

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. OFICINA MOCOA**

HENRY MARLES DIAZ

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
NEIVA
2005**

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. OFICINA MOCOA**

HENRY MARLES DIAZ

**Proyecto presentado en el programa
De Administración de Empresas, para optar al
Título de Administrador de empresas.**

**Director: ALEXANDER QUINTERO BONILLA
Docente de Planta Universidad Surcolombiana**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
NEIVA
2005**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Neiva, 03 de marzo de 2005

DEDICATORIA

A mis padres con todo mi amor, a mis hermanos, sobrinos y demás familiares, a mis amigos entusiastas y emprendedores de nuevos retos de investigación de quienes recibí el apoyo y estímulo incondicional en el logro de esta meta.

El Autor

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento a:

Dios, nuestro Señor y creador, por su constante acompañamiento en todos los momentos de la vida.

Mi mamá, por creer en mí y estar ahí cuando más las necesitaba.

Alexander Quintero Bonilla, Administrador de Empresas y Director de la investigación, por sus valiosas orientaciones e inquebrantable apoyo y motivación en este trabajo.

John Mauricio Guerra Trujillo, Administrador de Empresas, por sus aportes y acompañamiento constante en esta investigación.

El Banco Agrario de Colombia S.A., sucursal Mocoa, por facilitarme la información requerida.

La Universidad Surcolombiana, por brindarme la capacitación y preparación suficiente para el desarrollo profesional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. TEMA	15
1.1 RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	15
1.2 TITULO	15
2. PROBLEMA	16
2.1 ANTECEDENTES	16
2.2 PLANTEAMIENTO	19
2.3 FORMULACIÓN	21
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
4. JUSTIFICACIÓN	24
5. MARCO REFERENCIAL	27
5.1 MARCO TEÓRICO	27
6. DISEÑO METODOLÓGICO	38
6.1 TIPO DE ESTUDIO	38
6.2 METODO DE INVESTIGACIÓN INDUCTIVO	38
6.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	38
6.3.1 Fuentes primarias	38
6.3.2 Fuentes secundarias	38
6.3.3 Técnicas para la recolección de la información	39
6.4 POBLACION Y MUESTRA	39

6.4.1 Población	39
6.4.2 Tipo de Muestreo	39
6.5 ORGANIZACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	39
7. ANALISIS DE RESULTADOS	41
7.1 ANALISIS DE RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	43
7.2 PERFIL DEL ENCUESTADO	87
8. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.	88
9. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	91
10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	102

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Conocimiento de la misión, objetivos y valores	43
figura 2. Conocimiento de los proyectos	44
Figura 3. Credibilidad sobre la inducción	46
Figura 4. Conocimiento del reglamento interno	47
Figura 5. Calificación de los productos y servicios	49
Figura 6. Conocimiento de las metas de ventas	50
Figura 7. Conocimiento de las necesidades de clientes y usuarios	52
Figura 8. Calificación de atención a clientes	53
Figura 9. Calificación de atención a quejas y solicitudes	55
Figura 10. Percepción de imagen de la empresa por parte Del cliente según los empleados	56
Figura 11. Percepción de imagen de la empresa por parte de los empleados	58
Figura 12. Integración de individuos y agilización de procesos	59
Figura 13. Estimulo a la formación personal y profesional	61
Figura 14. Necesidad de normas, procedimientos, manuales y controles	62
Figura 15. Gusto por las instalaciones y sitio de trabajo	64
Figura 16. Comodidad, calidad y seguridad en los elementos de uso diario	65
Figura 17. Credibilidad en el adecuado y oportuno mantenimiento De equipos y maquinas	67
Figura 18. Evaluación anual de las metas trazadas por parte de directivos	69
Figura 19. Información oportuna y objetiva relacionada con su cargo	70
Figura 20. Oportunidades de dar y recibir estímulos y críticas	

Constructivas con alguna frecuencia	71
Figura 21. Credibilidad sobre el trabajo de los directivos y Empleados en relación estrecha y amistosa	73
Figura 22. Calificación de las políticas de bienestar social	74
Figura 23. Solución de conflictos entre empleados	76
Figura 24. Oportunidad para la toma de decisiones	77
Figura 25. Calidad de los trabajos para continuar con Procesos determinados	78
Figura 26. Valoración a las personas que se distinguen en la organización	79
Figura 27. Ayuda y colaboración entre compañeros	81
Figura 28. Interacción entre personas y áreas de la empresa para alcanzar de la mejor manera el propósito	82
Figura 29. Calificación de la dedicación y compromiso de los jefes	83
Figura 30. Los sistemas de evaluación de desempeño	84
Figura 31. Las relaciones interpersonales	85
Figura 32. Nivel educativo	87
Figura 33. Edad	87
Figura 34. Años de labor en la empresa	87
Figura 35. Sexo	87
Figura 36. Estado del clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A.	88

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla N°. 1 Perfil del encuestado según conocimiento pleno de la teleología	43
Tabla N°. 2 Perfil del encuestado según conocimiento pleno de los proyectos	44
Tabla N°. 3 Perfil del encuestado según credibilidad en el proceso de inducción	46
Tabla N°. 4 Perfil del encuestado según conocimiento del reglamento interno	48
Tabla N°. 5 Perfil del encuestado según calificación de los productos y servicios	49
Tabla N°. 6 Perfil del encuestado según conocimiento de las metas de ventas	51
Tabla N°. 7 Perfil del encuestado según conocimiento de las necesidades de clientes y usuarios	51
Tabla N°. 8 Perfil del encuestado según calificación de atención a clientes	54
Tabla N°. 9 Perfil del encuestado según calificación de atención a quejas y solicitudes	55
Tabla N°. 10 Perfil del encuestado según percepción aceptable de la Imagen de la empresa	57
Tabla N°. 11 Perfil del encuestado según percepción excelente de la imagen de la empresa	58
Tabla N°. 12 Perfil del encuestado según percepción excelente de integración de individuos y grupos promovido por la empresa	60
Tabla N°. 13 Perfil del encuestado según considera que la empresa siempre estimula la formación personal y profesional	61
Tabla N°. 14 Perfil del encuestado según considera que las normas, procedimientos, manuales y controles permiten trabajar con agilidad	63
Tabla N°. 15 Perfil del encuestado según considera estar a gusto con las instalaciones y en especial el sitio de trabajo	64

Tabla N°. 16 Perfil del encuestado según considera que los elementos de uso diario suministrados por la empresa le permiten trabajar con comodidad y calidad	66
Tabla N°. 17 Perfil del encuestado según considera que es adecuado y oportuno el mantenimiento de equipos y máquinas	67
Tabla N°. 18 Perfil del encuestado según considera que los directivos evalúan cada año las metas trazadas	69
Tabla N°. 19 Perfil del encuestado según manifiesta contar con información oportuna y objetiva en lo relacionado con el cargo	70
Tabla N°. 20 Perfil del encuestado según manifiesta tener la oportunidad de dar y recibir críticas constructivas	72
Tabla N°. 21 Perfil del encuestado según consideran que los directivos y empleados trabajan en vinculo estrecho	73
Tabla N°. 22 Perfil del encuestado según califican como excelentes las políticas de bienestar social en la empresa	75
Tabla N°. 23 Perfil del encuestado según consideran que los conflictos se solucionan satisfactoriamente	76
Tabla N°. 24 Perfil del encuestado según manifiestan tener siempre la oportunidad de tomar decisiones sin consultar con el jefe	77
Tabla N°. 25 Perfil del encuestado según manifiestan que los trabajos que reciben son de calidad y oportunos	78
Tabla N°. 26 Perfil del encuestado según considera que la empresa destaca o incentiva a las personas que se distinguen	80
Tabla N°. 27 Perfil del encuestado según califica como excelente la ayuda y colaboración prestada por sus compañeros	81
Tabla N°. 28 Perfil del encuestado según considera que las personas y las áreas de la empresa interactúan positivamente y como un todo	82
Tabla N°. 29 Perfil del encuestado según califican de excelente la	

dedicación y compromisos de los jefes	83
Tabla N°. 30 Perfil del encuestado según califican de plenamente adecuados los sistemas de evaluación del desempeño	85
Tabla N°. 31 Perfil del encuestado según consideran que las relaciones personales son las mejores	86
Tabla N°. 32. Clasificación de los factores incidentes en el clima organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa	91
Tabla N°. 33. Componente procesos organizacionales	93

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene la propuesta tendiente a realizar una investigación en el área del recurso humano del Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa. En forma específica propende por la ejecución de trabajos que conlleven al diagnóstico situacional del clima organizacional.

La investigación nace como inquietud suscitada por el autor, teniendo como elementos teóricos los conocimientos adquiridos durante los estudios realizados en pregrado específicamente en la carrera de Administración de Empresas, y concretamente a cerca de cómo llevarlos a la realidad.

Para la sociedad en general ha sido de interés permanente la productividad laboral del hombre por que es de esta forma como las instituciones logran su propia eficiencia y productividad. Para la sociedad y las instituciones es de gran interés que en el proceso productivo se haga un uso racional y eficiente de los recursos e insumos físicos, biológicos, sociales y económicos tomados del medio ambiente y de la misma comunidad para generar una calidad de vida satisfactoria para la sociedad y el hombre trabajador.

Sin embargo, para lograr sus propósitos de eficiencia, de calidad y supervivencia es necesario e imprescindible tener el talento humano inmerso en un clima organizacional gratificante, donde el ser humano pueda realizarse como persona, dando lo máximo en su puesto de trabajo.

El tema de clima organizacional ha sido escudriñado y evaluado con análisis profundos por teorías que son ampliamente analizadas desde el contexto nacional e internacional; por autores como el Dr. Hernán Londoño Álvarez que es profesor y asesor de la universidad del valle, Carlos Dávila L. Guevara profesor de la universidad de los Andes, así como el profesor Elías Ramírez, quien evaluó el clima organizacional de las empresas de la ciudad de Neiva; y en el contexto internacional se destacan entre otros, Allaire Abravuel en su libro cultura organizacional y Schein Edgar con el texto de psicología organizacional.

La investigación que se plantea cumple con los requerimientos básicos de toda investigación y su objetivo principal es analizar y evaluar el clima organizacional que se vive en el Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa, aplicando una encuesta que permita conocer a través de 24 factores cual es la magnitud del clima organizacional de la empresa y que se puede llevar a cabo para mejorarlo, teniendo en cuenta que mientras mejor sea el clima organizacional mas competitiva es una organización.

Finalizando la presente investigación se esbozará un plan de acción que permita mejorar el clima organizacional en el Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa, para que esta sobresalga en las operaciones de los establecimientos de crédito del tipo de las compañías de financiamiento comercial, y sirva de ejemplo a otras organizaciones que le apunten a la competitividad como principio de desarrollo y crecimiento.

1. TEMA

EL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La relación del tema con Administración de Empresas corresponde a que la investigación que se pretende realizar se ubica bajo los lineamientos de un estudio analítico descriptivo, ya que propende por caracterizar el clima organizacional de el Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa, en donde se exploraran realidades particulares en el ámbito empresarial.

1.2 TITULO

Diagnóstico del Clima Organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

2. PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES

El Banco Agrario de Colombia S.A. es una entidad financiera estatal creada con el objetivo de prestar servicios bancarios en el sector rural, de manera eficiente, así como financiar oportunamente las actividades agrícolas, pecuarias, forestales y agroindustriales, y atender las necesidades financieras de los entes territoriales.

Es una Sociedad Anónima con régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado, que funciona en todo el territorio nacional y desarrolla operaciones propias de un establecimiento bancario comercial. Está vinculado al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Decreto 1127 del 29 de junio de 1999).

Uno de sus objetivos es brindar seguridad a los depósitos confiados por la comunidad, incluyendo los manejados por los entes territoriales y apoyar, mediante financiación, el desarrollo de todas las regiones ligadas al campo.

En sus inicios, el Banco Agrario de Colombia S.A. surge de la evolución de la Sociedad Financiera Leasing Colvalores S.A., de compañía de financiamiento comercial a banco comercial, denominado Banco de Desarrollo Empresarial S.A., en primer término, y luego cambió su razón social por la de Banco Agrario de Colombia S.A.

La sociedad Financiera Leasing Colvalores fue autorizada inicialmente por la Superintendencia Bancaria a través de la Resolución No.3140 del 24 de septiembre de 1993 (artículo 53 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero), para

desarrollar las operaciones propias de los establecimientos de crédito del tipo de las compañías de financiamiento comercial.

Posteriormente, por decisión de la Asamblea General de Accionistas de la sociedad de leasing, se aprobó la conversión del establecimiento de crédito Colvalores, del tipo de compañía de financiamiento comercial, al tipo de banco comercial, operación que fue autorizada por la Superintendencia Bancaria mediante la Resolución No.0968 del 24 de junio de 1999 (numeral 1, artículo 66 del Decreto 663 de 1993). Dicha conversión implicó una reforma a sus estatutos, específicamente el cambio de tipo de establecimiento de crédito, que ya era desde 1993, la modificación del objeto social y el incremento del capital, entre otros aspectos.

En 1999, el Banco Agrario inició con 682 oficinas distribuidas por todo el país y un total de 709 empleados; a la fecha existen 782 oficinas y un total de 1.200 empleados.

Dentro de la filosofía del banco se definió la misión y la visión en los siguientes términos:

“Somos un Banco Estatal creado para contribuir con el desarrollo fundamentalmente del campo, con un Recurso Humano comprometido, eficiente y motivado, que a través de una amplia Red de Oficinas presta unos servicios financieros integrales, competitivos y rentables a nuestro clientes que permitirán una viabilidad económica, social y financiera”.

- El Banco Agrario de Colombia, tiene la misión de proveer financiación adecuada y oportuna a las actividades agropecuarias, siguiendo los lineamientos de la política sectorial.
- Prestar servicios bancarios en las zonas rurales, preferencialmente en las poblaciones sin presencia de otras instituciones financieras.

En el cumplimiento de su misión, el Banco debe armonizar el objetivo de actuar como institución de fomento y desarrollo agropecuario con el objetivo de garantizar su sostenibilidad y permanencia a largo plazo.

La Visión del Banco Agrario es: "Ser un Banco Líder en la irrigación de Recursos Económicos dirigidos fundamentalmente al sector agrario, convirtiéndolo a través de unos Recursos Humanos y Tecnológicos Calificados, en el motor de desarrollo del campo; contribuyendo con ello al logro de la seguridad alimentaría y social que mejore la calidad de vida de nuestro País".

Para cumplir con sus metas y objetivos, el Banco Agrario de Colombia S.A., cuenta con una serie de valores y principios bien definidos, que determinan su accionar como entidad financiera oficial.

Los valores y principios institucionales que caracterizan al Banco Agrario de Colombia S.A. son:

- Comportamiento ético.
- Transparencia, honestidad y eficiencia en las relaciones con los clientes y proveedores.
- Compromiso organizacional.
- Altos niveles de productividad y rentabilidad.

- Capacidad creativa.
- Compromiso organizacional.
- Cultura de ahorro y austeridad en el gasto.

El Banco Agrario de Colombia S.A. es una institución innovadora en productos y servicios, orientada hacia el negocio financiero, con fines comerciales, estructura operativa sólida, rentabilidad, significativa participación en el mercado y liderazgo en el sector financiero.

2.2 PLANTEAMIENTO

El sector agrícola representa un importante renglón en la economía nacional y su desarrollo y crecimiento realizan grandes aportes al mejoramiento de la calidad de vida de las familias colombianas; de ahí que el Banco Agrario de Colombia S.A. represente un aliado fundamental para los entes territoriales a la hora de atender sus necesidades financieras, la prestación de los servicios bancarios en el sector rural y la eficiente y oportuna financiación de las actividades agrícolas, pecuarias, forestales y agroindustriales que se dan en el territorio nacional.

El hecho que el Banco Agrario de Colombia S.A. sea una Sociedad Anónima con Régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado, que además funciona en todo el territorio nacional y que desarrolla operaciones propia de un establecimiento comercial, vinculado al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, le exige que dentro del normal desarrollo de sus actividades se deba reflejar un excelente ambiente laboral para poder responder a las expectativas y al compromiso social que recae sobre su misión y que representa un punto de apoyo fundamental para el desarrollo de nuestro país.

En ese sentido se debe recurrir a la historia para recordar que las empresas creadas por el estado han tenido la tendencia a convertirse en entes burocráticos que en últimas las alejan de la eficiencia y productividad, perdiendo su razón de ser, no cumpliendo con sus compromisos y expectativas generadas.

Debido a este escenario, es precisamente que las empresas creadas por el estado han tenido que sufrir los efectos de la reestructuración y en ciertos casos afrontar una liquidación total, con el objeto de replantearlas y hacerlas mas eficientes, obviamente sin desconocer todos aquellos factores que directa o indirectamente tienen incidencia en este tipo de situaciones.

Con este panorama se hace imperioso que a nivel interno de las organizaciones estatales (y de cualquier tipo de organización), se deba promover un ambiente propicio y agradable de trabajo que en últimas se verá reflejado en la prestación del servicio de una manera eficiente en donde se sobrepasen las expectativas de los usuarios, quienes no tienen una buena percepción sobre el servicio prestado por este tipo de empresas.

Es prioritario debido a la responsabilidad y al gran compromiso social del Banco Agrario de Colombia S.A., no estimar esfuerzos sobre la profundización en el clima organizacional que se maneja dentro del normal desarrollo de las actividades cotidianas, con el ánimo de no caer en situaciones similares vividas en el pasado.

La modernización de los procesos, las relaciones interpersonales, la motivación, los estilos de dirección, entre otros, son elementos esenciales que hoy en día juegan un papel protagónico en el normal desarrollo de las operaciones o actividades de las empresas, y de su adecuado direccionamiento se generan escenarios que

pueden resultar altamente positivos para el alcance de las metas propuestas, como también un obstáculo en los objetivos mismos de la organización.

Por esta razón, se deben generar los medios necesarios para crear dentro de la organización el ambiente propicio que permita de una manera conjunta el alcance de los objetivos propuestos en un entorno altamente competitivo que a su vez ofrece una inmensa oportunidad de posicionamiento.

2.3 FORMULACION

¿Cual es el estado del clima organizacional que existe en el Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa, a enero de 2005, y qué estrategias se pueden llevar a cabo para mejorarlo de acuerdo a la situación encontrada?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer el nivel del clima organizacional existente en los funcionarios del Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa, a enero de 2005.

Proponer alternativas de mejoramiento al clima organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa, para el año 2006.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las características y situaciones que conducen al nivel actual del clima organizacional.
- Evaluar los factores que se asocian a la conformación del clima organizacional.
- Señalar los mecanismos empleados por la alta dirección para la administración del clima organizacional.
- Evaluar la percepción que los empleados tienen sobre el clima organizacional.
- Establecer las posibilidades de mejoramiento del clima organizacional en el Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa.

- Proponer un plan de acción que al ser implementado mejore el clima organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa.

4. JUSTIFICACION

Las organizaciones que aspiran a mantenerse vigentes en las condiciones de un mercado altamente competitivo, enfrentan el reto de construir a partir de la propia realidad y con el empleo de los recursos disponibles en el ámbito particular. Cada vez más entra en vigencia elementos administrativos que propenden por el desarrollo organizacional, en el entendido que este aspecto juega un papel definitorio al momento de lograr la sostenibilidad.

De esta manera, se advierte que en el elemento humano se encuentra la pieza fundamental para el logro de la anhelada competitividad. No obstante, la administración, vale decir, los dirigentes y ejecutivos, parece han desconocido y aún hoy en día no se atreven a otorgar la dignidad que este reclama, negando con ello posibilidades de desarrollo.

En el ámbito local, Elías Ramírez y Nicolás Núñez encuentran que la administración de las empresas públicas y privadas en Neiva, presentan una visión deficiente en la administración del recurso humano; requiriéndose que los gerentes no solo diagnostiquen sino que formulen estrategias en áreas como métodos de trabajo, creatividad, clima organizacional, entre otras¹.

Anotan los profesores antes mencionados, que menos de la mitad de las personas entrevistadas en el estudio referido realizan una verdadera expresión de los

¹ RAMIREZ PLAZAS, Elías y NUÑEZ, Nicolás. La administración de los recursos humanos en Neiva. Universidad Surcolombiana. Neiva.1996. p 16.

sentimientos, guardando un nivel de resentimiento hacia la dirección y la institución que laboran.

Neiva es una ciudad comercial y de servicios, puesto que esta actividad demanda el 65% de la población laboral y posee el 70% de establecimientos; en la que la competitividad se refleja en el trato diario que prestan los funcionarios de las organizaciones al cliente. De allí la importancia de conocer y procurar un clima organizacional gratificante, ya que en la práctica la relación con el cliente se verá mediada por este factor.

Por estos tiempos se requiere la adopción de principios y técnicas de gestión que conduzcan al desarrollo económico sin escatimar el compromiso con la realización humana de las personas que las integran y de la sociedad de la cual forman parte. Las empresas de servicios no deben ser apáticas a la realidad y es por tal razón que esta investigación busca contribuir al mejoramiento continuo del servicio financiero de los bancos, y en especial el prestado por el Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa.

Lo anterior, obliga a tener en cuenta que toda organización es única y dinámica y por ende está expuesta al cambio, con lo cual se hace necesario tener un gran conocimiento de la realidad particular.

Es por esta y otras razones más, que se consideran llevar a cabo un estudio que muestre la situación actual del clima organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa, que permita evaluar, analizar y presentar alternativas para su mejoramiento en el corto y mediano plazo. Esta investigación además brindará herramientas que promuevan un mejor servicio a los usuarios del sector financiero,

y a la vez hacer de las empresas dedicadas a este servicio, organizaciones de calidad y competitividad con un alto grado de satisfacción al talento humano.

Por lo anterior, el presente estudio se justifica ya que abordar un estudio de caso como el Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa, permite generar conocimiento y acción en el ámbito de la ciencia de lo particular. Además, adelantar el análisis del propio ámbito laboral, es ubicar al autor de cara con la realidad y en alguna medida, retribuir los esfuerzos institucionales acometidos para la realización de la presente culminación de los estudios de pregrado.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

En la perspectiva de la teoría de las relaciones humanas el concepto de organizaciones hace énfasis en la importancia del hombre en la función de trabajo y participación en un sistema social. Esta relación hombre-organización no se proyecta solamente a nivel de los aspectos definidos por la estructura formal en el sistema de función y posiciones del individuo, sino que "cada ocupante de un puesto tiene ciertos patrones en su relación con otras personas de la organización"².

Podría afirmarse que las conductas y patrones de comportamiento de los individuos en la organización, o sea el sistema de personalidad, son el resultado del conjunto de valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional, como de las condiciones que impone el proceso de socialización. De esta forma se tiene que los sistemas social, cultural y de personalidad, son elementos de análisis en el concepto de clima organizacional³. Entonces, el clima organizacional influye en los comportamientos del individuo y es factor determinante de la conciencia colectiva.

Se atribuye a Kurt Lewin el origen del concepto de clima organizacional. Este autor encuentra que el comportamiento es una función del campo psicológico o

² SCHEIN, Edgar. Consultoría de procesos, recomendaciones para gerentes y consultores. Addison-Wesley Iberoamericana, volumen 2. México, 1988. p.10.

³ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa. Facultad de altos estudios de administración y negocios, Universidad del Rosario. Bogotá. Serie documentos. 2000. p.46

ambiente de la persona y su personalidad⁴. No obstante y de acuerdo con Dessler, aún cuando existe acuerdo general acerca de la importancia del clima, hay mucho menos consenso en cuanto a lo que el término significa. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo⁵.

Los enfoques estructurales describen el clima organizacional en un conjunto de características permanentes que describen una organización y la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Bajo este enfoque se consideran variables tales como: tamaño, estructura organizacional, complejidad de los sistemas, pautas de liderazgo y dirección de metas⁶.

Los enfoques subjetivos describen el clima organizacional en términos de la "opinión" que el empleado se forma de la organización, tales como la *esprit*, que indica la percepción que el empleado tiene que sus necesidades sociales se estén cumpliendo y de que está gozando del cumplimiento de la labor cumplida. Otros factores son: la consideración, la intimidad, el alejamiento y la obstaculización⁷.

Recientemente, Litwin y Stringer, han hecho ver que en el concepto de clima puede ser útil enlazar los aspectos objetivos de la organización con la motivación y comportamiento de los empleados, es decir reconocer la naturaleza tanto estructural como subjetiva. Así, estos autores ven el clima como una variable interpuesta entre una amplia gama de variables estructurales (estructura, estilo de liderazgo, entre otras) y las variables de resultado final (rendimiento, satisfacción, para citar algunos). En este mismo sentido Walter y colaboradores combinaron

⁴ DESSLER, Gary. Organización y administración, enfoque situacional. Prentice/hall internacional. Colombia.1979. p.181.

⁵ Ibid., p. 181.

⁶ Ibid., p. 182.

⁷ Ibid., p. 182.

cuestionarios de clima organizacional encontrando cinco factores así: estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulantes y orientación centrada en el empleado⁸.

Otros autores al referirse al clima organizacional lo definen así⁹:

- Forchand y Gilmer : "conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.
- Gary Dessler: "las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".
- Adalberto Chiavenato: "el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye factores estructurales y factores sociales. Así el clima organizacional es el resultado de relaciones formales e informales de la estructura de los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.
- Andrew Dubrin: "el clima es la sensación, personalidad o carácter de la organización.
- James L.R. y A.P. James: " es el grupo de características que describen una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones, b) son de permanencia relativa en el tiempo y c) influyen en la conducta de las personas de la organización.
- Halpin A.W. y Croft identifican cinco propiedades del clima organizacional: a) solidaridad, entendida como la percepción que tienen los empleados de que están satisfaciendo necesidades personales y al mismo tiempo,

⁸ Ibid., p.182-187

⁹ MENDEZ, Op. cit., p. 47

disfrutando de una sensación. b) consideración: percepción por parte de los empleados de una atmósfera de apoyo por parte de los directivos, c) producción, entendida como la percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado; d) intimidad, consistente en el disfrute de las relaciones amistosas en la organización, e) confianza, comprendida como la manifestación por parte de la administración de una conducta orientada a la tarea que encuentra un deseo de motivar a la fuerza de trabajo.

Para Carlos E. Méndez, el clima organizacional incluye elementos que caracterizan lo organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación. Así su análisis ha de orientarse al grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización. Este autor, propone un instrumento para la medición del clima organizacional en las empresas Colombianas denominado IMCOC, el que considera las siguientes variables: objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación¹⁰.

Según el profesor Álvaro Zapata, la noción de clima organizacional se estructura en un gran número de obras que sugieren conceptos y definiciones semejantes a la alusión de cultura preconizada por la escuela cognitiva. El clima allí se concibe como una percepción general de los atributos esenciales del sistema organizacional. Es el mapa cognitivo del individuo, elaborado con experiencias personales dentro de la organización y que suministra al miembro señales para poder adoptar su comportamiento a las exigencias de los objetivos de la organización¹¹.

¹⁰ Ibid., p. 47-51

¹¹ ZAPATA DOMINGUEZ, Alvaro. Seminario de cultura organizacional. Módulo para la especialización en Alta Gerencia. Universidad Surcolombiana. Neiva.2003.

Para Dávila, el término organización lo define como un ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas). Las organizaciones – estos entes sociales que tienen que ser administrados – disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientados a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: control, poder, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos”.¹²

Según Hernán Álvarez Londoño, la organización tradicional o clásica es aquella que tiene como única razón de ser, la generación de riqueza, incluidas allí las entidades del estado en la que los funcionarios laboran sin importarles la misión y los valores corporativos. Esta misión estrictamente económica, origina en general dos conflictos antagónicos o de fines permanentemente desgastantes, los cuales pueden ocasionar enormes costos para la organización. Es decir se refiere al conflicto hombre- organización y sociedad – organización”¹³. En un modelo capitalista, lo que importa es el dinero a toda costa y como sea, dejando a un lado o incluso atropellando al ser humano, elemento importante en la organización.

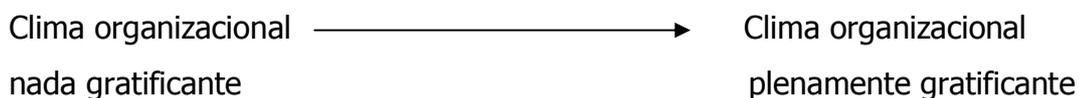
Para el profesor Alvarez Londoño, el clima organizacional es el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El clima organizacional depende del ambiente en el cual las personas realizan su trabajo, porque éste influye notoriamente, en su satisfacción y comportamiento, por lo tanto su creatividad y productividad. Los

¹² DAVILA L. GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Enfoque Crítico. Mc Graw Hill, 1996. p.7

¹³ ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Univalle, 1993, citado por Elías Ramírez, en : Clima organizacional gratificante. Universidad Surcolombiana.1995. p. 30

factores determinantes del clima organizacional son diversos y numerosos. Su importancia varía de una organización a otra¹⁴.

Como la calidad de los factores y su forma de manifestarse pueden ser variables, el ambiente de trabajo resultante puede oscilar, a su vez, entre una situación excesivamente negativa o nada gratificante para individuos y grupos, y otra altamente positiva o plenamente gratificante para ellas. En consecuencia, el clima puede visualizarse como un continuo que se presente entre dos situaciones extremas:



El contar con un clima organizacional plenamente gratificante no lo es todo para alcanzar los propósitos organizacionales, se podría afirmar que es necesario, pero no suficiente; podría facilitar o propiciar la competitividad, pero por sí solo no basta para ello. En otras palabras, la dimensión humana en la organización, es decir, el hombre y su desempeño en el trabajo, que está directamente relacionado con la organización, es la más importante; pero no la única, puesto que la organización tiene otras dimensiones.

En este sentido, Álvarez Londoño, ideó un instrumento a través del cual se realiza un análisis considerando los factores o elementos que pueden influir en el clima organizacional, a fin de que éste se convierta en el mejor catalizador para el logro de los objetivos organizacionales, así como para la satisfacción de las personas en el trabajo.

¹⁴ Ibid., p. 31

Los factores determinantes del clima organizacional del profesor Álvarez Londoño, se proponen para adelantar la investigación del clima organizacional en el Banco Agrario de Colombia S.A. Estos son:

- **Claridad organizacional.** supuesto: Mientras más conocimientos haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias, por las personas integrantes de la organización, más adecuada serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.
- **Estructura organizacional.** Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.
- **Participación.** supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte de las decisiones, mejor será el clima organizacional.
- **Instalaciones.** Supuesto: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.
- **Comportamientos sistémicos.** Supuesto: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o

sectorial, e interactúan positivamente siempre como un todo, en aras de alcanzarnos, mejor será el clima organizacional.

- **Relación simbiótica.** Supuesto: Si empresarios y empleados no se perciben como enemigos, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.
- **Liderazgo.** supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.
- **Consenso.** Supuesto: Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima organizacional.
- **Trabajo gratificante.** supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más le guste siempre y cuando estén debidamente capacitados para ejercerlos y con funciones que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
- **Desarrollo personal.** Supuesto: Si todas las personas tienen posibilidad real y permanente de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

- **Elementos de trabajo.** Supuesto: Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, se sentirán más a gusto, serán más creativas y mejor será el clima organizacional.
- **Relaciones interpersonales.** Supuesto: Si las personas cuentan con excelentes relaciones interpersonales para expresarse con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad y respeto a las maneras de pensar, sentir y de actuar, mejor será el clima organizacional.
- **Buen servicio.** Supuesto: Si las personas y/o las áreas que dependen en el trabajo de otras, reciben de éstas un trabajo de calidad, acordes con los requerimientos y oportunidad, mejor será el clima organizacional.
- **Solución de conflictos.** Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y grupos se afronta y solucionan oportunamente, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.
- **Expresión informal positiva.** Supuesto: Si dentro de la informalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidad de expresarse positivamente, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.
- **Estabilidad laboral.** Supuesto: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

- **Valoración.** Supuesto: Si las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se le destaca, se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.
- **Salario.** Supuesto: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.
- **Agilidad.** Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, entre otros, se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo en las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.
- **Evaluación del desempeño.** Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, mas no represivos, mejor será el clima organizacional
- **Feedback.** Supuesto : Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuoso de los demás sobre su desempeño, con el fin de mantenerlo porque los demás le encuentran positivo o de modificarlo, mejores serán sus relaciones interpersonales y mejor será el clima organizacional.
- **Selección de personal.** Supuestos. Si las personas que la entidad vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

- **Inducción.** supuesto: Si desde la vinculación a la institución, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, a relacionarlas con lo demás, a un conocimiento de la entidad y supuesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

- **Imagen de la organización.** Supuesto: Si las personas integrantes de la organización tienen excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El desarrollo del presente trabajo se ubica como un estudio analítico descriptivo, ya que propende por caracterizar el clima organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN INDUCTIVO

El procedimiento lógico a seguir para la adquisición de conocimiento es el método inductivo, por cuanto se espera capturar información del objeto de estudio y analizarlas a la luz de un marco teórico ya construido.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes primarias. Para el desarrollo de la investigación se recurre a la entrevista directa de directivos y empleados del Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa.

6.3.2 Fuentes secundarias. Compuesta por documentos tales como:

- Publicaciones del banco sobre tópicos en cuestión, los cuales se revisarán con el objeto de apropiar mayores elementos metodológicos para la realización del trabajo de campo.
- Publicaciones que conduzcan a enfoques conceptuales sobre cultura y clima organizacional, con el fin de estructurar el informe final.

6.3.3 Técnicas para la recolección de la información. Se emplearán las siguientes técnicas:

- Entrevistas estructuradas y no estructuradas a directivos y empleados.
- Encuesta de clima organizacional.

6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

6.4.1 Población. Conformada por los empleados y directivos del Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa.

6.4.2 Tipo de Muestreo. Por el tamaño de la población, se optó por emplear un muestreo por conveniencia. Es decir, se decide en este caso conformar la muestra con el total de la población.

6.5 ORGANIZACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Una vez concluido el trabajo de campo se procederá a la revisión de los formularios empleados en la encuesta para realizar su codificación y posterior procesamiento mediante el paquete estadístico SPSS.

La interpretación de los datos se realizará a partir del análisis de frecuencia y el cruce de variables relevantes.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tal como se expuso en el marco teórico, y en consonancia con lo planteado por el profesor Hernán Alvarez Londoño, el clima organizacional es el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. En este sentido, el clima organizacional depende del ambiente en el cual las personas realizan su trabajo, porque este influye, notoriamente, en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad. Los factores determinantes del clima organizacional son diversos y numerosos. Su importancia varía de una organización a otra.

Como la calidad de los factores y su forma de manifestarse pueden ser variables, el ambiente de trabajo resultante puede oscilar, a su vez, entre una situación excesivamente negativa o nada gratificante para individuos y grupos, y otra altamente positiva o plenamente gratificante para ellos. En consecuencia, el clima puede visualizarse como un continuo que se presenta entre dos situaciones extremas: clima organizacional gratificante y clima organizacional nada gratificante.

Con base en esta apreciación, se tiene que el modelo propuesto, busca definir el clima del Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa en un momento determinado, encontrar las causas por las cuales se presenta esta situación, y las soluciones encaminadas a lograr un clima organizacional plenamente gratificante, que es, por supuesto, la situación ideal. Para lograr este objetivo, se aplicó el instrumento de medición de clima organizacional propuesto por el profesor Alvarez. La población estuvo conformada por 8 empleados del banco, los cuales

fueron agrupados en 2 categorías a saber : administrativos y operativos. Los cargos que conforman cada categoría son:

Administrativo : Director oficina, director operativo.

Operativo : Cajero principal, cajero, oficial bancario.

7.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Fig. 1 CONOCIMIENTO DE LA MISION, OBJETIVOS Y VALORES



El 100% de los encuestados conocen plenamente los aspectos teleológicos de la empresa.

El perfil de los encuestados que manifestaron conocer plenamente el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 1 Perfil del encuestado según conocimiento pleno de la teleología.

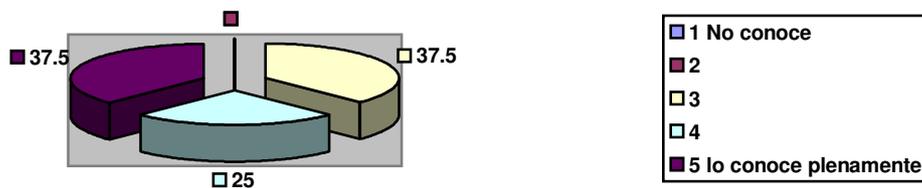
SEXO	EDUCACIÓN	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (25%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (25%)	Administrativo (25%)
Femenino (75%)	Secundaria (25%)	Entre 21 y 30 años (25%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (75%)
	Universitario (62.5%)	Entre 31 y 40 años (37.5%)	Entre 3 y 4 años (50%)	
	Técnico (12.5%)	Entre 41 y 50 años (37.5%)	Mayor a 5 años (25%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Las principales sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Colocarlas en un lugar visible.
- Crear espacios donde se profundice sobre estos temas.
- Promover su socialización y recordación.

Fig. 2 CONOCIMIENTO DE LOS PROYECTOS



El 37.5% de los encuestados conocen plenamente los proyectos de la empresa, en tanto que el restante porcentaje (62.5%) manifiestan tener un conocimiento parcial o desconocimiento del mismo.

El perfil de los encuestados que manifestaron conocer plenamente el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 2 Perfil del encuestado según conocimiento pleno de los proyectos.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (0%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (0%)	Administrativo (33.33%)
Femenino (100%)	Secundaria (33.33%)	Entre 21 y 30 años (0%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (66.67%)

	Universitario (66.67%)	Entre 31 y 40 años (33.33%)	Entre 3 y 4 años (100%)	
	Técnico (0%)	Entre 41 y 50 años (66.67%)	Mayor a 5 años (0%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

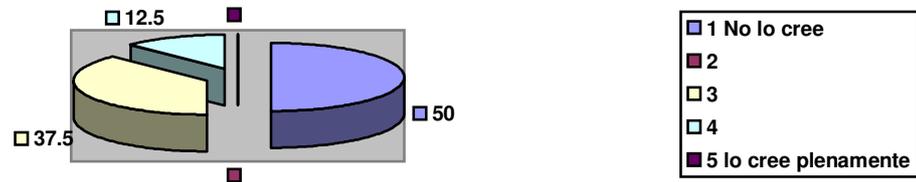
Entre las causas que se citan para el desconocimiento de este aspecto se encuentran:

- No se dan a conocer totalmente en los boletines informativos, notibancos o comunicaciones.
- Falta de tiempo para realizar las lecturas correspondientes.
- Poca socialización y comunicación de los proyectos.
- Interés solamente por los proyectos de la oficina.

Las principales sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Socializar oportuna y eficazmente los proyectos.
- Enviar a cada oficina con más frecuencia boletines informativos.
- Programar reuniones semestrales entre directivos, gerentes, y funcionarios en general.

Fig. 3 CREDIBILIDAD SOBRE LA INDUCCION



Ninguno de los encuestados creen plenamente que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor, tan solo el 12.5% cree que es buena, en tanto que el restante porcentaje (87.5%) no lo creen de este modo.

El perfil del encuestado que manifestó creencia en el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 3 Perfil del encuestado según credibilidad en el proceso de inducción.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (0%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (0%)	Administrativo (0%)
Femenino (100%)	Secundaria (0%)	Entre 21 y 30 años (0%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (100%)
	Universitario (100%)	Entre 31 y 40 años (100%)	Entre 3 y 4 años (100%)	
	Técnico (0%)	Entre 41 y 50 años (0%)	Mayor a 5 años (0%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Entre las causas que se citan para considerar que el aspecto en mención no es de lo mejor se encuentran:

- En ocasiones no se realiza un proceso de inducción.
- No se destina el tiempo necesario para el proceso de inducción.
- No hay profundidad en los temas, quedan muchos vacíos.

Las principales sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Que se amplíe el tiempo dedicado al proceso de inducción.
- Que se profundice en el conocimiento del banco y en las funciones específicas a desarrollar en el cargo.
- Implementar folletos y circulares, haciendo mas práctica la inducción.
- Realizar el proceso de inducción a toda persona que ingrese a laborar por primera vez en el banco.

Fig.4 Conocimiento del reglamento interno



El 100% de los encuestados conocen profundamente el reglamento interno de la empresa.

El perfil de los encuestados que manifestaron conocer profundamente el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 4 Perfil del encuestado según conocimiento del reglamento interno.

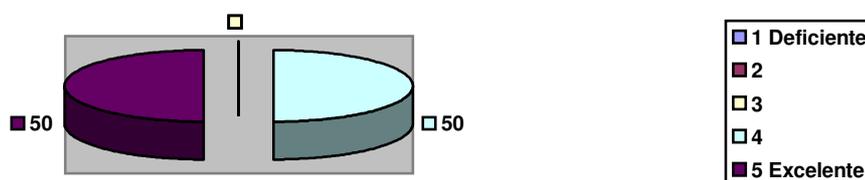
SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (25%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (25%)	Administrativo (25%)
Femenino (75%)	Secundaria (25%)	Entre 21 y 30 años (25%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (75%)
	Universitario (62.5%)	Entre 31 y 40 años (37.5%)	Entre 3 y 4 años (50%)	
	Técnico (12.5%)	Entre 41 y 50 años (37.5%)	Mayor a 5 años (25%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Las principales sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Entregar un ejemplar del reglamento a cada funcionario.
- Socializarlo en reuniones de personal.
- Darlo a conocer en la capacitación de inducción.

Fig. 5 CALIFICACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS



El 50% de los encuestados califican como de excelente los productos y servicios de la empresa, en tanto que el restante porcentaje (50%) manifiestan una calificación aceptable.

El perfil de los encuestados que calificaron como excelente el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 5 Perfil del encuestado según calificación de los productos y servicios.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (50%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (25%)	Administrativo (25%)
Femenino (50%)	Secundaria (25%)	Entre 21 y 30 años (25%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (75%)
	Universitario (50%)	Entre 31 y 40 años (50%)	Entre 3 y 4 años (50%)	
	Técnico (25%)	Entre 41 y 50 años (25%)	Mayor a 5 años (25%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

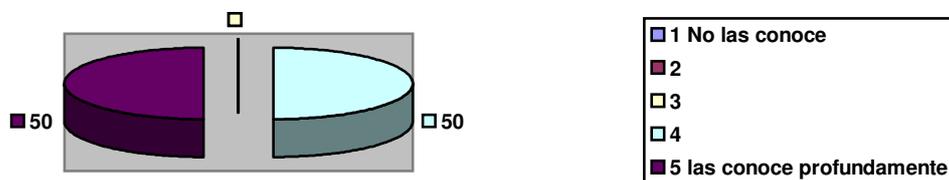
Entre las causas que se citan para calificar diferente a excelente el aspecto en mención se encuentran:

- Falta de capacitaciones prácticas.
- Falta de tiempo por sobrecarga laboral.
- Poco conocimiento de las otras áreas del banco.

Las principales sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Realizar más capacitaciones en lo relacionado con el portafolio de servicios.
- Implementar una rotación del personal por las diferentes áreas.

Fig. 6 CONOCIMIENTO DE LAS METAS DE VENTAS



El 50% de los encuestados conocen profundamente las metas de ventas de la empresa en el presente año, el (50%) restante manifiestan tener un conocimiento aceptable.

El perfil de los encuestados que manifestaron conocer plenamente el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 6 Perfil del encuestado según conocimiento de las metas de ventas.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (25%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (0%)	Administrativo (50%)
Femenino (75%)	Secundaria (25%)	Entre 21 y 30 años (0%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (50%)
	Universitario (75%)	Entre 31 y 40 años (25%)	Entre 3 y 4 años (100%)	
	Técnico (0%)	Entre 41 y 50 años (75%)	Mayor a 5 años (0%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Entre las causas que se citan para el desconocimiento de este aspecto se encuentran:

- La información sobre las ventas no la conocen todos los funcionarios.
- Poco interés por parte del personal, por temas ajenos al cargo.

Las principales sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Generar los espacios correspondientes en donde los diferentes funcionarios tengan la oportunidad de informarse sobre las metas de ventas.

Fig, 7 CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE CLIENTES Y USUARIOS



El 37.5% de los encuestados califican como excelente el conocimiento de las necesidades de los clientes y usuarios por parte de la empresa, en tanto que el restante porcentaje (62.5%) lo evalúan entre pésimo y aceptable.

El perfil de los encuestados que calificaron de excelente el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 7 Perfil del encuestado según conocimiento de las necesidades de clientes y usuarios.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (33.33%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (0%)	Administrativo (33.33%)
Femenino (66.67%)	Secundaria (33.33%)	Entre 21 y 30 años (0%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (66.67%)
	Universitario (66.67%)	Entre 31 y 40 años (33.33%)	Entre 3 y 4 años (100%)	
	Técnico (0%)	Entre 41 y 50 años (66.67%)	Mayor a 5 años (0%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

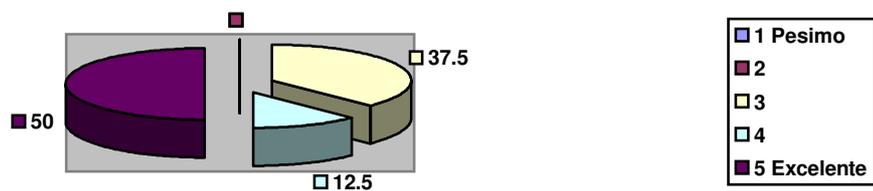
Entre las causas que se citan para el desconocimiento de este aspecto se encuentran:

- Se han hecho pocos esfuerzos por conocer las necesidades de los clientes.
- Hay muy poca comunicación con el cliente.
- Se adoptan criterios con información global de las necesidades de los clientes.

Las principales sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Que se de mas descentralización a nivel organizacional.
- Mejorar la comunicación entre los funcionarios y los clientes.
- Verificar los registros de los clientes e implementar un buzón de sugerencias.

Fig. 8 CALIFICACION DE ATENCION A CLIENTES



El 50% de los encuestados califican como excelente la atención que se brinda a los clientes y usuarios de la empresa, en tanto que el restante porcentaje (50%) lo evalúan entre pésimo y aceptable.

El perfil de los encuestados que calificaron de excelente el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 8 Perfil del encuestado según calificación de atención a clientes.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (25%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (50%)	Administrativo (0%)
Femenino (75%)	Secundaria (25%)	Entre 21 y 30 años (50%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (100%)
	Universitario (50%)	Entre 31 y 40 años (50%)	Entre 3 y 4 años (25%)	
	Técnico (25%)	Entre 41 y 50 años (0%)	Mayor a 5 años (25%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

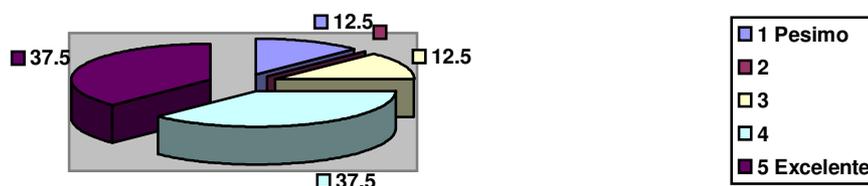
Entre las causas que se citan para calificar diferente de excelente a este aspecto se encuentran:

- Falta de políticas que estimulen y motiven a los funcionarios.
- Hay sobre carga laboral.
- Las instalaciones físicas son inadecuadas.
- No hay una entrega oportuna de los extractos.

Las principales sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Fomentar espacios de integración y motivación.
- Disminuir la carga laboral o ampliar la planta de personal.
- Mejorar la estructura física.
- Buscar mecanismos que agilicen la entrega de los extractos.

Fig 9. CALIFICACION DE ATENCION A QUEJAS Y SOLICITUDES



El 37.5% de los encuestados califican como excelente la atención que se le brinda a las quejas y solicitudes por parte de clientes y usuarios de la empresa, en tanto que el restante porcentaje (62.5%) lo evalúan entre pésimo y aceptable.

El perfil de los encuestados que calificaron de excelente el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 9 Perfil del encuestado según calificación de atención a quejas y solicitudes.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (33.33%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (0%)	Administrativo (33.33%)
Femenino (66.67%)	Secundaria (33.33%)	Entre 21 y 30 años (0%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (66.67%)
	Universitario (66.67%)	Entre 31 y 40 años (33.33%)	Entre 3 y 4 años (66.67%)	
	Técnico (0%)	Entre 41 y 50 años (66.67%)	Mayor a 5 años (33.33%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Entre las causas que se citan para calificar diferente de excelente a este aspecto se encuentran:

- En ocasiones las quejas y sugerencias de los clientes no son atendidas.
- No hay un mecanismo adecuado para recepcionar las quejas o sugerencias de los clientes.
- No se tiene la capacidad para dar respuesta de forma inmediata a las solicitudes de los clientes.

Las principales sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Delegar a una persona para que se encargue de dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Mejorar el sistema interno de comunicación.
- Sugerirle al cliente que realice sus quejas y solicitudes por escrito.

Fig10. PERCEPCION DE IMAGEN DE LA EMPRESA POR PARTE DEL CLIENTE SEGÚN LOS EMPLEADOS



Ninguno de los encuestados califica como excelente la percepción que tienen los clientes sobre la imagen de la empresa, el 75% de los encuestados la califican como aceptable, en tanto que el restante porcentaje (25%) la perciben como pésima.

El perfil de los encuestados que calificaron de aceptable el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 10 Perfil del encuestado según percepción aceptable de la imagen de la empresa.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (33.33%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (33.33%)	Administrativo (16.67%)
Femenino (66.67%)	Secundaria (50%)	Entre 21 y 30 años (33.33%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (83.33%)
	Universitario (33.33%)	Entre 31 y 40 años (50%)	Entre 3 y 4 años (50%)	
	Técnico (16.67%)	Entre 41 y 50 años (16.67%)	Mayor a 5 años (16.67%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Entre las causas que se citan para considerar que la percepción de la imagen por parte del cliente no es excelente se encuentran:

- Las instalaciones son inadecuadas para brindarle un buen servicio.
- La planta de personal es insuficiente para atender ágilmente a los clientes.
- La falta de una entrega oportuna de los extractos.
- Demora en los procesos de aprobación de créditos.
- La cantidad de recaudos por convenios.

Las principales sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Buscar una nueva sede que presente una infraestructura adecuada.
- Ampliar la planta de personal.

- Contratar con una empresa eficiente para la entrega de los extractos.
- Ampliar los montos de aprobación de créditos o agilizar el proceso en Neiva.
- Mejorar la planificación en los compromisos adquiridos por el banco.

Fig.11 PERCEPCION DE IMAGEN DE LA EMPRESA POR PARTE DE LOS EMPLEADOS



El 37.5% de los encuestados perciben como excelente la imagen de la empresa, en tanto que el restante porcentaje (62.5%) la perciben como aceptable.

El perfil de los encuestados que calificaron de excelente el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 11 Perfil del encuestado según percepción excelente de la imagen de la empresa.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (33.33%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (33.33%)	Administrativo (0%)
Femenino (66.67%)	Secundaria (66.67%)	Entre 21 y 30 años (0%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (100%)
	Universitario (33.33%)	Entre 31 y 40 años (100%)	Entre 3 y 4 años (66.67%)	

	Técnico (0%)	Entre 41 y 50 años (0%)	Mayor a 5 años (0%)	
--	-----------------	-------------------------------	------------------------	--

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

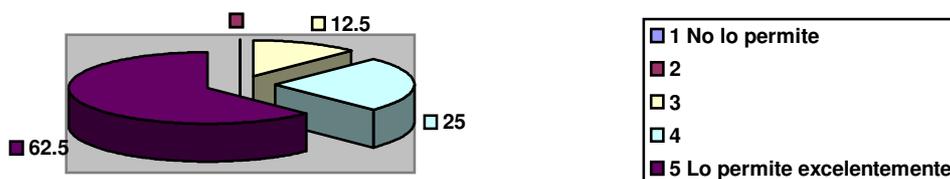
Entre las causas que se citan para considerar que la percepción de la imagen no es excelente se encuentran:

- Falta capacitación.
- Falta de atención hacia el cliente interno.
- Descuido en los recursos físicos.
- Por la calidad del servicio prestado.

Las principales sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Tener mayor conocimiento a nivel interno.
- Invertir más recursos en lo concerniente a los aspectos humanos y físicos.
- Mejorar la calidad del servicio.

Fig. 12 INTEGRACION DE INDIVIDUOS Y AGILIZACION DE PROCESOS



El 62.5% de los encuestados considera que la empresa permite en forma excelente la integración de individuos y la agilización de los procesos, en tanto que el restante porcentaje (37.5%) consideran que es aceptable o no permite.

El perfil de los encuestados que calificaron de excelente el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 12 Perfil del encuestado según percepción excelente de integración de individuos y grupos promovido por la empresa.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (20%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (40%)	Administrativo (0%)
Femenino (80%)	Secundaria (40%)	Entre 21 y 30 años (40%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (100%)
	Universitario (40%)	Entre 31 y 40 años (60%)	Entre 3 y 4 años (40%)	
	Técnico (20%)	Entre 41 y 50 años (0%)	Mayor a 5 años (20%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

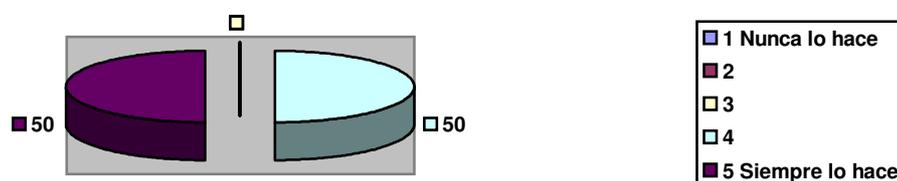
Entre las causas que se citan para considerar que la empresa no permite una excelente integración de individuos y grupos se encuentran:

- Falta de medios de comunicación eficientes.
- No existe disponibilidad de colaboración por parte de los grupos de apoyo.
- Implementación de programas de apoyo sin las debidas pruebas.

Las principales sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Implementar nueva tecnología que permita mejorar la comunicación.
- Estimular a los grupos de apoyo para motivar su participación, e incrementar su conocimiento en los diferentes temas.
- Realizar periódicamente reuniones de integración.

Fig.13 ESTIMULO A LA FORMACION PERSONAL Y PROFESIONAL



El 50% de los encuestados consideran que la empresa estimula siempre la formación personal y profesional, en tanto que el restante porcentaje (50%) consideran que lo hace en forma aceptable.

El perfil de los encuestados que consideraron que la empresa siempre estimula el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 13 Perfil del encuestado según considera que la empresa siempre estimula la formación personal y profesional.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (25%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (25%)	Administrativo (0%)
Femenino (75%)	Secundaria (50%)	Entre 21 y 30 años (25%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (100%)
	Universitario (25%)	Entre 31 y 40 años (75%)	Entre 3 y 4 años (50%)	
	Técnico (25%)	Entre 41 y 50 años (0%)	Mayor a 5 años (25%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

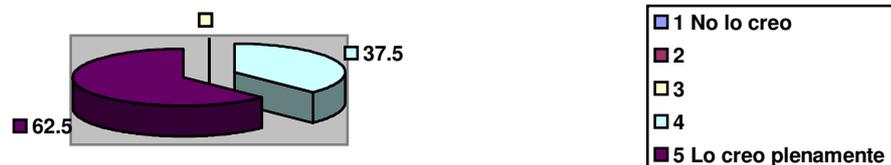
Entre las causas que se citan para considerar que la empresa no estimula siempre la formación personal y profesional se encuentra:

- Falta de políticas encaminadas a motivar al personal.
- No hay disponibilidad de tiempo por la carga laboral.
- Hay pocas actividades encaminadas a la capacitación.

Las sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Dar la oportunidad de enriquecer y crecer profesionalmente.
- Apoyo económico, y buscar entidades o institutos en convenio para el apoyo al trabajador.
- Estimulo favorable y ameno para el empleado.

Fig. 14 NECESIDAD DE NORMAS, PROCEDIMIENTOS, MANUALES Y CONTROLES



El 62.5% de los encuestados creen que las normas, procedimientos, manuales y controles que tiene la organización son necesarios para permitirle trabajar con agilidad, en tanto que el restante porcentaje (37.5%) no lo consideran plenamente.

El perfil de los encuestados que calificaron de necesario el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 14 Perfil del encuestado según considera que las normas, procedimientos, manuales y controles permiten trabajar con agilidad.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (0%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (20%)	Administrativo (20%)
Femenino (100%)	Secundaria (20%)	Entre 21 y 30 años (40%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (80%)
	Universitario (60%)	Entre 31 y 40 años (20%)	Entre 3 y 4 años (60%)	
	Técnico (20%)	Entre 41 y 50 años (40%)	Mayor a 5 años (20%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

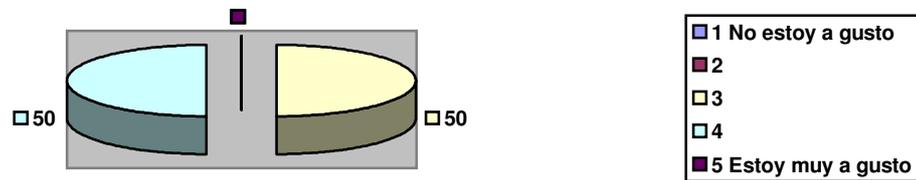
Entre las causas que se citan para considerar que las normas, procedimientos y manuales que se tienen en la organización no son necesarios para trabajar con agilidad se encuentran:

- Los manuales de funciones y procedimientos no se encuentran actualizados.
- La cantidad de programas o aplicativos.
- El sistema no se ha consolidado en su totalidad.

Las principales sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Actualizar el manual de funciones y procedimientos, y hacerlo cumplir.
- Hacer un estudio profundo por cada área con sus respectivas funciones.
- Recopilar los diferentes programas en un solo aplicativo.

Fig.15 GUSTO POR LAS INSTALACIONES Y SITIO DE TRABAJO



Ninguno de los encuestados manifestó sentirse muy a gusto con las instalaciones de la empresa, y en especial el sitio donde labora. El (50%) considera que está a gusto de manera aceptable y el (50%) restante no está muy a gusto.

El perfil de los encuestados que manifestaron estar a gusto en el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 15 Perfil del encuestado según considera estar a gusto con las instalaciones y en especial el sitio de trabajo.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (0%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (25%)	Administrativo (0%)
Femenino (100%)	Secundaria (25%)	Entre 21 y 30 años (50%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (100%)
	Universitario (50%)	Entre 31 y 40 años (25%)	Entre 3 y 4 años (50%)	
	Técnico (25%)	Entre 41 y 50 años (25%)	Mayor a 5 años (25%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Entre las causas que se citan para considerar que no esta a gusto o lo está de manera aceptable se encuentran:

- Falta de un ambiente propicio tanto para los clientes internos como para los externos.
- Las instalaciones físicas son inadecuadas y no permiten el normal desarrollo de las actividades laborales.
- Los muebles y enseres presentan deterioro.
- No se cuenta con los equipos necesarios.

Las sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Trasladar de forma inmediata el banco a otra sede que presente un ambiente agradable tanto para los clientes internos como externos.
- Mejorar la dotación de muebles y enseres.
- Adecuar los equipos con que se cuenta; con los elementos necesarios y adquirir aquellos que se necesiten.

Fig.16 COMODIDAD, CALIDAD Y SEGURIDAD EN LOS ELEMENTOS DE USO DIARIO



Ninguno de los encuestados manifestó que los elementos de uso diario le permite desarrollar sus labores excelentemente: El 75% de los encuestados consideran que los elementos o ayudas de uso diario suministrados por la empresa le permiten

trabajar con comodidad, calidad y seguridad en forma aceptable, en tanto que el restante porcentaje (25%) opinan que éstos no lo permiten.

El perfil de los encuestados que manifestaron acuerdo en el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 16 Perfil del encuestado según considera que los elementos de uso diario suministrados por la empresa le permiten trabajar con comodidad y calidad.

SEXO	EDUCACIÓN	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (16.67%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (0%)	Administrativo (16.67%)
Femenino (83.33%)	Secundaria (33.33%)	Entre 21 y 30 años (33.33%)	Entre 1 y 2 años (33.33%)	Operativo (83.33%)
	Universitario (50%)	Entre 31 y 40 años (50%)	Entre 3 y 4 años (50%)	
	Técnico (16.67%)	Entre 41 y 50 años (16.67%)	Mayor a 5 años (16.67%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Entre las causas que se citan para considerar que los elementos de uso diario no le permiten trabajar con comodidad, calidad y seguridad, en forma excelente se encuentran:

- El mal estado de algunos elementos como por ejemplo las sillas.
- Los equipos no poseen los elementos que requieren.
- Carencia de los elementos necesarios.
- La demora en el trámite para la reposición de los elementos que se dañan.

Las sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Mejorar la calidad de los elementos a adquirir.
- Dotar a cada funcionario de los elementos que requiere para el desarrollo de sus labores.
- Reemplazar los elementos que se encuentran en mal estado.
- Implementar la tecnología actual en los diferentes procesos.

Fig.17 CREDIBILIDAD EN EL ADECUADO Y OPORTUNO MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y MAQUINAS



Ninguno de los encuestados manifestó creer que es oportuno y adecuado el mantenimiento que se les presta a los equipos y a las máquinas, sin embargo, el 25% de los encuestados piensan que es adecuado y oportuno, en tanto que el restante porcentaje (75%) no lo consideran así.

El perfil de los encuestados que piensan que es adecuado el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 17 Perfil del encuestado según considera que es adecuado y oportuno el mantenimiento de equipos y máquinas.

SEXO	EDUCACIÓN	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (0%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (0%)	Administrativo (50%)

Femenino (100%)	Secundaria (50%)	Entre 21 y 30 años (0%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (50%)
	Universitario (50%)	Entre 31 y 40 años (50%)	Entre 3 y 4 años (100%)	
	Técnico (0%)	Entre 41 y 50 años (50%)	Mayor a 5 años (0%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Entre las causas más comunes por la cual se cree que el mantenimiento de los equipos y máquinas no es adecuado y oportuno se encuentran:

- Contratación de técnicos de otras ciudades.
- No se realiza un mantenimiento preventivo.
- El personal contratado no le dedica el tiempo suficiente al mantenimiento de los equipos.

Las principales sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Contratar técnicos de la región (zona Putumayo).
- Realizar un plan de mantenimiento preventivo.
- Verificar la calidad del personal a contratar.

Fig.18 EVALUACION ANUAL DE LAS METAS TRAZADAS POR PARTE DE DIRECTIVOS



El 100% de los encuestados creen que los directivos de la empresa evalúan cada año las metas trazadas.

El perfil de los encuestados que creen adecuado el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 18 Perfil del encuestado según considera que los directivos evalúan cada año las metas trazadas.

SEXO	EDUCACIÓN	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (25%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (25%)	Administrativo (25%)
Femenino (75%)	Secundaria (25%)	Entre 21 y 30 años (25%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (75%)
	Universitario (62.5%)	Entre 31 y 40 años (37.5%)	Entre 3 y 4 años (50%)	
	Técnico (12.5%)	Entre 41 y 50 años (37.5%)	Mayor a 5 años (25%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Fig.19 INFORMACION OPORTUNA Y OBJETIVA RELACIONADA CON SU CARGO



El 50% de los encuestados manifiestan tener la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva en todo lo relacionado con su cargo, en tanto que el restante porcentaje (50%) lo consideran apenas aceptable.

El perfil de los encuestados que creen adecuado el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 19 Perfil del encuestado según manifiesta contar con información oportuna y objetiva en lo relacionado con el cargo.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (25%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (25%)	Administrativo (0%)
Femenino (75%)	Secundaria (50%)	Entre 21 y 30 años (25%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (100%)
	Universitario (25%)	Entre 31 y 40 años (50%)	Entre 3 y 4 años (50%)	
	Técnico (25%)	Entre 41 y 50 años (25%)	Mayor a 5 años (25%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Entre las causas que se citan para considerar que no se cuenta con información oportuna y objetiva en lo relacionado con el cargo se encuentran:

- La información no es oportuna.
- Se presenta demora en la correspondencia.
- Poca disposición de tiempo.

Las sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Programar seminarios periódicos de actualización.
- Buscar los mecanismos que permitan alcanzar un máximo de eficiencia en la correspondencia.
- Alivianar la carga laboral para poder disponer de tiempo.

Fig. 20 OPORTUNIDADES DE DAR Y RECIBIR ESTIMULOS Y CRITICAS CONSTRUCTIVAS CON ALGUNA FRECUENCIA



El 75% de los encuestados manifiestan tener la oportunidad de dar y recibir estímulos y críticas constructivas con alguna frecuencia, en tanto que el restante porcentaje (25%) lo consideran aceptable.

El perfil de los encuestados que tienen la oportunidad en el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 20 Perfil del encuestado según manifiesta tener la oportunidad de dar y recibir críticas constructivas.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (33.33%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (33.33%)	Administrativo (16.67%)
Femenino (66.67%)	Secundaria (33.33%)	Entre 21 y 30 años (33.33%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (83.33%)
	Universitario (50%)	Entre 31 y 40 años (33.33%)	Entre 3 y 4 años (50%)	
	Técnico (16.67%)	Entre 41 y 50 años (33.34%)	Mayor a 5 años (16.67%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Entre las causas citadas para considerar que no se tiene la oportunidad de dar y recibir críticas y estímulos constructivos se encuentran:

- Falta de integración personal.
- No existen oportunidades para manifestarse.

Las sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Cuando exista una crítica que se haga saber lo más pronto posible.
- Tener en cuenta a los empleados.
- Estimular al empleado y hacer que mejoren las relaciones entre ellos.
- Promover la plena libertad para la expresión y escucha.

Fig. 21 CREDIBILIDAD SOBRE EL TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS EN RELACION ESTRECHA Y AMISTOSA



El 75% de los encuestados creen plenamente que los directivos y empleados de la empresa trabajan en relación estrecha y amistosa con el fin de lograr conjuntamente los mejores beneficios para todos, en tanto que el restante porcentaje (25%) simplemente lo creen.

El perfil de los encuestados que creen en el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 21 Perfil del encuestado según consideran que los directivos y empleados trabajan en vinculo estrecho.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (33.33%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (33.33%)	Administrativo (16.67%)
Femenino (66.67%)	Secundaria (16.67%)	Entre 21 y 30 años (33.33%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (83.33%)
	Universitario (66.67%)	Entre 31 y 40 años (33.33%)	Entre 3 y 4 años (50%)	
	Técnico (16.67%)	Entre 41 y 50 años (33.34%)	Mayor a 5 años (16.67%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

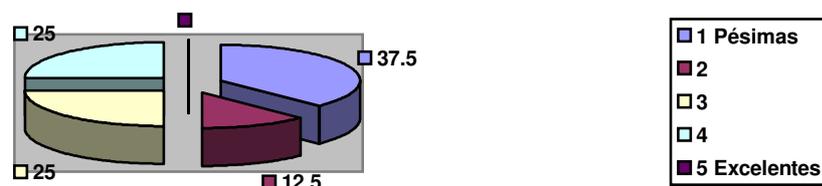
Entre las causas citadas para considerar que no existe vínculo estrecho entre el trabajo de directivos y empleados se encuentran:

- Falta espíritu de compromiso para con la entidad.
- No se motiva ni se generan los estímulos para que se presente esta relación de trabajo.

Las sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Que exista integración del personal.
- Motivar al personal y encaminar los esfuerzos hacia la realización de un trabajo en equipo e incentivar un mayor compromiso y sentido de pertenencia.

Fig. 22 CALIFICACION DE LAS POLITICAS DE BIENESTAR SOCIAL



Ninguno de los encuestados calificó de excelentes las políticas del bienestar social que viene desarrollando la empresa, el 25% de los encuestados las califican como aceptables, en tanto que el restante porcentaje (75%) las evalúan como pésimas.

El perfil de los encuestados que califican de aceptable el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 22 Perfil del encuestado según califican como excelentes las políticas de bienestar social en la empresa.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (0%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (50%)	Menos de un año (50%)	Administrativo (0%)
Femenino (100%)	Secundaria (50%)	Entre 21 y 30 años (0%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (100%)
	Universitario (50%)	Entre 31 y 40 años (50%)	Entre 3 y 4 años (50%)	
	Técnico (0%)	Entre 41 y 50 años (0%)	Mayor a 5 años (0%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Entre las causas citadas para calificar que las políticas de bienestar no son excelentes se encuentran:

- Desconocimiento total de las políticas de bienestar social por parte del personal.
- La oficina no es tenida en cuenta en la programación, o no se dan a conocer las actividades oportunamente.
- No se vincula a la oficina a las diferentes integraciones y eventos programados por el banco.
- No se valora lo suficiente el aspecto humano.

Las sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Que hayan más actividades de integración, al menos 2 veces por año.
- Darle mayor prioridad al talento humano.

Fig. 23 SOLUCION DE CONFLICTOS ENTRE EMPLEADOS



El 100% de los encuestados considera que los conflictos que se presentan entre empleados y entre grupos en la empresa se solucionan oportunamente procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.

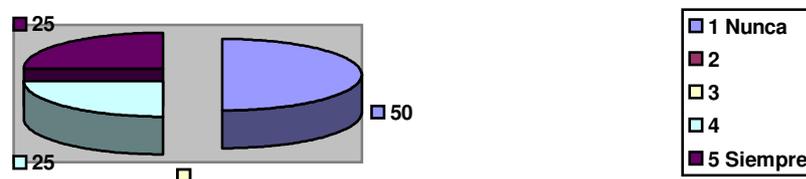
El perfil de los encuestados que consideran que los conflictos se solucionan satisfactoriamente corresponde:

Tabla N°. 23 Perfil del encuestado según consideran que los conflictos se solucionan satisfactoriamente.

SEXO	EDUCACIÓN	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (25%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (25%)	Administrativo (25%)
Femenino (75%)	Secundaria (25%)	Entre 21 y 30 años (25%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (75%)
	Universitario (62.5%)	Entre 31 y 40 años (37.5%)	Entre 3 y 4 años (50%)	
	Técnico (12.5%)	Entre 41 y 50 años (37.5%)	Mayor a 5 años (25%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Fig. 24 OPORTUNIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES



El 25% de los encuestados manifiestan tener siempre la oportunidad de tomar decisiones sin consultar con su jefe, en tanto que el restante porcentaje (75%) consideran que nunca o algunas veces pueden tomar las decisiones.

El perfil de los encuestados que manifestaron tener siempre la oportunidad en el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 24 Perfil del encuestado según manifiestan tener siempre la oportunidad de tomar decisiones sin consultar con el jefe.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (50%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (0%)	Administrativo (100%)
Femenino (50%)	Secundaria (0%)	Entre 21 y 30 años (0%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (0%)
	Universitario (100%)	Entre 31 y 40 años (0%)	Entre 3 y 4 años (100%)	
	Técnico (0%)	Entre 41 y 50 años (100%)	Mayor a 5 años (0%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Entre las causas citadas para calificar que no se tiene oportunidad para tomar decisiones sin consultar con el jefe se encuentran:

- Es el jefe quien consulta una decisión y no el subalterno.
- Se debe seguir un conducto regular.

Fig. 25 CALIDAD DE LOS TRABAJOS PARA CONTINUAR CON PROCESOS DETERMINADOS



El 37.5% de los encuestados consideran como plenamente de calidad y oportunos los trabajos que reciben de otras personas o grupos. El (12.5%) los consideran aceptables, en tanto el (50%) consideran que no lo son.

El perfil de los encuestados que manifestaron recibir trabajos de oportunidad y calidad corresponde:

Tabla N°. 25 Perfil del encuestado según manifiestan que los trabajos que reciben son de calidad y oportunos.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (0%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (33.33%)	Administrativo (33.33%)
Femenino (100%)	Secundaria (0%)	Entre 21 y 30 años (33.33%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (66.67%)
	Universitario (100%)	Entre 31 y 40 años (0%)	Entre 3 y 4 años (66.67%)	

	Técnico (0%)	Entre 41 y 50 años (66.67%)	Mayor a 5 años (0%)	
--	-----------------	-----------------------------------	------------------------	--

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Entre las causas citadas para considerar que los trabajos recibidos de las personas o grupos no son oportunos y de calidad se encuentran:

- Hay demora en el trámite de solicitud de la información.
- En ocasiones se percibe poca voluntad de colaboración por parte de las otras personas.

Fig. 26 VALORACION A LAS PERSONAS QUE SE DISTINGUEN EN LA ORGANIZACION



El 25% de los encuestados consideran que las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo, por su creatividad, productividad o calidad en el trabajo, se les destaca o se les incentiva plenamente, en una o en otra forma, el (12.5%) consideran aceptable el aspecto citado, en tanto que el restante porcentaje (62.5%) consideran que esto se hace en forma ocasional o no se les valora.

El perfil de los encuestados que se encuentran de acuerdo con el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 26 Perfil del encuestado según considera que la empresa destaca o incentiva a las personas que se distinguen.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (0%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (0%)	Administrativo (0%)
Femenino (100%)	Secundaria (50%)	Entre 21 y 30 años (0%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (100%)
	Universitario (50%)	Entre 31 y 40 años (50%)	Entre 3 y 4 años (100%)	
	Técnico (0%)	Entre 41 y 50 años (50%)	Mayor a 5 años (0%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

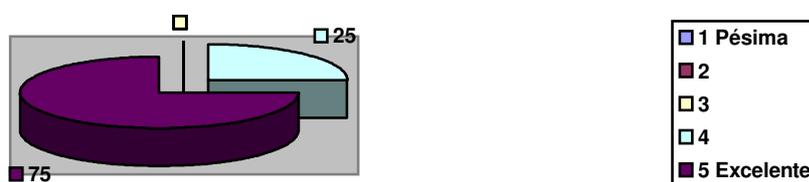
Entre las razones expresadas para considerar que la empresa no destaca o incentiva a las personas que se distinguen se encuentran:

- Solo se destaca y se incentiva al director de oficina y director de zona, dejando a un lado a los demás funcionarios.

Las sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Crear espacios en donde se destaque y se incentive también a los oficiales, operativos y bancarios.

Fig. 27 AYUDA Y COLABORACION ENTRE COMPAÑEROS



El 75% de los encuestados califica como excelente la ayuda y colaboración prestada por sus compañeros para el buen desempeño de su trabajo, en tanto que el restante porcentaje (25%) la califican como aceptable.

El perfil de los encuestados que califican de excelente el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 27 Perfil del encuestado según califica como excelente la ayuda y colaboración prestada por sus compañeros.

SEXO	EDUCACIÓN	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (33.33%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (33.33%)	Administrativo (16.67%)
Femenino (66.67%)	Secundaria (16.67%)	Entre 21 y 30 años (33.33%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (83.33%)
	Universitario (66.67%)	Entre 31 y 40 años (33.33%)	Entre 3 y 4 años (50%)	
	Técnico (16.67%)	Entre 41 y 50 años (33.34%)	Mayor a 5 años (16.67%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

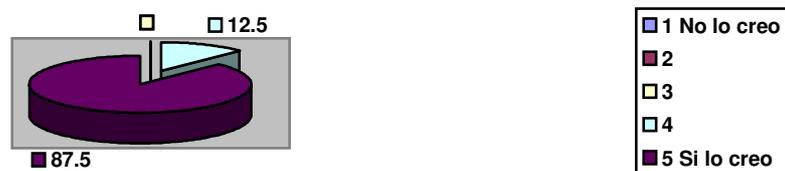
Entre las razones expresadas para considerar que la colaboración prestada por compañeros no es excelente se encuentran:

- El tiempo con el que cada funcionario cuenta para el desarrollo de las actividades propias de su cargo es limitado, por tal motivo no cuenta con un espacio para colaborarle plenamente a otro funcionario.

Las sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Incentivar el espíritu de compromiso y colaboración.

Fig. 28 INTERACCION ENTRE PERSONAS Y AREAS DE LA EMPRESA PARA ALCANZAR DE LA MEJOR MANERA EL PROPOSITO



El 87.5% de los encuestados creen que las personas y las diferentes áreas de la empresa interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera el propósito y objetivos de la empresa antes que sus intereses personales, el (12.5%) lo consideran de manera aceptable.

El perfil de los encuestados que afirmaron el aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 28 Perfil del encuestado según considera que las personas y las áreas de la empresa interactúan positivamente y como un todo.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
------	-----------	------	---------------	-------

Masculino (28.57%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (28.57%)	Administrativo (14.29%)
Femenino (71.43%)	Secundaria (28.57%)	Entre 21 y 30 años (28.57%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (85.71%)
	Universitario (71.43%)	Entre 31 y 40 años (42.83%)	Entre 3 y 4 años (57.14%)	
	Técnico (0%)	Entre 41 y 50 años (28.57%)	Mayor a 5 años (14.29%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Fig. 29 CALIFICACION DE LA DEDICACION Y COMPROMISO DE LOS JEFES



El 87.5% de los encuestados califican como excelente la dedicación y compromiso de sus jefes con la empresa, el (12.5%) la consideran aceptable.

El perfil de los encuestados que califican de excelente este aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 29 Perfil del encuestado según califican de excelente la dedicación y compromisos de los jefes.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino	Primaria	Menor de 20	Menos de un año	Administrativo

(28.57%)	(0%)	años (0%)	(28.57%)	(28.57%)
Femenino (71.43%)	Secundaria (14.29%)	Entre 21 y 30 años (28.57%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (71.43%)
	Universitario (71.43%)	Entre 31 y 40 años (28.57%)	Entre 3 y 4 años (57.14%)	
	Técnico (14.29%)	Entre 41 y 50 años (42.83%)	Mayor a 5 años (14.29%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Entre las razones más relevantes para considerar que este aspecto no es excelente se encuentran:

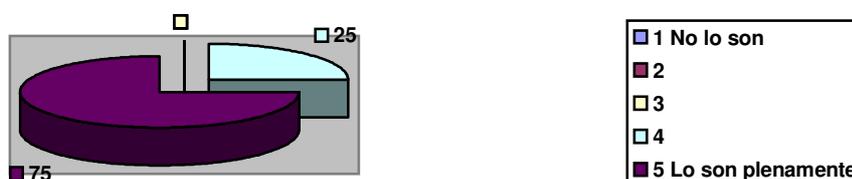
- Falta de organización en el desarrollo de algunas labores asignadas.

Las sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

- Organizar las labores a realizar y distribuir el tiempo de tal forma que se realicen plenamente las tareas asignadas.

El 75% de los encuestados consideran como plenamente adecuados los sistemas

Fig. 30 LOS SISTEMAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO



de evaluación del desempeño de las personas en el cargo, el (25%) los consideran aceptables.

El perfil de los encuestados que creen que es plenamente adecuado este aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 30 Perfil del encuestado según califican de plenamente adecuados los sistemas de evaluación del desempeño.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (33.33%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (16.67%)	Administrativo (16.67%)
Femenino (66.67%)	Secundaria (33.33%)	Entre 21 y 30 años (16.67%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (83.33%)
	Universitario (50%)	Entre 31 y 40 años (50%)	Entre 3 y 4 años (66.67%)	
	Técnico (16.67%)	Entre 41 y 50 años (33.33%)	Mayor a 5 años (16.67%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

Fig. 31 LAS RELACIONES INTERPERSONALES



El 87.5% de los encuestados consideran que las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son plenamente las mejores, el (12.5%) consideran que éstas son aceptables.

El perfil de los encuestados que califican como plenamente este aspecto citado corresponde:

Tabla N°. 31 Perfil del encuestado según consideran que las relaciones personales son las mejores.

SEXO	EDUCACION	EDAD	AÑOS DE LABOR	CARGO
Masculino (28.57%)	Primaria (0%)	Menor de 20 años (0%)	Menos de un año (28.57%)	Administrativo (14.29%)
Femenino (71.43%)	Secundaria (28.57%)	Entre 21 y 30 años (28.57%)	Entre 1 y 2 años (0%)	Operativo (85.71%)
	Universitario (57.14%)	Entre 31 y 40 años (42.83%)	Entre 3 y 4 años (57.14%)	
	Técnico (14.29%)	Entre 41 y 50 años (28.57%)	Mayor a 5 años (14.29%)	

Fuente: encuesta clima organizacional Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa

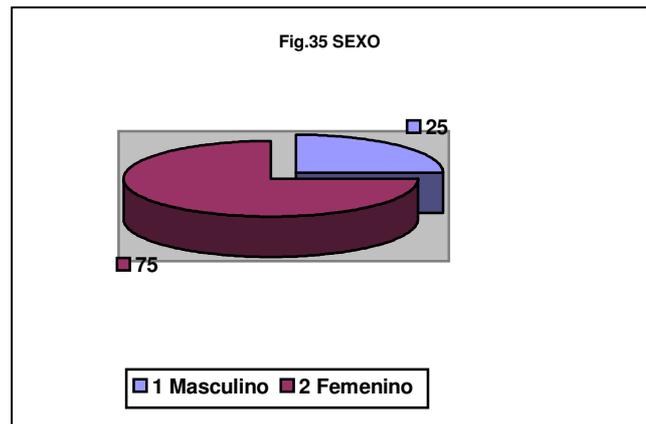
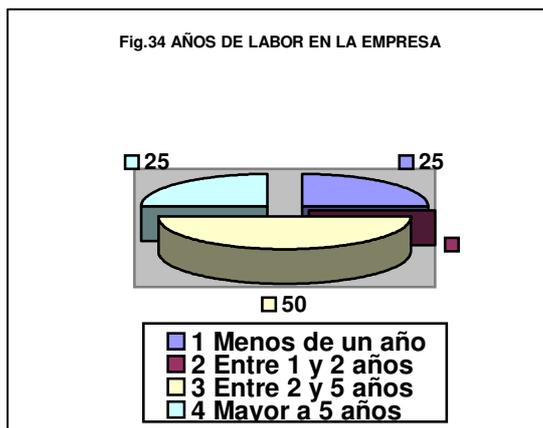
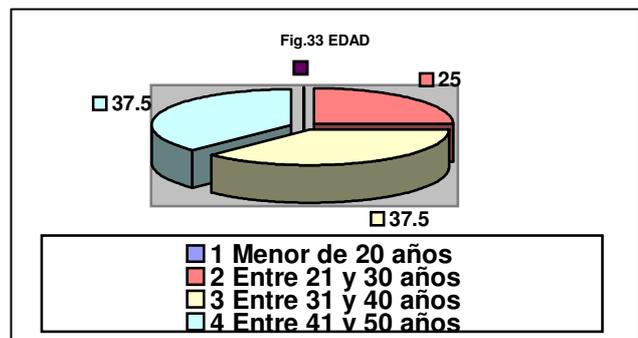
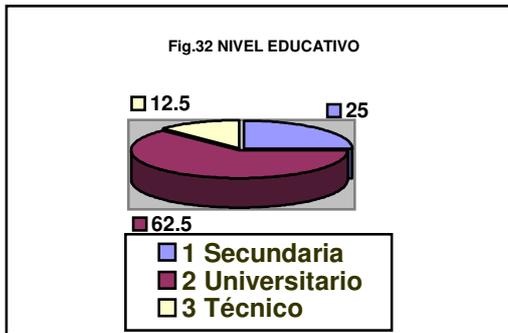
Entre las razones más citadas para considerar que las relaciones interpersonales no sean las mejores se encuentran:

- Falta mayor grado de integración.
- Hay problemas de comunicación.
- No se inculca en el personal valores como el respeto.

Las sugerencias que se proponen para mejorar el aspecto en mención son:

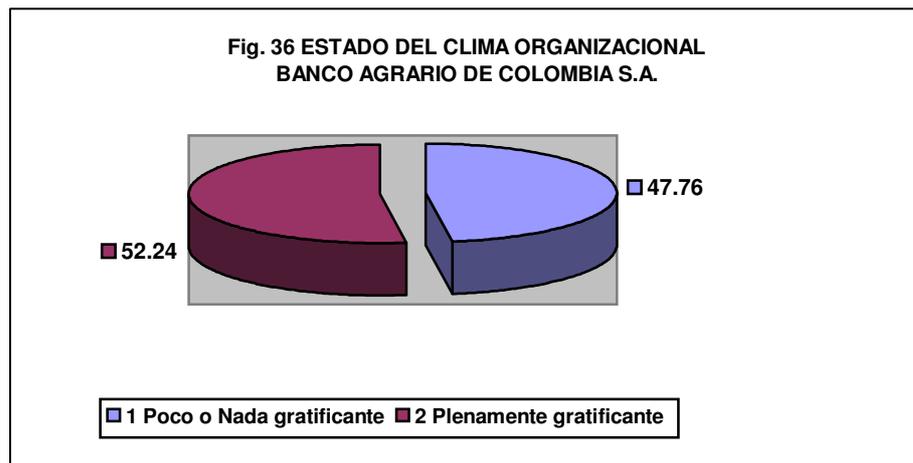
- Que exista integración.
- Que haya integración, charlas, actividades y relaciones humanas.
- Crear espacios para que las personas se exterioricen.

7.2 PERFIL DEL ENCUESTADO



8. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.

Tal como se aprecia, los factores que componen el clima organizacional fueron calificados como altamente positivos o plenamente gratificantes en el 52.24% de los encuestados. Lo anterior, permite corroborar que en el Banco Agrario de Colombia S.A., no se experimenta un clima plenamente gratificante, con lo cual tampoco se puede afirmar que éste sea negativo, poco o nada gratificante. Se observa si, que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio de aceptación.



El ambiente de trabajo observado en el Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa, y que determina que no se experimente un clima plenamente gratificante en la totalidad de la organización es el resultado ante todo de los siguientes factores y su estado.

a) Claridad organizacional.

Se advierte en los empleados un amplio conocimiento de aspectos relacionados con la teleología de la empresa, sin embargo se presentan falencias en temas como las políticas sociales y proyectos de la alta dirección. Esta situación contribuye al desacierto en las acciones y decisiones de los empleados, a la vez que entorpece la comunicación con la subsecuente generación de conflictos.

b) Participación.

En lo relacionado con el trabajo, los miembros de la organización anotan la falta de oportunidad en la información, así como la posibilidad de opinar y tomar parte en las decisiones.

c) Valoración.

El reconocimiento, valoración e incentivo a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, observa poca regularidad en las prácticas de la organización.

d) Desarrollo personal.

Las posibilidades reales y permanentes de continuar con la formación personal y profesional no son evidentes para todas las personas de la organización.

e) Buen servicio.

Los trabajos que se reciben de una persona a otra, o entre áreas, demandan mayor calidad y oportunidad, las instalaciones y los elementos de trabajo deben contribuir al mejoramiento de la prestación del servicio, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos.

f) Inducción.

En el proceso de vinculación de un nuevo empleado a la organización se advierte la importancia de afianzar las actividades de inducción, de tal suerte que se permita el establecimiento de las relaciones interpersonales con los restantes miembros de la organización, así como el conocimiento de la entidad y el puesto de trabajo.

9. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

A partir de los resultados obtenidos, y en consonancia con los aportes que se han construido en torno al concepto de cultura organizacional y de manera específica a la dirección y desarrollo del recurso humano en la empresa, se plantean a continuación las acciones que se recomiendan para alcanzar un clima plenamente gratificante en el Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa.

La intervención significa una respuesta planeada a partir del diagnóstico realizado. Lo que no quiere decir que sea una fase aislada de las demás acciones que adelanta la organización. Los factores que se identificaron como principales generadores del estado actual del clima organizacional, se ubican en dos componentes: a) procesos organizacionales y b) procesos de desarrollo humano. Es de advertir, que esta clasificación, es para efectos metodológicos.

Tabla N° 32. Clasificación de los factores incidentes en el clima organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Mocoa.

PROCESOS ORGANIZACIONALES	PROCESOS DE DESARROLLO HUMANO
<ol style="list-style-type: none">1. Claridad organizacional2. Participación3. Valoración4. Buen servicio5. Inducción	<ol style="list-style-type: none">1. Desarrollo personal

Fuente: equipo de trabajo

El componente de procesos organizacionales alberga aquellos factores que demandan ante todo una intervención de tipo estructural, en el sentido de implantar acciones, que si bien involucran o se dirigen al recurso humano, requieren ante todo de la voluntad gerencial por implantar un proceso o una

mejora de éste. Caso contrario acontece con los procesos de recurso humano, en el que las acciones recaen directamente y dependen también del involucramiento del recurso humano.

Tabla N° 33. Componente procesos organizacionales.

COMPONENTE PROCESOS ORGANIZACIONALES Y PROCESOS DE RECURSO HUMANO

FACTOR	ELEMENTOS DEL FACTOR	CAUSAS QUE AFECTAN EL FACTOR	SUGERENCIAS PROPUESTAS POR LOS EMPLEADOS
<p><u>1. Claridad organizacional</u></p> <p><i>Situación encontrada:</i></p> <p>Se advierte en los funcionarios un amplio conocimiento de aspectos relacionados con la teleología de la empresa, sin embargo, hacen algunas sugerencias que permitan recordar con facilidad este tipo de temas, se notan unos vacíos en lo concerniente a temas como las políticas y proyectos. Esta situación contribuye al desacierto en las acciones y decisiones a la vez que entorpece la comunicación con la subsecuente generación de conflictos.</p>	<p>Políticas de bienestar social y proyectos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento total de las políticas de bienestar social por parte del personal. 2. La oficina no es tenida en cuenta en la programación, o no se dan a conocer las actividades oportunamente. 3. No se vincula a la oficina a las diferentes integraciones y eventos programados por el banco. 4. No se valora lo suficiente el aspecto humano. 5. No se dan a conocer totalmente en los boletines informativos, notibancos o comunicaciones. 6. Falta de tiempo para realizar las lecturas correspondientes. 7. Poca socialización y comunicación de los proyectos. 8. Interés solamente por los proyectos de la oficina. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que hayan más actividades de integración, al menos 2 veces por año. 2. Darle mayor prioridad al talento humano. 3. Colocarlas en un lugar visible. 4. Crear espacios donde se profundice sobre estos temas. 5. Promover su socialización y recordación. 6. Socializar oportuna y eficazmente los proyectos. 7. Enviar a cada oficina con más frecuencia boletines informativos. 8. Programar reuniones semestrales entre directivos, gerentes, y funcionarios en general.

FACTOR	ELEMENTOS DEL FACTOR	CAUSAS QUE AFECTAN EL FACTOR	SUGERENCIAS PROPUESTAS POR LOS EMPLEADOS
<p><u>2. Participación</u></p> <p><i>Situación encontrada</i></p> <p>En lo relacionado con el trabajo, los miembros de la organización anotan la falta de un sistema mas ágil en la información, así como la posibilidad de opinar y tomar parte en las decisiones.</p>	<p>Comunicación organizacional, toma de decisiones grupal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La información no es oportuna. 2. Se presenta demora en la correspondencia. 3. Poca disposición de tiempo. 4. Es el jefe quien consulta una decisión y no el subalterno. 5. Se debe seguir un conducto regular. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programar seminarios periódicos de actualización. 2. Buscar los mecanismos que permitan alcanzar un máximo de eficiencia en la correspondencia. 3. Alivianar la carga laboral para poder disponer de tiempo.
<p><u>3. Valoración</u></p> <p><i>Situación encontrada:</i></p> <p>El reconocimiento, Valoración e incentivo a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, observa poca regularidad en las prácticas de la organización.</p>	<p>Plan de estímulos y reconocimientos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solo se destaca y se incentiva al director de oficina y director de zona, dejando a un lado a los demás funcionarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear espacios en donde se destaque y se incentive tambien a los oficiales, operativos y bancarios.

FACTOR	ELEMENTOS DEL FACTOR	CAUSAS QUE AFECTAN EL FACTOR	SUGERENCIAS PROPUESTAS POR LOS EMPLEADOS
<p><u>4. Desarrollo personal</u></p> <p><i>Situación encontrada:</i></p> <p>Las posibilidades reales y permanentes de continuar con la formación personal y profesional no son evidentes para todas las personas de la organización.</p>	Programa de formación personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de políticas encaminadas a motivar al personal. 2. No hay disponibilidad de tiempo por la carga laboral. 3. Hay pocas actividades encaminadas a la capacitación. 4. Falta de políticas que estimulen y motiven a los funcionarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar la oportunidad de enriquecer y crecer profesionalmente. 2. Apoyo económico, y buscar entidades o institutos en convenio para el apoyo al trabajador. 3. Estimulo favorable y ameno para el empleado.
<p><u>5. Buen servicio</u></p> <p><i>Situación encontrada</i></p> <p>Según lo que perciben los funcionarios, la atención a los clientes no es la mejor, por tal razón, los clientes no tiene una imagen favorable del banco; tanto los clientes internos como externos no están conformes con las instalaciones locativas; de hecho sienten inconformidad con los elementos de uso diario y su mantenimiento, de igual forma, los trabajos que se reciben de una persona a</p>	Procedimientos de trabajo, mejoramiento continuo y sistemas de calidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay sobre carga laboral. 2. No hay una entrega oportuna de los extractos. 3. En ocasiones las quejas y sugerencias de los clientes no son atendidas. 4. No hay un mecanismo adecuado para recepcionar las quejas o sugerencias de los clientes. 5. No se tiene la capacidad para dar respuesta de forma inmediata a las solicitudes de los clientes. 6. La planta de personal es insuficiente para atender ágilmente a los clientes. 7. Demora en los procesos de aprobación de créditos. 8. La cantidad de recaudos por convenios. 9. Falta de un ambiente propicio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar espacios de integración y motivación. 2. Disminuir la carga laboral o ampliar la planta de personal. 3. Delegar a una persona para que se encargue de dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes. 4. Mejorar el sistema interno de comunicación. 5. Sugerirle al cliente que realice sus quejas y solicitudes por escrito. 6. Contratar con una empresa eficiente para la entrega de los extractos. 7. Ampliar los montos de aprobación de créditos o agilizar el proceso en Neiva.

<p>otra, o entre áreas demandan mayor calidad. Todas estas situaciones en conjunto, generan que en la actualidad no se este brindando un buen servicio y por ende se presente a nivel interno un desequilibrio en el clima organizacional.</p>		<p>tanto como para los clientes internos como externos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Las instalaciones físicas son inadecuadas y no permiten el normal desarrollo de las actividades laborales. 11. Los muebles y enseres presentan deterioro. 12. No se cuenta con los equipos necesarios. 13. El mal estado de algunos elementos como por ejemplo las sillas. 14. Los equipos no poseen los elementos que requieren. 15. Carencia de los elementos necesarios. 16. La demora en el trámite para la reposición de los elementos que se dañan. 17. Contratación de técnicos de otras ciudades. 18. No se realiza un mantenimiento preventivo. 19. El personal contratado no le dedica el tiempo suficiente al mantenimiento de los equipos. 20. Hay demora en el trámite de solicitud de la información. 21. En ocasiones se percibe poca voluntad de colaboración por parte de las otras personas. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Mejorar la planificación en los compromisos adquiridos por el banco. 9. Trasladar de forma inmediata el banco a otra sede que presente un ambiente agradable tanto para los clientes internos como externos. 10. Mejorar la dotación de muebles y enseres. 11. Adecuar los equipos con que se cuenta con los elementos necesarios y adquirir aquellos que se necesiten. 12. Mejorar la calidad de los elementos a adquirir. 13. Dotar a cada funcionario de los elementos que requiere para el desarrollo de sus labores. 14. Reemplazar los elementos que se encuentran en mal estado. 15. Implementar la tecnología actual en los diferentes procesos. 16. Contratar técnicos de la región (zona Putumayo). 17. Realizar un plan de mantenimiento preventivo. 18. Verificar la calidad del personal a contratar.
--	--	--	---

FACTOR	ELEMENTOS DEL FACTOR	CAUSAS QUE AFECTAN EL FACTOR	SUGERENCIAS PROPUESTAS POR LOS EMPLEADOS
<p data-bbox="309 245 450 272"><u>6.Inducción</u></p> <p data-bbox="309 309 506 336"><i>Situación actual:</i></p> <p data-bbox="309 405 636 842">En el proceso de vinculación de un nuevo empleado a la organización se advierte la importancia de afianzar las actividades de inducción, de tal suerte que se permita el establecimiento de las relaciones interpersonales con los restantes miembros de la organización, así como el conocimiento de la empresa y el puesto de trabajo.</p>	<p data-bbox="645 245 891 272">Proceso de inducción</p>	<ol data-bbox="1070 245 1525 432" style="list-style-type: none"> 1. En ocasiones no se realiza un proceso de inducción. 2. No se destina el tiempo necesario para el proceso de inducción. 3. No hay profundidad en los temas, quedan muchos vacíos. 	<ol data-bbox="1534 245 1919 683" style="list-style-type: none"> 1. Que se amplié el tiempo dedicado al proceso de inducción. 2. Que se profundice en el conocimiento del banco y en las funciones específicas a desarrollar en el cargo. 3. Implementar folletos y circulares, haciendo mas practica la inducción. 4. Realizar el proceso de inducción a toda persona que ingrese a laborar por primera vez en el banco.

A partir de los resultados hasta ahora planteados, y de acuerdo con los diversos aportes construidos en torno a la administración del recurso humano en las organizaciones, se recomiendan a continuación las acciones que permitirán lograr el clima plenamente gratificante en la empresa.

Además de considerar los dos componentes – procesos organizacionales y de recursos humanos-; se plantea la intervención en tres fases. La duración de cada fase estará determinada por la evolución que se observe en el proceso mismo. No obstante, si existe respaldo y compromiso en la alta gerencia, se puede invertir en promedio dos años para el cabal cumplimiento del proceso.

- **PROGRAMA FASE 1. Lanzamiento del Programa**

Duración estimada: 4 meses

Responsable: Alta Dirección

PROCESO ORGANIZACIONALES

Actividad 1. Redefinición y despliegue de la teleología de la organización

Actividad 2. Reformulación y despliegue del plan estratégico corporativo.

Actividad 3. Implementación y despliegue de indicadores de gestión por unidades.

PROCESO DE RECURSO HUMANO

Actividad 1. Conformación de grupos primarios

Actividad 2. Implementación de la dirección participativa

- **PROGRAMA FASE 2. Desarrollo de la confianza**

Duración estimada: 12 meses

Responsable: Alta Dirección y ejecutivos

PROCESO ORGANIZACIONALES

Actividad 1. Implementación del programa de mejoramiento continuo y sistemas
De gestión de la calidad.

Actividad 2. Implementación del proceso de selección, inducción y adiestramiento.

PROCESO DE RECURSO HUMANO

Actividad 1. Formulación y desarrollo de la formación personal (autoestima,
Autoconfianza, autocontrol, refuerzo de valores corporativos,
comunicación y escucha)

Actividad 2. Establecimiento de estímulos para el desarrollo de destrezas y
Habilidades técnicas y profesionales.

Actividad 3. Implementación de la dirección participativa

- **PROGRAMA FASE 3. Consolidación del cambio**

Duración estimada: 12 meses

Responsable: Alta Dirección y ejecutivos

PROCESOS ORGANIZACIONALES

Actividad 1. Implementación del plan de estímulos y reconocimientos por logros.

Actividad 2. Implementación de metodología para la evaluación del desempeño.

PROCESO DE RECURSO HUMANO

Actividad 1. Fortalecimiento de la cultura organizacional.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados se tiene que en el Banco Agrario de Colombia S.A. Oficina Mocoa, se experimenta un grado de clima regularmente gratificante, especialmente por la falta de claridad organizacional, la poca participación y retroalimentación a los empleados, la falta de liderazgo motivador, la ausencia de programas de formación, y el no establecimiento de procesos formales para la inducción, la evaluación del desempeño, al igual que la falta de actualización de los procedimientos de trabajo.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que en la mente de los empleados se encuentra una imagen regular del banco, debido a la insatisfacción por las instalaciones y los elementos de trabajo; sin embargo, existe una estrecha relación entre empleados y directivos, y otras fortalezas que en sumatoria generan un espacio positivo para la solución de conflictos.

El clima actual de la organización no es el óptimo para el desarrollo de las estrategias trazadas por la dirección. Ante esta situación se propone adoptar el plan de intervención, considerando que ha de ser un proceso continuo e integral, que favorecerá el crecimiento de la organización a partir de la potencialización del recurso humano.

La propuesta de intervención reclama la orientación de principios, tales como:

- Desarrollar el trabajo por procesos e involucrando activamente a los empleados de todos los niveles.

- Destinar recursos financieros acordes y permanentes que garanticen la continuidad de las acciones emprendidas.
- Obrar con sinceridad sin crear falsas expectativas.
- Aplicar un enfoque humanista, donde el centro de desarrollo sea el individuo en sus diferentes facetas (espiritual, emocional, simbólico, social e intelectual)

Los resultados arrojados en la presente investigación confirman la necesidad de contar con un asesor externo que oriente de manera permanente el desarrollo de aspectos relacionados con el recurso humano en la organización.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Cali: Universidad del Valle, 1993.

DAVILA L. GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Enfoque Crítico. Bogotá: Mc Graw Hill, 1996.

DESSLER, Gary. Organización y administración, enfoque situacional. Colombia: Prentice/hall internacional, 1979.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa. Bogotá: Facultad de altos estudios de administración y negocios, Universidad del Rosario. Bogotá. Serie documentos, 2000.

_____ Metodología de la investigación, guía para elaborar proyectos de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá: Mc Graw Hill, 1988.

RAMIREZ PLAZAS, ELIAS y RAMIREZ PLAZAS, Hernando. Clima organizacional gratificante. Neiva: Universidad Surcolombiana, 1995.

RAMIREZ PLAZAS, Elías y NUÑEZ, Nicolás. La administración de los recursos humanos en Neiva. Neiva: Universidad Surcolombiana, 1996.

SCHEIN, Edgar. Consultoría de procesos, recomendaciones para gerentes y consultores. México: Addison-Wesley Iberoamericana, V.2., 1988.