

Diagnóstico de Clima Organizacional de la Oficina Centro Internacional de Banco Caja Social

Astrid Viviana Silva Rubio
Willian Heraldo Linares Bolaños

Universitaria Agustiniana
Dirección de Posgrados
Programa Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano
Bogotá, D.C.
2021

Diagnóstico de Clima Organizacional de la Oficina Centro Internacional de Banco Caja Social

Astrid Viviana Silva Rubio
Willian Heraldo Linares Bolaños

Director
Nydia Parra León

Trabajo para optar el título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniiana
Dirección de Posgrados
Programa Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano
Bogotá, D.C.
2021

Dedicatoria

A mi familia, a mi Hermano Julián, Erick, a mi esposo Johan, a mi mama Carmen, a mis papás y a mi mascota Tomy por acompañarme y apoyarme en esta etapa de fortalecimiento y crecimiento a nivel de conocimiento, y a todas aquellas personas que nunca han creído en que las debilidades se vuelven fortalezas.

A mi Hermana Rocío, a mis sobrinos Cristian, Camila y a todas las personas cercanas por todo el apoyo, a mi gato Diego Tigger que me acompañó en las tardes y noches y la colaboración recibida durante este proceso.

Para todas las personas realmente importantes en mi vida, que contribuyeron con paciencia, tiempo y amor brindándome además la motivación necesaria para seguir adelante.

Agradecimientos

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A Dios por habernos iluminado y habernos dado la sabiduría para realizar este trabajo.

Al docente académico de seminario integrador Agustiniano Dra. Nidya Parra León por su apoyo y colaboración para la realización de este proyecto; por sus explicaciones y paciencia durante todos los meses de trabajo.

A la facultad de Educación virtual y a distancia por su constante colaboración sobre las dudas presentadas durante el trayecto de la investigación.

Al Banco Caja Social por habernos permitido desarrollar este estudio a través de los colaboradores y directivos de la oficina.

Resumen

El talento humano de las empresas se ve constantemente influenciado por los factores que intervienen en el clima organizacional, y para ello se debe estar realizando una revisión constante para no afectar el normal funcionamiento de los equipos de trabajo.

Al tener en cuenta lo anterior se desarrolló este diagnóstico del clima organizacional, la cual pretende analizar el estado del clima organizacional de los colaboradores de una sucursal bancaria y la manera en que estos responden y sienten el compromiso con la organización, para que esta alcance los objetivos comerciales que plantea la organización, además consolidar un adecuado entorno en la entidad el cual permite que los resultados que se exigen sean alcanzables y no se conviertan en metas especulativas.

De otro lado los resultados están enfocados a buscar un apropiado clima organizacional que proporcione ventajas, por tanto, es evidente que no siempre será la armonía laboral la que impulse todas y cada una de las acciones en una empresa, sin embargo, en una situación como esta, los correctivos deben ser los indicados para mantener la eficacia en el trabajo y así mismo impulsar el crecimiento integrado del ser humano

Es así, que este diagnóstico se realizó teniendo en cuenta la importancia que reviste el clima organizacional como una herramienta muy importante para el adecuado desempeño y la eficacia del personal de las áreas de una organización.

Palabras clave

Clima Organizacional

Motivación

Liderazgo

Comunicación

Satisfacción

Talento Humano

Abstract

The human talent in organizations is constantly influenced by the factors that intervene in the organizational climate, and for this reason a constant review must be carried out so as not to affect the normal functioning of the work teams.

Therefore, this diagnosis of the organizational climate was developed to analyze the state of the organizational climate of the collaborators of a bank branch and know how they respond and feel the commitment to the organization, so that they can achieve the commercial objectives set by the organization, in addition to consolidate an adequate environment in the entity which it allows the required results to be achievable and not become speculative goals.

On the other hand, the results are focused on seeking an appropriate organizational climate that provides advantages, therefore it is evident that it will not always be labor harmony that drives each of the actions in a company, however in a situation like this, the corrective measures must be those indicated to maintain efficiency at work and also promote the integrated growth of the human being.

Thus, this diagnosis was made on the basis of the importance of the organizational climate as an important tool for the adequate performance and effectiveness of the personnel of an organization.

Keywords

Organizational Climate

Motivation

Leadership

Communication

Satisfaction

Human Talent

Tabla de contenido

Resumen	5
Palabras clave	6
Abstract.....	7
Keywords.....	8
1. Formulación del problema	14
2. Justificación.....	17
3. Objetivos	18
3.1 Objetivo General.....	18
3.2 Objetivos Específicos.....	18
4. Marco referencial	19
4.1 Clima Organizacional o laboral.....	19
4.2 La Comunicación.....	20
4.3 Inteligencia emocional.....	21
4.4 Escuchar Oír + Interpretar.....	23
4.5 La motivación humana:.....	24
4.6 El liderazgo.....	25
4.7 La conducta de la organización.....	26
4.8 Historia de Fundación Grupo Social y Banco Caja Social.....	27
4.8.1 Axiología.....	29
4.8.2 Dignidad humana.....	29
4.8.2.1 <i>Primacía de las personas sobre las instituciones.</i>	30
4.8.2.2 <i>Primacía del trabajo sobre el capital.</i>	30
4.8.2.3 <i>Pluralismo y tolerancia.</i>	30
4.8.3 Bien común.....	30
4.8.3.1 <i>Justicia.</i>	30
4.8.3.2 <i>Igualdad de oportunidades.</i>	30
4.8.3.3 <i>Función social de la propiedad.</i>	30
4.8.3.4 <i>Eficiencia y competitividad.</i>	30
4.8.4 Subsidiariedad.....	30
4.8.4.1 <i>Libertad.</i>	31

4.8.4.2. <i>Autonomía</i>	31
4.8.4.3. <i>Participación</i>	31
4.8.5 <i>Solidaridad</i>	31
4.8.5.1. <i>Fraternidad</i>	31
5. Metodología	32
5.1 Tipo de Estudio	32
5.2 Población y muestra	32
5.3 Instrumentos de recolección de la información	33
5.4 Desarrollo de la metodología	35
5.5 Procedimiento realizado.....	36
6. Análisis de Resultados y Discusión	42
6.1 Resultados rango de edad.....	42
6.2 Resultados rango de antigüedad.....	43
6.3 Resultados encuesta de clima organizacional	44
6.4 Resultados detallados a nivel de organización.....	46
6.5 Resultados detallados de oficina con niveles medios	48
Conclusiones.....	50
Recomendaciones	51
Referencias	52

Tabla de figuras

Figura 1. Factores que influyen en el clima laboral. Autoría Propia.....	14
Figura 2. Elementos del Clima laboral. Autoría propia.....	20
Figura 3. Claves para manejar la inteligencia emocional. Autoría propia	22
Figura 4. Las emociones del ser humano. Fuente Memorias conferencia sobre el servicio transformador. Modulo II. Celorio Dines Quito (2006)	23
Figura 5. Premisas de la conducta humana. Autoría Propia.....	25
Figura 6. Valores de medición para encuesta. Autoría propia.....	34
Figura 7. Ejemplo aplicación formulario encuesta. Autoría propia	34
Figura 8. Proceso cuantitativo. Tomado de Metodología de la investigación (Hernández, R.,2018, p. 6).	34
Figura 9. Ejemplo de invitación encuesta clima laboral. Autoría propia.	36
Figura 10. Organigrama Oficina Centro Internacional Banco Caja Social. Autoría Propia.....	37
Figura 11. Modelo de consentimiento informado. Autoría propia.	38
Figura 12. Modelo de Encuesta clima organizacional. Autoría propia	41
Figura 13. Resultado rango de edades población muestra. Autoría Propia.	42
Figura 14. Resultado gráfico rango de edad población muestra. Autoría propia.	42
Figura 15. Resultados rango de antigüedad en la organización. Autoría propia.	43
Figura 16. Resultados gráficos rango de antigüedad en la organización. Autoría Propia.	43
Figura 17. Resultados encuesta de clima organizacional BCS. Autoría propia.	44
Figura 18. Resultados gráficos encuesta clima organización BCS. Autoría propia.	45
Figura 19. Resultados de clima a nivel organización. Autoría propia.....	46
Figura 20. Grafica de resultados de clima a nivel organización. Autoría propia.	47
Figura 21. Resultados de oficina con niveles medios. Autoría propia.	48
Figura 22. Grafica de resultados de oficina con niveles medios. Autoría propia.	49

Perfiles integrantes del grupo de trabajo

Astrid Viviana Silva Rubio:

Profesional en Administración Logística de la Corporación Universitaria Iberoamericana, Tecnóloga en Administración Logística de la Fundación Universitaria Monserrate, Diplomado en Auditoría Integral Norma Internacional BASC de la Corporación Universitaria Iberoamericana. A la fecha está realizando el proceso de formación como Especialista de Gerencia Estratégica del Talento Humano en la Universitaria Agustiniiana. A nivel laboral con una experiencia de más de 13 años en Gestión de Operaciones Logísticas en los diferentes sectores de consumo masivo, entretenimiento, alimentos, farmacéutico, aseo y tecnológico. En lo personal organizada, responsable, proactiva, con habilidades de comunicación para conectar con diversos clientes y asesorarlos con el fin de vender nuevos servicios de bienestar. Interesada en apoyar nuevos mercados profesionales, dedicada a promover la logística, controlando los sistemas de integración de la organización con el fin de obtener un costo óptimo sin dejar de ser competitivo. Uno de los valores de mayor atracción es la empatía y la honestidad que tiene al relacionarse con los seres humanos, se le facilita demasiado romper el hielo, ese primer acercamiento o momento de verdad que se presenta cotidianamente.

Willian Heraldo Linares Bolaños:

Profesional en Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Los Libertadores, Técnico Profesional en Banca e Instituciones Financieras del Sena, Asistente Operativo Financiero del Sena, Diplomado en Gestión del Talento Humano de la Fundación Universitaria Los Libertadores, Diplomado en Liderazgo y Productividad del Politécnico de Colombia. A la fecha realiza el proceso de formación como Especialista de Gerencia Estratégica del Talento Humano en la Universitaria Agustiniiana. A nivel laboral cuenta con una amplia experiencia en sector financiero y bancario de más de 23 años, a la fecha lleva 16 años trabajando con Banco Caja Social en los cargos de Asesor Comercial y actualmente como Subgerente en Oficina Comercial Calle 100, durante la emergencia sanitaria actual ha desarrollado los roles de Analista Facilitador del Área de Capacitación, Analista de Control CAT y Supervisor CAT de la Gerencia Gestión Temprana, con personal a cargo donde ha podido desarrollar estrategias, controles y planes de mejoramiento operativas, comerciales y administrativas, maneja un excelente clima laboral y acorde con la misión fundacional de Banco Caja Social empresa de la Fundación Grupo Social. Cuenta con actitud, aptitud, habilidades, destrezas y conocimientos como líder. Es una persona que

se caracteriza por su responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, emprendimiento, sencillez, amabilidad, humildad, resolución de conflictos, capacidad de coordinación, colaboración, acompañamiento, se considera una persona muy humana, líder que se le facilita captar, aprender y desarrollo de roles y tareas encomendadas.

1. Formulación del problema

Esta investigación se concentra en una de las oficinas del Banco Caja Social, las oficinas están dedicadas a la prestación de servicios financieros con especial atención a los segmentos de mercado masivo con énfasis en los sectores populares de la economía, de los cuales se deriva un cumplimiento de metas comerciales y operativas por parte de las oficinas y de los colaboradores.

En esta sección se hablará del clima laboral y los principales aspectos que influyen en este ambiente. Hay varios conceptos que hablan del clima laboral, pero sin duda alguna, la mayoría coinciden en que la motivación es uno de los factores más importantes, lo que la hace substancial para el rendimiento profesional, esto conlleva a un buen ambiente organizacional donde los trabajadores perciben las características del temple que se maneja en dicha compañía influyendo en su comportamiento (Gan, 2007, p.176).

Sin duda alguna el clima laboral es un instintivo de la supervivencia interna de una empresa u organización lo que da como resultado generando un alto grado de competitividad laboral. El clima laboral es un aspecto elemental en las organizaciones ya que es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores y está compuesto por una serie de características perceptibles en donde destacan: Aspectos psicológicos, Cultura, Entorno social y Situaciones laborales (Govea, 2012).

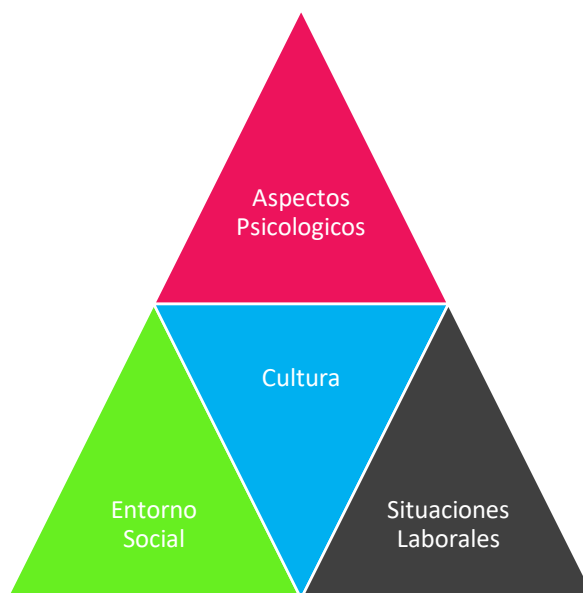


Figura 1. Factores que influyen en el clima laboral. Autoría Propia

Los elementos del clima laboral son: Motivación es identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan. Proceso de influencia es identificar la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Factor humano: las personas son los cimientos en los que están sustentados los procesos. Es necesario que cada una tenga la competencia para el rol que tenga en cada proceso. (Arroyo Tovar, R. 2012, p.110).

El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son: Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc. Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc. Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc. Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc. Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma (Torrecilla, 2005, p.4).

Para el Banco Caja Social, como empresa de la Fundación Grupo Social, promover un desarrollo integral de los colaboradores es un propósito propio de su gestión, así como propender por una cultura acorde con los principios y valores de la Organización. Por ello, la Entidad continúa trabajando con especial atención en los siguientes frentes: remuneración justa, compromiso, participación, formación y capacitación, bienestar, comunicación interna, servicio y administración estratégica del personal. (Banco Caja Social, 2020, p.30)

Para la Fundación Grupo Social como dueña de Banco Caja asocial y administradores de los recursos humanos de la entidad, informa que, con relación con la gestión de clima organizacional, durante el año 2019 se llevó a cabo la aplicación de la encuesta de clima con una participación de 7.147 colaboradores con un avance positivo en el índice de favorabilidad que incrementó en un punto respecto de los resultados de la encuesta del año 2017 con lo que llegó a 79%. En el programa “Más Cerca de Usted” se desarrollaron 2.813 entrevistas con colaboradores que, a través de la

estrategia de cercanía, contribuyeron a que la Organización pudiera conocer su realidad y entender cómo perciben la aplicación de los valores en su día a día. (Fundación Grupo Social, 2020, p.79.)

El 97 % (5.751) de los colaboradores invitados, aquellos con una antigüedad mínima de seis meses, participaron de este espacio de retroalimentación hacia la organización; la encuesta arrojó resultados que registran una tendencia positiva en la evolución del clima organizacional; así mismo, se continuó con el programa Más Cerca de Usted, con la participación de 2.396 colaboradores. (Banco Caja Social, 2020, p.31.)

Al observar la productividad desde marzo de 2020 de la oficina Centro Internacional, se evidencia que no alcanza los índices de cumplimiento de las metas comerciales esperadas, las dificultades e inconsistencias de tipo operativo, se denota evidentemente una problemática que no permite el nivel adecuado de crecimiento que la organización requiere en su red de oficinas de acuerdo al tamaño. Se percibe que esta problemática se origina por diversas reacciones de los colaboradores de la oficina quienes se ven afectados por su actual situación y entorno, dando señales de inconformismo y desmotivación que no permiten un nivel óptimo de rendimiento. De continuar con los síntomas observados en la oficina, es probable que esta no contribuya al crecimiento general de la organización, lo que generara una revisión y seguimiento detallado por parte de los directivos, que pueden en determinado momento llevar a una fusión o integración con otras oficinas cercanas del sector.

De tal manera que es necesario realizar un diagnóstico de clima organizacional mediante encuestas que permitan conocer afondo las dificultades presentadas; conociendo de manera más cercana la opinión de los colaboradores. En este sentido es importante conocer y comprender la forma como los colaboradores de la oficina perciben su realidad laboral, mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas con oportunidad de mejora, el cual constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria, de manera que se realice mediante un cambio planificado.

¿Cuáles son las variables que influyen sobre el clima organizacional y como se puede plantear un plan de mejoramiento para lograr los objetivos comerciales propuestas por la organización?

2. Justificación

Banco Caja Social, como empresa de la Fundación Grupo Social, promueve un desarrollo integral de los colaboradores con un propósito propio de su gestión, también propende por una cultura acorde con los principios y valores de la organización. Por ello, la Entidad continúa trabajando con especial atención en los siguientes frentes: remuneración justa, compromiso, participación, formación y capacitación, bienestar, comunicación interna, servicio y administración estratégica del personal.

Para afrontar la realidad de cambio constante que tiene una organización, requiere no solo de una adecuada planeación que le permita enfrentar ese entorno variable, por consiguiente, debe desarrollar como parte de su estrategia un enfoque propio de los procesos de organización que le permita revisar de manera constante el clima organizacional.

La gestión del cambio es una variable orientada fundamentalmente a preservar el buen clima laboral y a lograr la incorporación de una metodología homogénea y clara, poniendo a disposición de los líderes de proyectos y transformaciones, herramientas que permitan gestionar con la oportunidad y el alcance esperado de tales transformaciones. La metodología de gestión de cambio y su aplicación, mantiene la dinámica de transmisión de dicha metodología a los líderes de los procesos de cambio más relevantes y se da un acompañamiento a los procesos de transformación en la intensidad requerida por cada uno de ellos.

Esta investigación en la oficina Centro Internacional del Banco Caja Social, sobre el clima organizacional permitirá obtener información de los factores que inciden en el desarrollo apropiado y esperado por la organización para el cumplimiento de las metas comerciales y operativas.

Por otra parte, con este trabajo se busca establecer las acciones a mejorar ante la oficina investigada, para lograr los objetivos organizacionales del Banco Caja Social.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General.

Hacer el diagnóstico del clima organizacional de la Oficina Centro Internacional de Banco Caja Social.

3.2 Objetivos Específicos.

Diseñar un cuestionario como herramienta de indicadores que permita medir el clima organizacional.

Determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores de la oficina.

Presentar recomendaciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional del equipo de trabajo con resultados eficientes en la productividad.

4. Marco referencial

El ser humano por naturaleza es un ser social, siempre ha necesitado relacionarse con otra persona, tanto para vivir como para desarrollar su calidad de vida, como individuo de la sociedad parte siempre del respeto por el otro y su entorno sumado a los principios y valores que conllevan al cumplimiento de sus metas personales, todas las personas son diferentes, cada quien tiene una forma distinta de percibir las cosas, una personalidad propia y unas expectativas y experiencias únicas. El clima organizacional en la empresa, es un factor que cualquier administrador debe tener en cuenta para ser eficaz, considerando a cada uno de los colaboradores o miembros de su organización como algo especial, lo cual incluye examinar todos los aspectos posibles, para ello es necesario conceptualizar varios aspectos que ayudan a entender el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

4.1 Clima Organizacional o laboral.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. (Chiavenato, 2017, p.49)

El concepto de motivación a nivel individual conduce al de clima organizacional, nivel de la organización. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. (Chiavenato, 2017, p.49)

El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional incluye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero (Chiavenato, 2017, p.50).

Por otra parte, clima organizacional es definido como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que

se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un “buen clima” se orienta hacia los objetivos generales, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Los elementos del clima laboral son:

Motivación: identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan.

Proceso de influencia: es aquel que identifica la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

Factor humano: las personas son los cimientos en los que están sustentados los procesos. Es necesario que cada una tenga la competencia para el rol que tenga en cada proceso. (Arroyo Tovar, R.,2012, p.110).

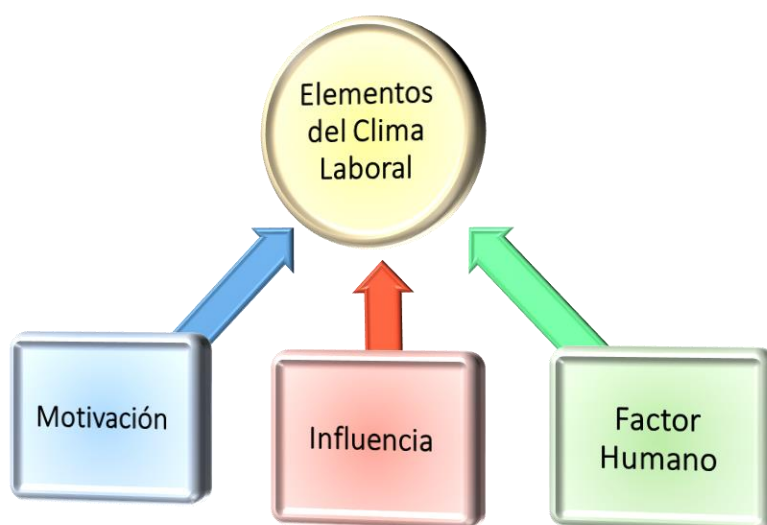


Figura 2. Elementos del Clima laboral. Autoría propia

4.2 La Comunicación.

Acercas de la comunicación es de resaltar que las personas se relacionan continuamente unas con otras o con su ambiente por medio de la comunicación, por tanto, no son autosuficientes y no viven aisladas, siempre están en permanente contacto. La comunicación es la forma o proceso por el cual

se realiza la transferencia de información o de significado de una persona a otra es decir se transmiten información y significados de una persona a otra.

La comunicación es uno de los procesos interpersonales más importantes y uno de los más fáciles de observar. Muchas veces se ha descrito la comunicación como un sencillo proceso de transmitir información de una persona a otra(s) o de un emisor a uno o muchos receptores. Pero sabemos que este proceso no es de ningún modo sencillo y que la información transmitida es con frecuencia variable y compleja. Comunicamos hechos, pensamientos, sentimientos, percepciones, todo en un mismo mensaje (Arroyo, 2012, p.75).

De modo que la comunicación es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse: el acto de comunicación sólo tiene lugar si existe un receptor. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes. (Chiavenato, 2017, p. 50)

La comunicación resulta ser el factor más importante que determina el tipo de relaciones que las personas establecen entre sí y dentro de sus contextos. El éxito de las personas y de las organizaciones depende de la inteligencia emocional que hayan desarrollado las personas, expresadas en su capacidad para interrelacionarse, es decir, en sus destrezas de comunicación. Y esto es especialmente cierto en las organizaciones actuales donde prevalece el contacto directo con el cliente o consumidor antes, durante y después de la venta del producto o servicio. La comunicación es la norma por la que las personas demuestran mutuamente su autoestima. De hecho, para ser asertivo se requiere tener una alta autoestima, es decir, conocer las propias capacidades y limitaciones, identificar y manejar las emociones, asumir sus polaridades, manejar los enganches, conocer y asumir sus valores y creencias. Sin embargo, esto no es suficiente. La persona asertiva quiere, por sobre todas las cosas comunicarse, en aras de resolver comunicar al otro lo que piensa, lo que siente y lo que quiere, respetando lo que piensa, siente y quiere el otro. (Arroyo, 2012, p. 73-74).

4.3 Inteligencia emocional.

Es la Inteligencia Emocional la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en

el trabajo, desarrollar nuestra capacidad para trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social que nos brindará más posibilidades de desarrollo personal y nuestro crecimiento y optimización en todas las áreas de nuestra vida (Arroyo, 2012, p.120)

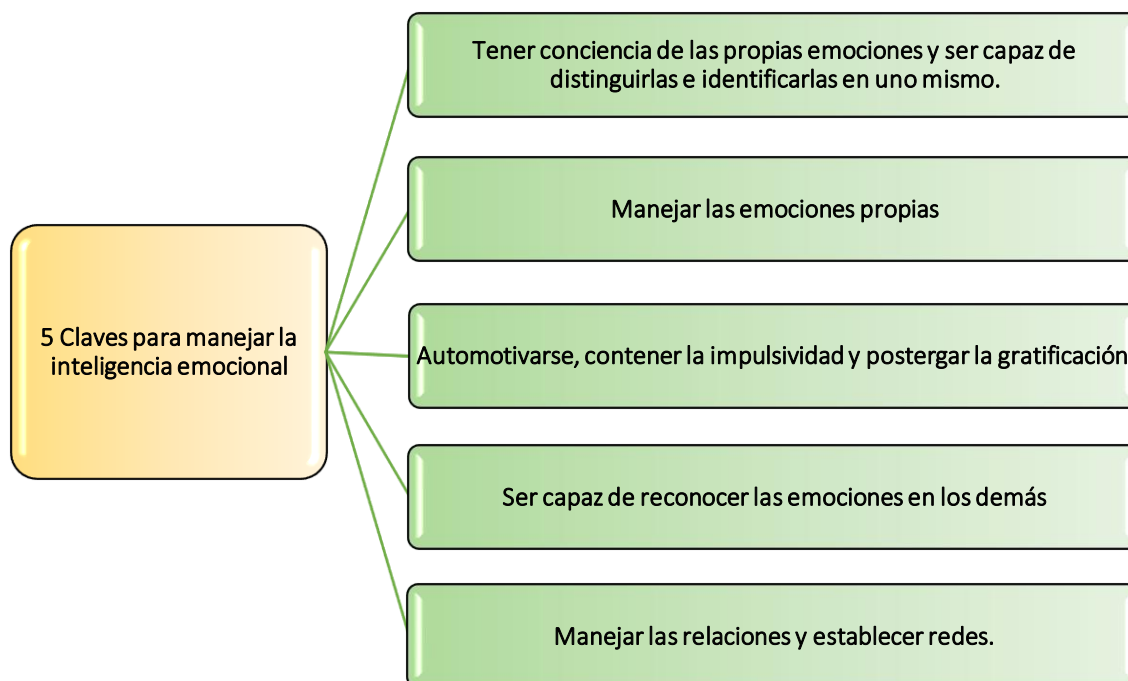


Figura 3. Claves para manejar la inteligencia emocional. Autoría propia

En relación con manejar las emociones propias es importante tener claro qué controlar es diferente a manejar. Controlar es dominar, implica represión, ejercicio de fuerza. Se controla aquello que es amenazante o peligroso. Quien controla sus emociones las expresa solo cuando pierde el control. Tiene “explosiones emocionales” que pueden causar situaciones impredecibles. “Perder el control” parece ser una buena excusa para no responsabilizarse sobre estas manifestaciones emocionales y sus consecuencias; Manejar significa orientar, encauzar, dirigir. Manejar es utilizar las energías de las emociones propias es ser responsables por lo que se siente, por su expresión y por sus resultados. Manejar las emociones es expresarlas en el contexto adecuado, es decir, el momento, el lugar, y la manera que no hagan daño a otros. Las emociones son propias y nadie más que yo mismo(a) soy responsable por ellas. Solo si usted conoce, asume y, maneja sus emociones, su energía vital estará disponible para realizar otras actividades. (Arroyo, 2012, p. 124).

Tener conciencia de las propias emociones y ser capaz de distinguirlas e identificarlas en uno mismo. Mientras estamos vivos, y en todo momento de nuestra existencia, sentimos emociones. ¿Cuáles son estas emociones? Una clasificación se basa en el estudio de seis emociones básicas con las que nacemos equipados todos los humanos. (Arroyo, 2012, p.121).

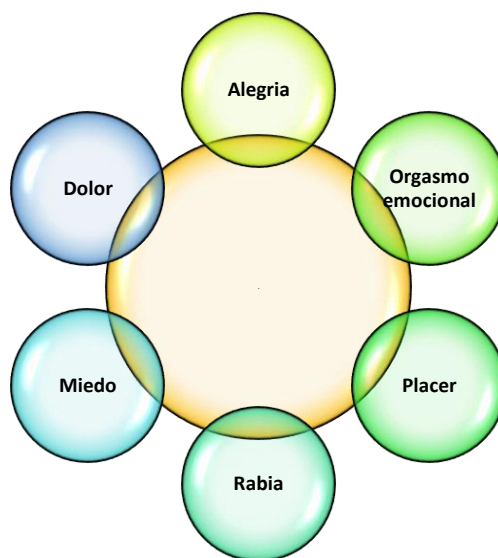


Figura 4. Las emociones del ser humano. Fuente Memorias conferencia sobre el servicio transformador. Modulo II. Celorio Dines Quito (2006)

4.4 Escuchar Oír + Interpretar.

Acerca de escuchar explica (Arroyo, 2019) es un proceso intelectual y emocional que se orienta hacia la búsqueda de significados y comprensión. Escuchamos cuando somos capaces de comprender el significado del mensaje del emisor tal como quiere que sea comprendido. Solo así se alcanza el verdadero sentido de la comunicación (p.84) es así entonces que las habilidades esenciales para saber escuchar son tener un objetivo al escuchar, suspender todo juicio inicial, centrarse en el interlocutor, resistir a las distracciones, percibir el núcleo de lo que oye a través de las palabras, reformular con sus propias palabras el contenido y el componente emocional de lo que dice su interlocutor (empatía), parafrasear a su interlocutor para verificar la comprensión del mensaje, hacer uso del tiempo diferencial para responder y tener una escucha activa implica no hacer juicios de valor sobre expresiones del interlocutor, elogiar adecuadamente los asuntos positivos, mostrar reconocimiento si hay a lugar, en caso de alguna crítica, criticar la forma, no la persona, tener paciencia, dejar hablar, hacer contacto visual es estar concentrado y tener reacciones de atención.

Acerca de la comunicación es de resaltar que las personas se relacionan continuamente unas con otras o con su ambiente por medio de la comunicación por tanto no son autosuficientes y no viven aisladas, siempre están en permanente contacto. La comunicación es la forma o proceso por el cual se realiza la transferencia de información o de significado de una persona a otra es decir se transmiten información y significados de una persona a otra.

4.5 La motivación humana:

Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona (Chiavenato, 2017, p.41).

Krech, Crutchfield y Ballachey explican que: “los actos del ser humano están guiados por su cognición, por lo que piensa, cree y prevé. Pero al preguntarse el motivo por el que actúa de cierta forma, surge la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía” (Krech, Crutchfield y Ballachey, 1962, p.17)

En ese sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

- a) La conducta es producto de estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
- b) La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.
- c) La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.

Si las suposiciones anteriores son correctas, la conducta no es espontánea ni está exenta de finalidad: siempre hay un objetivo explícito o implícito que la explica. Aunque el modelo básico de motivación anterior sea el mismo en todas las personas, el resultado varía indefinidamente, pues

depende de la percepción del estímulo (que varía de una persona a otra, y con el tiempo en una misma persona), de las necesidades (que también varían de una persona a otra) y de la cognición de cada quien. La motivación depende sobre todo de esas tres variables. misma persona), de las necesidades (que también varían de una persona a otra) y de la cognición de cada quien. La motivación depende sobre todo de esas tres variables (Chiavenato, 2017, p.42).



Figura 5. Premisas de la conducta humana. Autoría Propia

4.6 El liderazgo.

El liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización. La persona que ejerce tal influencia es un líder. Cuando los líderes son eficaces, la influencia que ejercen sobre la demás ayuda al grupo u organización a alcanzar sus metas. Cuando no lo son, su influencia no solo no contribuye, sino que a menudo impide que se alcancen las metas. Cuando analizamos la naturaleza del liderazgo lo primero que observamos son los estilos de liderazgo y cómo afectan las tareas gerenciales, así como la influencia de la cultura sobre los estilos de liderazgo. Luego nos enfocamos en la clave del liderazgo, el poder, que puede provenir de diversas fuentes. Por último, estudiamos la dinámica contemporánea del empowerment y la forma en que se relaciona con un liderazgo eficaz (Jones, 2019, p.456)

Todo líder, cualesquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder. En la medida en que él atiende el bienestar de sus seguidores, podrá darle continuidad a

su función sostenible de líder. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo. Si nos dirigimos al esquema de estructura organizacional convencional, esta se puede resumir en tres grandes bloques desde su punto de vista funcional, donde se puede observar el uso del poder de la siguiente manera:

Estratégica: es la alta dirección, conformada por juntas directivas, presidencia y vicepresidencias. Aquí se determinan la estrategia de la organización y los objetivos.

Táctica: directores, gerentes y jefes. Aquí se encuentra el control, la delegación, el desarrollo y la madurez empresarial.

Operacional: supervisores, coordinadores, asesores y ejecutivos en general. Cargos de producción y atención en primera línea. Esta franja funcional corresponde entonces los que ejecutan las acciones o procedimientos previstos para su función específica del día a día (Arroyo, 2012, p55).

4.7 La conducta de la organización.

Aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, etc., nunca se debe olvidar que las personas son personas, es decir, portadores de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc. Por esto, conviene destacar algunas características generales de las personas como tales, pues esto mejorará la comprensión de la conducta dentro de las organizaciones, este comportamiento presenta algunas características: El humano es proactivo por lo cual la conducta se orienta a la satisfacción de sus necesidades personales y al logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden resistirse o colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo del supervisor. De manera general, la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo (orientado a los objetivos personales) de quienes intervienen en la organización. El humano es social por tanto la participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otros individuos o grupos. En los grupos o en las organizaciones, ellos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico, y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos y el ambiente en que viven. Estos datos constituyen una “realidad social” para quienes se basan en ella para probar y comparar sus propias capacidades,

ideas y concepciones con objeto de aumentar la comprensión de sí mismos. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor, determinan la naturaleza del autoconocimiento de las personas. El humano tiene necesidades diferentes. Toda vez que las personas se motivan por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y no tener la fuerza suficiente para impulsarlo al día siguiente. Por otro lado, la conducta de las personas sufre la influencia simultánea de un gran número de necesidades con valores y cantidades diferentes. El humano percibe y evalúa se refiere a que la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa basándose en sus experiencias pasadas y en función de lo que en ese momento experimenta en términos de sus necesidades y valores. El humano piensa y escoge puesto que la conducta es intencionada, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes conductuales que elige y desarrolla para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La manera como el individuo selecciona y elige sus líneas de acción se explica mediante la teoría de la expectativa. El humano tiene una capacidad limitada de respuesta para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, pues sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas tengan comportamientos diversos. La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a limitaciones (Chiavenato, 2017, p 54-55)

4.8 Historia de Fundación Grupo Social y Banco Caja Social.

La Fundación Grupo Social es una persona jurídica, de derecho civil, sin ánimo de lucro, de utilidad común, de nacionalidad colombiana, con patrimonio propio y objeto social definido. Su historia se remonta al 1º de enero de 1911, cuando el sacerdote jesuita José María Campoamor, al conocer la situación de la clase obrera de la época, convocó a diversos actores de la sociedad para crear en Bogotá el Círculo de Obreros de San Francisco Javier, una obra que puso bajo el patrocinio de la Santísima Virgen, Inmaculada Concepción, y de San Francisco Javier, que buscaba trabajar “... por el mejoramiento de las condiciones de vida de los más necesitados en los ámbitos religioso, moral, material y económico, que tratará de realizar la unión cristiana de las clases sociales...” 2. El Fundador quiso desde un primer momento llevar a cabo una obra de enfoque promocional –no asistencial- en la cual se combinarán dos rasgos esenciales: el desarrollo de actividades productivas, sostenibles y generadoras de valor desde el punto de vista económico, ideadas para dar

oportunidades de inclusión en la economía a grupos marginados (la primera y más importante de ellas el fomento del ahorro); y el trabajo directo de desarrollo social, moral y humano con tales poblaciones. Para el desarrollo de sus diferentes actividades, el Círculo contó con la ayuda de un grupo de mujeres campesinas y obreras de la época - “Las Marías”- quienes estuvieron a cargo de las labores fundamentales de administración y operación durante muchos años. Con posterioridad a la muerte del fundador, en 1946, la Compañía de Jesús fue animadora y orientadora muy importante de la obra, en su dimensión social, moral y apostólica, pero no en su propiedad ni en su gestión económico-empresarial. Su acompañamiento muy valioso se dio hasta el año 2003. La obra se fue extendiendo a otras regiones del país; con el pasar de los años fue transformándose, profesionalizando su personal, adecuando su estructura a las necesidades de los tiempos, teniendo siempre como base los planteamientos y la intención del padre Campoamor. En su expresión moderna es una organización no gubernamental (ONG), que siéndolo, es además la matriz de un grupo empresarial al servicio del bien común. (Fundación Grupo Social, 2020, p.16).

El Banco Caja Social es una de las empresas de la Fundación Grupo Social. Eso significa que lleva 110 años trabajando en Colombia, única y exclusivamente, para construir cada día una sociedad más justa, solidaria, productiva y en paz. Banco Caja Social Más Banco. Más Amigo, es una entidad financiera dinámica y creciente, con un modelo exitoso de banca social de fácil acceso para las personas, y pionera en la colocación de créditos de cuantías menores lo que ratifica, una vez más, su compromiso y apoyo a todos los colombianos para seguir impulsando el cambio más grande de todos, el de todo un país.

Comenzó en 1911 como la Caja Social de Ahorros del Círculo de Obreros, gracias a la labor del padre jesuita español José María Campoamor, con el propósito de incentivar en la clase obrera la práctica del ahorro como instrumento económico y social, y facilitar el acceso al crédito para sectores populares de estratos medios y bajos. A partir de 1972 pasó a ser la Caja Social de Ahorros, manteniendo sus principios y lineamientos originales. En 1991 fue autorizada para convertirse en Banco, hecho que se oficializó al año siguiente con el lanzamiento de las cuentas corrientes. En 1996 recibió el nombre de Banco Caja Social. En agosto de 2011 Banco Caja Social sumó la trayectoria y experiencia de dos grandes marcas: Colmena BCSC y el Banco Caja Social BCSC, que a lo largo de un siglo han tenido el privilegio de hacer posible que cientos de familias colombianas tengan casa propia, que millones de personas en el país accedan a los servicios bancarios para hacer realidad sus sueños y que miles de pequeñas, medianas y grandes empresas

cumplan sus objetivos de crecimiento. De ahí que, en el año 2011, el Banco unificado retomó el nombre de Banco Caja Social S.A., en razón a que su historia de más de 100 años ha dejado huella en los colombianos que le reconocen con este nombre que alude su objetivo misional. Desde entonces el Banco Caja Social S.A., continúa uniendo esfuerzos a las demás empresas de la Fundación Social, brindando opciones de bancarización con productos y servicios que contribuyen a la construcción de una sociedad más incluyente. (Banco Caja Social, 2018).

4.8.1 Axiología.

La entidad entiende la axiología como el conjunto de valores, presentes desde su fundación, que orientan los comportamientos tanto institucionales como personales, y que expresan la continua reflexión sobre sí misma. 1) Valores originantes son los fundamentos y criterios rectores, inmutables a través del tiempo, que rigen el comportamiento o la conducta de un grupo humano. Deben estar presentes en el pensar y en el actuar de la Institución. Son ellos: dignidad humana, bien común, subsidiariedad y solidaridad. 2) Valores derivados orientan, inspiran y postulan reglas concretas hacia las conductas deseadas y deseables puesto que se desprenden de los valores originantes que ha adoptado la Organización. Son ellos: primacía de las personas sobre las instituciones, primacía del trabajo sobre el capital, pluralismo y tolerancia, justicia, igualdad de oportunidades, función social de la propiedad, eficiencia y competitividad, libertad, autonomía, participación y fraternidad.

El siguiente es el entendimiento que la Institución tiene de cada uno de los valores originantes y sus correspondientes derivados:

4.8.2 Dignidad humana.

Reconocimiento y respeto por la persona, como ser trascendente, por el solo hecho de existir. Valores que se derivan son:

4.8.2.1. Primacía de las personas sobre las instituciones. La persona humana es principio, sujeto y fin de la sociedad.

4.8.2.2. Primacía del trabajo sobre el capital. En las relaciones trabajo-capital se reconoce como clave de interpretación la prevalencia de la dignidad humana.

4.8.2.3. Pluralismo y tolerancia. Es la actitud de reconocimiento, aceptación y respeto ante las diferentes posiciones y formas de pensar.

4.8.3 Bien común.

Conjunto de condiciones que permiten el ejercicio pleno de los derechos y el cumplimiento de los deberes de todas las personas, a fin de que éstas logren su plena realización y el bienestar general. El Bien común se antepone al interés particular. Valores que se derivan:

4.8.3.1. Justicia. Es la disposición constante y firme que surge en el horizonte de la solidaridad y del amor de reconocer al otro en su dignidad humana, y el cumplimiento de los mutuos derechos, y de los respectivos deberes y obligaciones, con sensibilidad especial por los más necesitados.

4.8.3.2. Igualdad de oportunidades. Es una concreción de la justicia social, la cual implica la posibilidad que deben tener todos los individuos para disponer de los espacios, recursos y servicios que les permitan el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

4.8.3.3. Función social de la propiedad. Establece que los recursos de que dispone la humanidad están destinados al provecho de todos los seres humanos y determina que quien tenga la propiedad no debe usarla exclusivamente en función de sí mismo, sino de los demás y el bien común.

4.8.3.4. Eficiencia y competitividad. Determina que la gestión debe ser llevada a cabo con gran competencia profesional, responsabilidad, eficiencia y profundo sentido ético.

4.8.4 Subsidiariedad.

Este principio determina que ni estado, sociedad, institución o persona alguna debe sustituir la iniciativa y la responsabilidad de lo que a cada cual le corresponde hacer, salvo que por imposibilidad éste no pueda realizarlo. Valores que se derivan:

4.8.4.1. Libertad. Es la capacidad que cada persona y grupo humano tiene de obrar o no, según su conciencia, en el horizonte del bien común, asumiendo la responsabilidad de sus actos. Conlleva, por tanto, la responsabilidad individual y colectiva.

4.8.4.2. Autonomía. Es la capacidad que tiene una persona o entidad, dentro de los límites de la ética y un correcto ordenamiento legal, de ejercer derechos, y de establecer sus propias normas y regirse por ellas a la hora de tomar decisiones sin la intervención de otra persona o sujeto social.

4.8.4.3. Participación. Es el derecho y la obligación que tiene la persona de influir como sujeto activo en su propio crecimiento y en el desarrollo de la sociedad.

4.8.5 Solidaridad.

Entendida como el reconocimiento de que cada uno es corresponsable del bienestar de los demás y de la comunidad en su conjunto. Valor que se deriva:

4.8.5.1. Fraternidad. Es el vínculo afectivo positivo entre personas que se consideran libres e iguales, por el cual se integra cada persona en su individualidad y en el todo social.

5. Metodología

5.1 Tipo de Estudio

El método de investigación parte de los problemas y necesidades de la entidad y de sus objetivos de desarrollo, a fin de lograr una visión aproximada, para ello, es necesario involucrarse en las opiniones de las personas que laboran en las oficinas, es decir, conocer su composición, su entorno y la importancia de las funciones.

La mejor manera de conocer esta información es a través de un estudio exploratorio donde se señalan o establecen formas de actitudes, conductas, y características de la población tomada como muestra en la oficina Centro Internacional del Banco Caja Social, debido a que existe cierto volumen de información teórica sobre el tema, pero escasa información práctica, por lo que además se busca realizar una recopilación teórica sobre el tema para buscar dar solución al problema planteado.

Se decide realizar la investigación de tipo exploratorio ya que se recomienda para la fase inicial de la toma de decisiones, es adecuada para el análisis preliminar además de requerir un presupuesto bajo en tiempo y en dinero.

Recordemos que el método de investigación exploratoria, para estudiar un problema del que se conoce muy poco, obtener información de contextos, variables, conceptos y demás, que coadyuven a la formulación de hipótesis, es algo de lo que se debe explorar a fondo para deducir un comportamiento.

Se puede decir que para definir el carácter exploratorio de un estudio han de tenerse en cuenta las consideraciones importantes: el conocimiento previo que tiene el investigador sobre el problema planteado, los trabajos realizados por otros investigadores, la información no es escrito que poseen personas que por su relato pueden ayudar a reunir y sentir sus experiencias. El conocimiento adquirido por otros autores y fuentes de información existentes sobre el problema de investigación ayudan a definir el nivel en el que ha de catalogarse el estudio que se propone (Méndez, 2006, p.229).

5.2 Población y muestra

La población del estudio la constituyen doce (12) colaboradores que se desempeñan en la oficina Centro Internacional de Banco Caja Social, a quienes se aplicará una encuesta que busque determinar los factores más importantes que afectan el clima organizacional en la oficina, lo que significa que la muestra representa el 100% de los colaboradores de la oficina.

5.3 Instrumentos de recolección de la información

Existen varias formas de recolección de datos, sin embargo, la técnica más generalizada es la encuesta, que permite la recolección de la información necesaria y está dividida en las siguientes secciones:

En la primera sección se involucra la introducción y las instrucciones, donde se indica el porqué del estudio y el objetivo perseguido, así mismo se informa al encuestado la forma de diligenciamiento sumado a los términos de confidencialidad de la encuesta.

En la segunda sección se relacionan los datos del participante, sin llegar a solicitar datos específicos como nombre y documento de identidad para evitar sesgos en las respuestas y buscando la mayor sinceridad posible, pero donde es necesario conocer información como edad, sexo, grado de escolaridad, cargo y área donde trabaja.

La tercera sección se compone de 20 preguntas que componen el cuerpo de la encuesta, donde se desarrollan las preguntas a los encuestados para medir el clima organizacional, elaboradas en un formulario sencillo, con preguntas cerradas para poder facilitar el diligenciamiento y agilizar la tabulación de los resultados.

La cuarta sección se compone de la hoja de respuestas donde el encuestado plasmará su opinión respecto a cada pregunta.

En la encuesta se definieron las variables involucradas en el problema buscando conocer detalles que permitieran conocer de forma clara y precisa las percepciones de los colaboradores a fin de medir el clima organizacional.

Tal información será cuidadosamente preparada y revisada a través de técnicas de edición, codificación, transcripción y depuración de los datos para que fuese expuesta a la selección de las estrategias de análisis.

El objetivo de este cuestionario es identificar claves relacionadas con el clima laboral de la organización. Las personas encuestadas deben valorar cada ítem en función del grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones, utilizando la siguiente escala:

5	Muy de acuerdo
4	De acuerdo
3	Algo en desacuerdo
2	Bastante en desacuerdo
1	Total desacuerdo

Figura 6. Valores de medición para encuesta. Autoría propia

Ejemplo del formulario:

1. Mi empresa está obteniendo unos resultados por encima de la media de nuestro sector. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	2. Los sistemas de trabajo/comunicación de mi departamento facilitan que desarrollemos una labor de equipo. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Figura 7. Ejemplo aplicación formulario encuesta. Autoría propia

De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. Este proceso se representa en la siguiente figura 7.

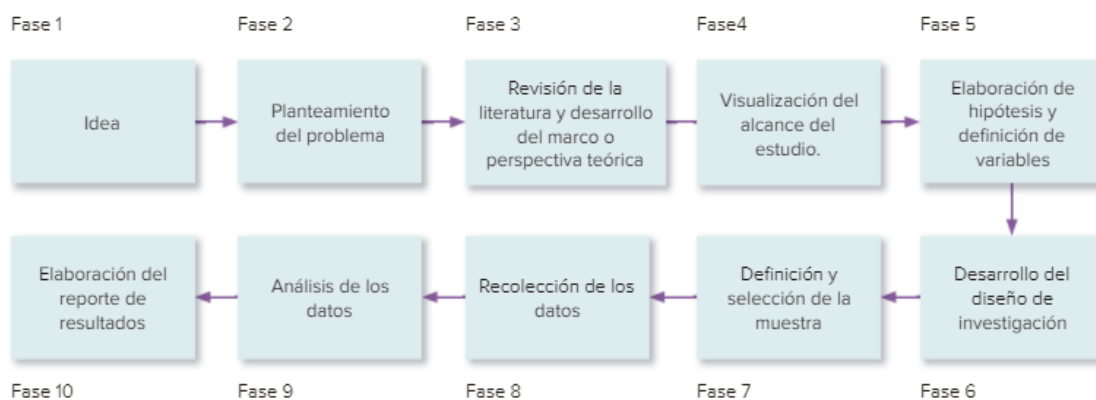


Figura 8. Proceso cuantitativo. Tomado de Metodología de la investigación (Hernández, R., 2018, p. 6).

La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis. Por ejemplo, determinar la prevalencia de una enfermedad (número de individuos que la padecen en un periodo y zona geográfica) y sus causas; predecir quién de los candidatos va a triunfar en la próxima elección para presidente del país; comprobar cuál de dos métodos de enseñanza incrementa en mayor medida el aprendizaje de algo (por ejemplo, robótica elemental) en cierta población, etcétera (Hernández, R.,2018, p. 6).

Del alcance dependerá el método o estrategia de investigación, incluido el diseño, los procedimientos y otros de sus componentes. Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y generalmente anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Los estudios exploratorios también sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa y profunda respecto de un contexto particular, identificar conceptos o variables promisorias a indagar, establecer prioridades para futuros estudios o sugerir afirmaciones, hipótesis y postulados. Los estudios exploratorios generalmente no constituyen un fin en sí mismos, sino que determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el tono y dirección de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas. Estas indagaciones se caracterizan por ser más flexibles en su método en comparación con las descriptivas, correlacionales o explicativas, y son más amplias y dispersas. Asimismo, implican un mayor riesgo y requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. (Hernández, R.,2018, p. 106 - 107).

5.4 Desarrollo de la metodología

De acuerdo con el enfoque y la metodología de este trabajo, este se basó en un estudio exploratorio de enfoque cuantitativo, que sirvió para estudiar el problema planteado del cual se ha conocido de manera general. Para este caso, el clima laboral que ha vivido los colaboradores de la oficina Centro Internacional del Banco Caja Social, por consiguiente, se exploró mediante una serie de preguntas de una encuesta, para deducir el comportamiento de sus integrantes, donde el resultado de estas determina o establecen las formas de actitudes, conductas, y características de la población tomada como muestra. Para la fase de toma de decisiones, fue adecuado tener un análisis preliminar del estado en que se ha encontrado el clima laboral de la oficina; Es importante resaltar que, con la información tomada se determinan los contextos variables, conceptos y demás. Con los datos que se recolectaron, nos permitió realizar las mediciones y análisis que establecen los

patrones de comportamiento y así poder realizar y/o confirmar recomendaciones a seguir en cuanto a clima organización de la oficina a la que se refiere.

5.5 Procedimiento realizado

Inicialmente se determinó una fecha y se generó una invitación, por lo cual los colaboradores de la oficina se tuvieron que conectar de forma virtual al encuentro sincrónico programado a fin de reunirlos y explicarles la dinámica en que se contestaría la encuesta, los documentos o material de trabajo que se remitió vía correo electrónico de cada uno.

Ejemplo de invitación enviada:

Invitación y Consulta programación Encuesta de Clima	
Nombre	WILLIAN HERALDO LINARES BOLAÑOS
Fecha	viernes, 27 de agosto de 2021
Hora	5:30:00 p. m.
Reunión virtual a través de Zoom (Hay dos opciones para ingresar)	
Enlace 'Ubíquese sobre la siguiente celda, oprima Control C y pegue en el navegador'	https://us04web.zoom.us/j/75460*****?pwd=VTJxZW1LaVhyL3R6c1Z4Rm1lUkYzdz09
Ingrese a Zoom y registre los siguientes datos:	ID de reunión: 754 6036 **** Código de acceso: VxbR48
Envío de documentos vía correo electrónico:	wili***@hotmail.com
Son invitados los colaboradores que tengan una antigüedad superior a 6 meses, vinculados mediante contrato a término indefinido, fijo o temporal de la oficina.	

Figura 9. Ejemplo de invitación encuesta clima laboral. Autoría propia.

Una vez reunidos, se envió la encuesta vía correo electrónico y se les explicó la dinámica de la encuesta que fue respondida por los colaboradores de la oficina en un término de 30 minutos aproximadamente, Es importante resaltar que los colaboradores se conectaron desde donde estaban, utilizando computador, celular o tableta con conexión a internet y correo electrónico. Todas las comunicaciones y enlaces para el encuentro sincrónico y para responder la encuesta se enviaron a los correos institucionales de ellos. En este estudio Astrid Silva y Willian Linares, estudiantes de la especialización de Gerencia estrategia de Talento Humano de la Uniagustiniana, los acompañaron en la medición del clima organizacional de los colaboradores de oficina, población

muestra, los cuales fueron los responsables de administrar el proceso, garantizar el resguardo y la confidencialidad de toda la información. Así mismo, se encargaron del procesamiento de los resultados, y conclusiones correspondientes.

Con el fin de garantizar que quienes fueron los que respondieron la encuesta tuvieron los elementos suficientes sobre los aspectos que se evaluaron, fueron invitados los colaboradores que tengan una antigüedad superior a 6 meses, vinculados mediante contrato a término indefinido, fijo o temporal con la organización.

Esta encuesta fue realizada el 27 de agosto de 2021 mediante el encuentro virtual sincrónico, donde recibieron los encuestados la información del proceso, se aclararon dudas e inquietudes sobre el proceso, y tuvieron el espacio para responder la encuesta.

Se procedió a realizar la encuesta correspondiente a los 12 colaboradores de la oficina Centro Internacional del Banco Caja Social, de acuerdo a la siguiente estructura:

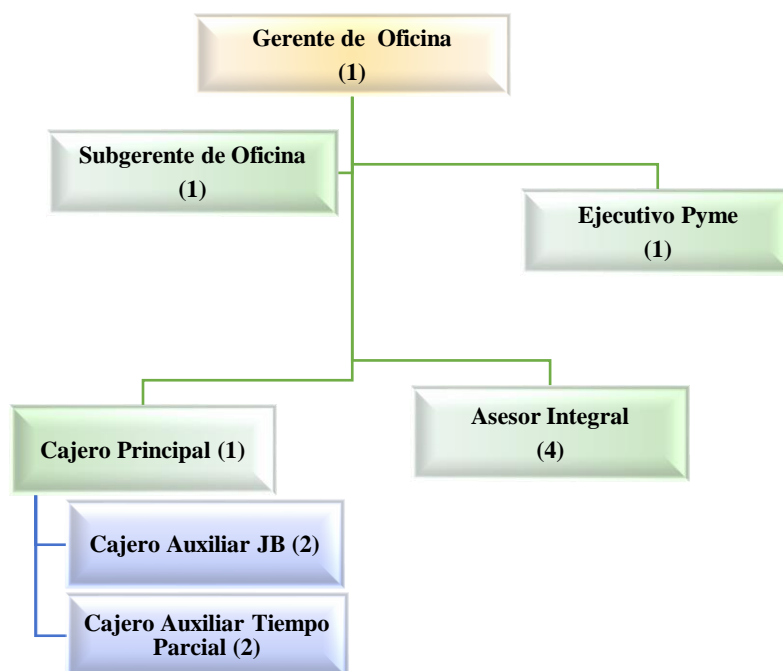


Figura 10. Organigrama Oficina Centro Internacional Banco Caja Social. Autoría Propia.

La disposición de los colaboradores para realizar la encuesta fue de carácter empático, agradecidos con el tiempo y el espacio para escucharlos, entenderlos y comprenderlos, mediante esta iniciativa promovida por estudiantes de la Universitaria Agustiniiana de la especialidad de Gerencia Estratégica de Talento Humano.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____, identificado con C.C No. _____ de _____, de forma voluntaria acepto participar en la **encuesta de diagnóstico de clima organización en la Fundación Grupo Social – Banco Caja Social**

Esta encuesta tiene como objetivo conocer la percepción en relación con el estado del clima organizacional de la unidad de negocio u oficina del Banco Caja Social, como insumo para el trabajo de investigación de la Especialización en Gerencia Estratégica de Talento Humano de los estudiantes Astrid Viviana Silva Rubio y Willian Heraldo Linares Bolaños, de la Universitaria Agustiniana.

Los hallazgos encontrados se manejarán con total confidencialidad y anonimato, mi nombre no aparecerá en ningún documento; los datos serán utilizados exclusivamente para el trabajo de investigación y serán analizados de manera general.

Con la firma de este documento yo estoy dando consentimiento y aceptación a que como participante de la encuesta; y que los mismos sean insumos en la elaboración del trabajo de investigación sin comprometer mi integridad.

He entendido las condiciones y objetivos de la encuesta, que se va a realizar, estoy satisfecho(a) con la información recibida por parte de los estudiantes responsables, quién lo ha hecho en un lenguaje claro y sencillo, y me ha dado la oportunidad de preguntar y resolver las dudas a satisfacción.

En tales condiciones consiento participar en las actividades ya mencionadas.

Firma _____
CC. _____

Figura 11. Modelo de consentimiento informado. Autoría propia.

Encuesta de diagnóstico de clima organización en la Fundación Grupo Social

Esta encuesta tiene como propósito de conocer la percepción en relación con el estado del clima organizacional de la unidad de negocio u oficina del Banco Caja Social y la disposición de quienes hacen parte de ella. Aquí no hay respuestas buenas o malas. Los resultados serán usados para preparar el diagnóstico y proponer recomendaciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional del equipo de trabajo con resultados eficientes en la productividad. Al responder piense en el estado actual de la Organización, no en lo que considera debería ser.

Las respuestas son anónimas y los resultados confidenciales.

El mundo actual está cambiando la forma en que nos relacionamos, en que producimos y en que trabajamos. Pero para lograrlo, debemos iniciar por entender dónde estamos y cómo lo estamos logrando. Por eso, lo invitamos a responder esta encuesta que tomará solo 15 minutos de su tiempo.

Agradecemos su participación y colaboración en el diligenciamiento de encuesta.

*Oficina: _____ Fecha: _____ Ciudad: _____

A. Rango de edad *

1. 18-25
2. 26-30
3. 31-40
4. 41-50
5. Más de 50

B. Antigüedad en la Organización *

- a. 1 a 5 años
- b. 6 a 10 años
- c. 11 a 20 años
- d. Más de 20 años

A continuación, encontrará una serie de preguntas, las cuales debe evaluar que tan de acuerdo esta con cada una, donde 5 es totalmente de acuerdo y 1 es totalmente en desacuerdo.

1. ¿Conoce la misión y visión del Banco Caja Social?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en acuerdo

2. ¿Conoce las funciones y responsabilidades que debe desempeñar dentro de la organización?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en acuerdo

3. ¿Cuándo usted necesita orientación por parte de su jefe, existe la actitud y colaboración?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en acuerdo

4. ¿Existe cooperación y trabajo en equipo dentro de mi grupo laboral?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en acuerdo

5. ¿Siente que puede expresar libremente sus opiniones sin temor a represarías?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en acuerdo

6. ¿Existe comunicación entre compañeros dentro del equipo de trabajo con el respeto correspondiente?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en acuerdo

7. ¿Considera que las decisiones se toman ágiles y oportunas?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en acuerdo

8. ¿Recibe algún tipo de incentivo cuando realiza reemplazos de otros cargos diferentes al que le compete?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Totalmente en acuerdo

9. ¿Recibe algún tipo de reconocimiento cuando usted se destaca en el cumplimiento de sus funciones?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Totalmente en acuerdo

10. ¿Cuándo se programan actividades de integración (sociales y deportivas) usted acostumbra a participar en ellas?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Totalmente en acuerdo

11. ¿Considera que las funciones que realiza o ejecuta contienen carga laboral?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Totalmente en acuerdo

12. ¿Se siente a gusto al realizar las actividades laborales en la oficina?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Totalmente en acuerdo

13. ¿Le gusta lo que hace en la organización?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Totalmente en acuerdo

14. ¿Se siente orgulloso de trabajar en la organización?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Totalmente en acuerdo

15. ¿Se siente satisfecho y motivado con los beneficios otorgados por la organización?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Totalmente en acuerdo

16. ¿El trabajo que tiene a cargo permite la ejecución cosas interesantes y retadoras?

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Totalmente en acuerdo

Figura 12. Modelo de Encuesta clima organizacional. Autoría propia

6. Análisis de Resultados y Discusión

En esta parte del proceso se evidencian los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores de la oficina, población muestra, los cuales se realiza una medición, análisis e interpretación de la información recolectada dentro el enfoque relacionado al tema de estudio. En esta parte se emplearon figuras graficas las cuales nos permitieron establecer en una mejor dimensión los patrones de comportamiento que establecen actitudes, conductas, y características que determinan los contextos variables, conceptos y demás de la población tomada como muestra.

6.1 Resultados rango de edad

RANGO DE EDADES POBLACION MUESTRA								
NUMERO	TIPO DE PREGUNTA	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6
			18-25	26-30	31-40	41-50	MAS DE 50 AÑOS	TOTAL QUE RESPONDIERON
A	D	Rango de edad	4	4	2	2	0	12
Resultados por preguntas			4	4	2	2	0	

Figura 13. Resultado rango de edades población muestra. Autoría Propia.

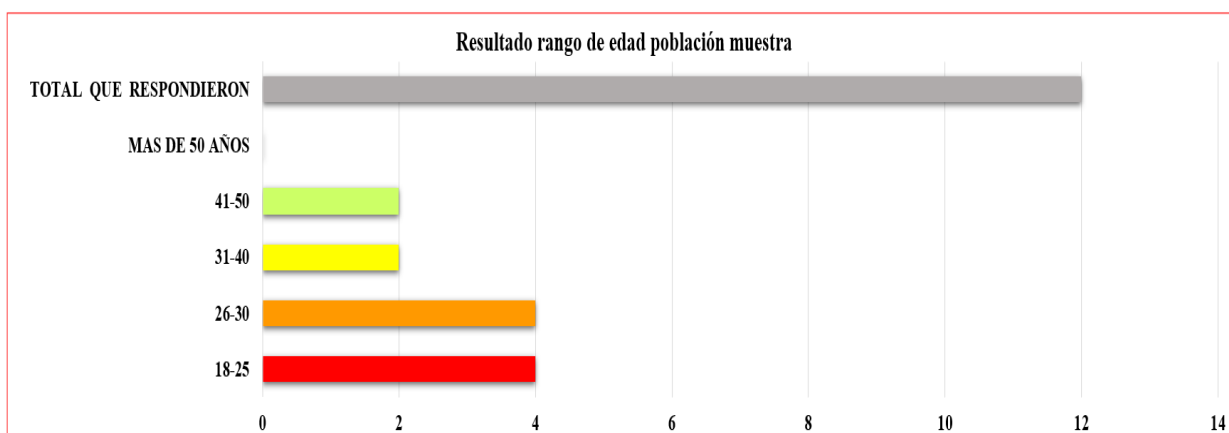


Figura 14. Resultado gráfico rango de edad población muestra. Autoría propia.

De acuerdo a los resultados y como se evidencia la mayoría de los colaboradores, es decir 66,6% se encuentran entre los 18 y los 30 años de edad, mientras que 33,4% se encuentran entre los 31 y 50 años de edad. Cabe anotar que los colaboradores entre 18 y 25 años y por otra parte los colaboradores entre los 26 y 30 años de edad, representan el 33,3% respectivamente. Ahora

bien, los colaboradores entre los 31 y 40 años de edad y como también los colaboradores entre los 41 y 50 años de edad comparten el mismo porcentaje del 16,6% respectivamente.

6.2 Resultados rango de antigüedad

RANGO DE ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACION POBLACION MUESTRA								
NUMERO	TIPO DE PREGUNTA	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6
			1-5	6-10	11-15	16-20	MAS DE 20 AÑOS	TOTAL QUE RESPONDIERON
B	D	Rango de Antigüedad	5	6	1			12
Resultados por preguntas			5	6	1	0	0	

Figura 15. Resultados rango de antigüedad en la organización. Autoría propia.

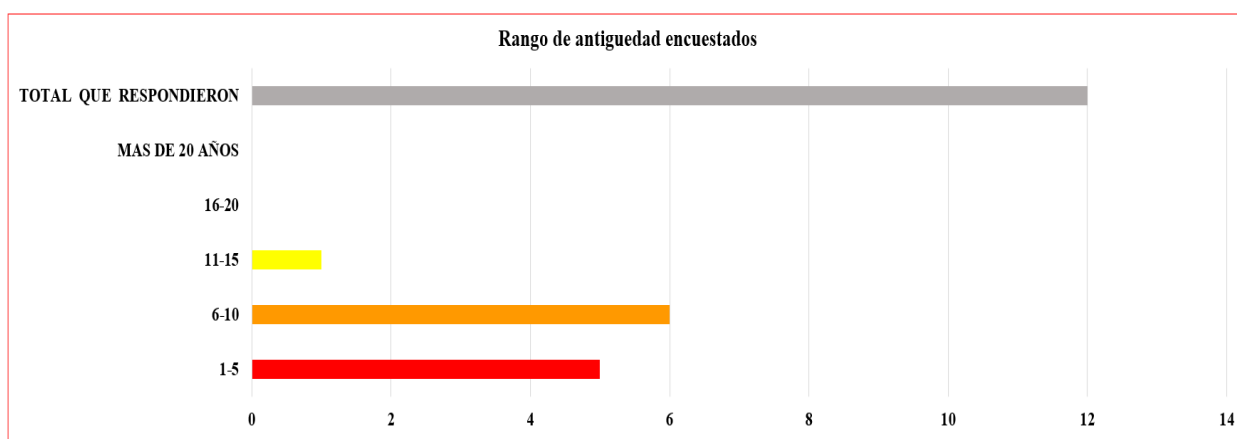


Figura 16. Resultados gráficos rango de antigüedad en la organización. Autoría Propia.

De acuerdo a los resultados y como se evidencia muy cerca de la mitad de los colaboradores, es decir 41,6% se encuentran entre los 1 y los 5 años de antigüedad, mientras que el 50% se encuentran entre los 6 y 10 años de antigüedad. Solo el 0,08% de los colaboradores se encuentra entre los 11 y 15 años de antigüedad. Cabe anotar que a partir de los 16 años de antigüedad no existen colaboradores en la oficina población muestra, lo que puede determinar es que los colaboradores cuentan entre 1 y 15 años de experiencia en las actividades que realizan en la organización.

6.3 Resultados encuesta de clima organizacional

NUMERO	TIPO DE PREGUNTA	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6
			TOTAL DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	ALGO EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	TOTAL QUE RESPONDIERON
1	Organización	¿Conoce la misión y visión del Banco Caja Social?	0	0	0	0	12	12
2	Organización	¿Conoce las funciones y responsabilidades que debe desempeñar dentro de la organización?	0	0	0	0	12	12
3	Oficina	¿Cuándo usted necesita orientación por parte de su jefe, existe la actitud y colaboración?	0	0	0	3	9	12
4	Oficina	¿Existe cooperación y trabajo en equipo dentro de mi grupo laboral?	0	0	3	5	4	12
5	Oficina	¿Siente que puede expresar libremente sus opiniones sin temor a represarías?	0	0	2	5	5	12
6	Oficina	¿Existe comunicación entre compañeros dentro del equipo de trabajo con el respeto correspondiente?	0	0	1	6	5	12
7	Oficina	¿Considera que las decisiones se toman ágiles y oportunas?	0	1	1	8	2	12
8	Oficina	¿Recibe algún tipo de incentivo cuando realiza reemplazos de otros cargos diferentes al que le compete?	0	0	0	0	12	12
9	Oficina	¿Recibe algún tipo de reconocimiento cuando usted se destaca en el cumplimiento de sus funciones?	0	0	0	4	8	12
10	Oficina	¿Cuándo se programan actividades de integración (sociales y deportivas) usted acostumbra a participar en ellas?	0	1	4	3	4	12
11	Oficina	¿Considera que las funciones que realiza o ejecuta contienen carga laboral?	0	0	3	7	2	12
12	Oficina	¿Se siente a gusto al realizar las actividades laborales en la oficina?	0	0	0	5	7	12
13	Organización	¿Le gusta lo que hace en la organización?	0	0	0	0	12	12
14	Organización	¿Se siente orgulloso de trabajar en la organización?	0	0	0	2	10	12
15	Organización	¿Se siente satisfecho y motivado con los beneficios otorgados por la organización?	0	0	0	3	9	12
16	Oficina	¿El trabajo que tiene a cargo permite la ejecución cosas interesantes y retadoras?	0	0	3	7	2	12
Resultados por preguntas			0	2	17	58	115	

Figura 17. Resultados encuesta de clima organizacional BCS. Autoría propia.

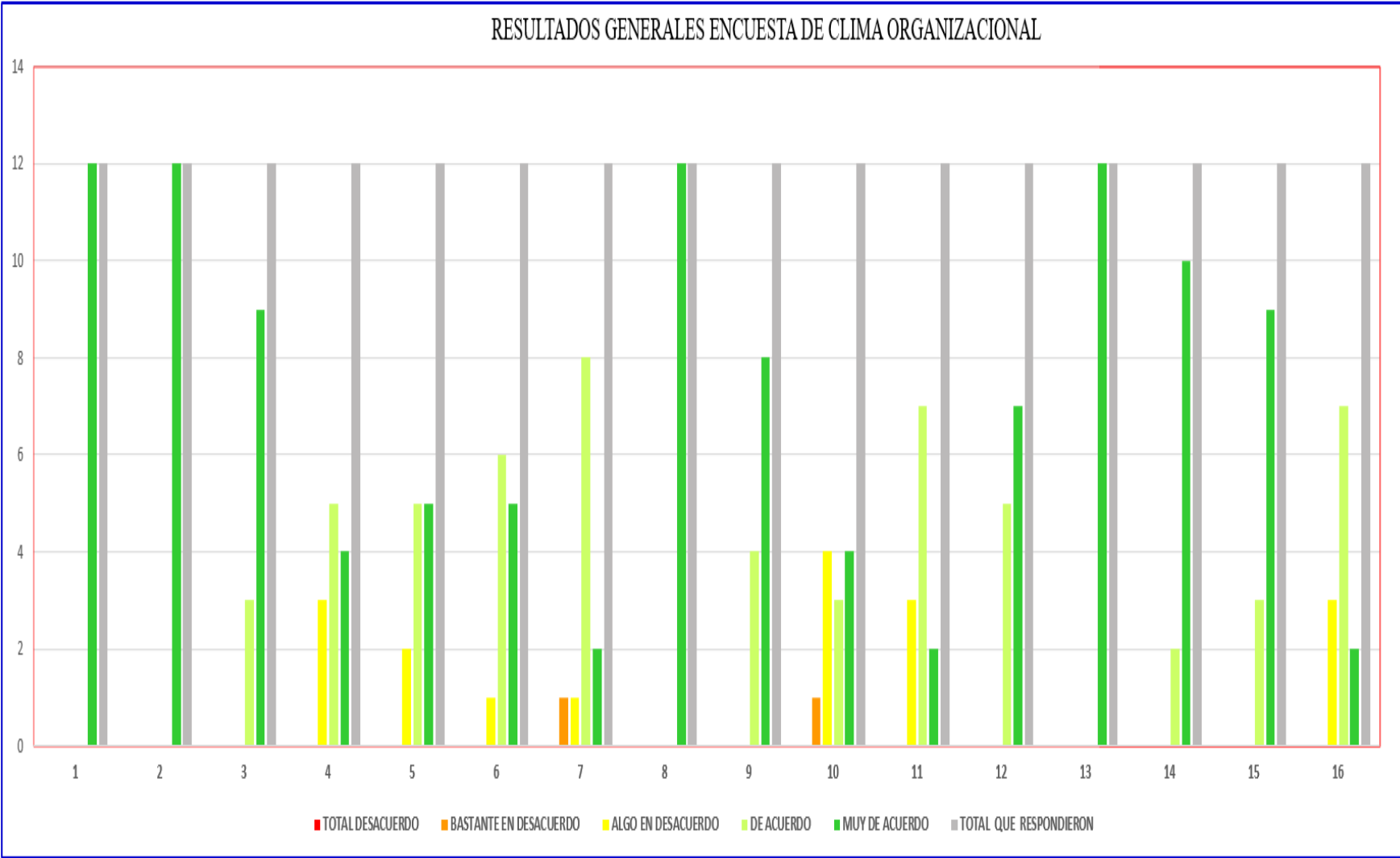


Figura 18. Resultados gráficos encuesta clima organización BCS. Autoría propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional de la oficina, población muestra, se evidenció que el 45% de los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo con los temas preguntados, es decir que están motivados, satisfechos, contentos y con sentido de pertenencia bastante alto, acorde a lo esperado por la organización en general.

Por otra parte, el 40% de los colaboradores, están de acuerdo con los temas preguntados en la encuesta, sin embargo, consideran que las decisiones podrían ser más ágiles y oportunas por las áreas que brindan apoyo a la oficina, ya que afectan en algún grado la funcionalidad de la unidad de negocio.

Con relación a los colaboradores que se encuentran con algún grado de desacuerdo con los temas preguntados, el 13%, considera que deberían tener más atención dado que las funciones que realizan en su trabajo contienen carga laboral adicional, también consideran que debería existir más trabajo en equipo dentro del grupo, razón por las cuales las funciones que tienen a cargo no les permite la ejecución de cosas interesantes y retadoras, ni tampoco participan activamente en las actividades de integración de la oficina.

Acerca de los colaboradores que consideran estar en bastante desacuerdo con los temas preguntados, solo una mínima parte representada en el 0,015%, no se sienten motivados a participar en las actividades de integración de oficina debido a que las decisiones no son tomadas de manera ágil ni oportunas cuando se necesitan.

6.4 Resultados detallados a nivel de organización

NUMERO	PREGUNTA	TOTAL	BASTANTE EN	ALGO EN	DE	MUY DE	TOTAL QUE
		DESACUERDO	DESACUERDO	DESACUERDO	ACUERDO	ACUERDO	RESPONDIERON
1	¿Conoce la misión y visión del Banco Caja Social?	0	0	0	0	12	12
2	¿Conoce las funciones y responsabilidades que debe desempeñar dentro de la organización?	0	0	0	0	12	12
13	¿Le gusta lo que hace en la organización?	0	0	0	0	12	12
14	¿Se siente orgulloso de trabajar en la organización?	0	0	0	2	10	12
15	¿Se siente satisfecho y motivado con los beneficios otorgados por la organización?	0	0	0	3	9	12
Resultados por preguntas		0	0	0	5	55	60

Figura 19. Resultados de clima a nivel organización. Autoría propia.

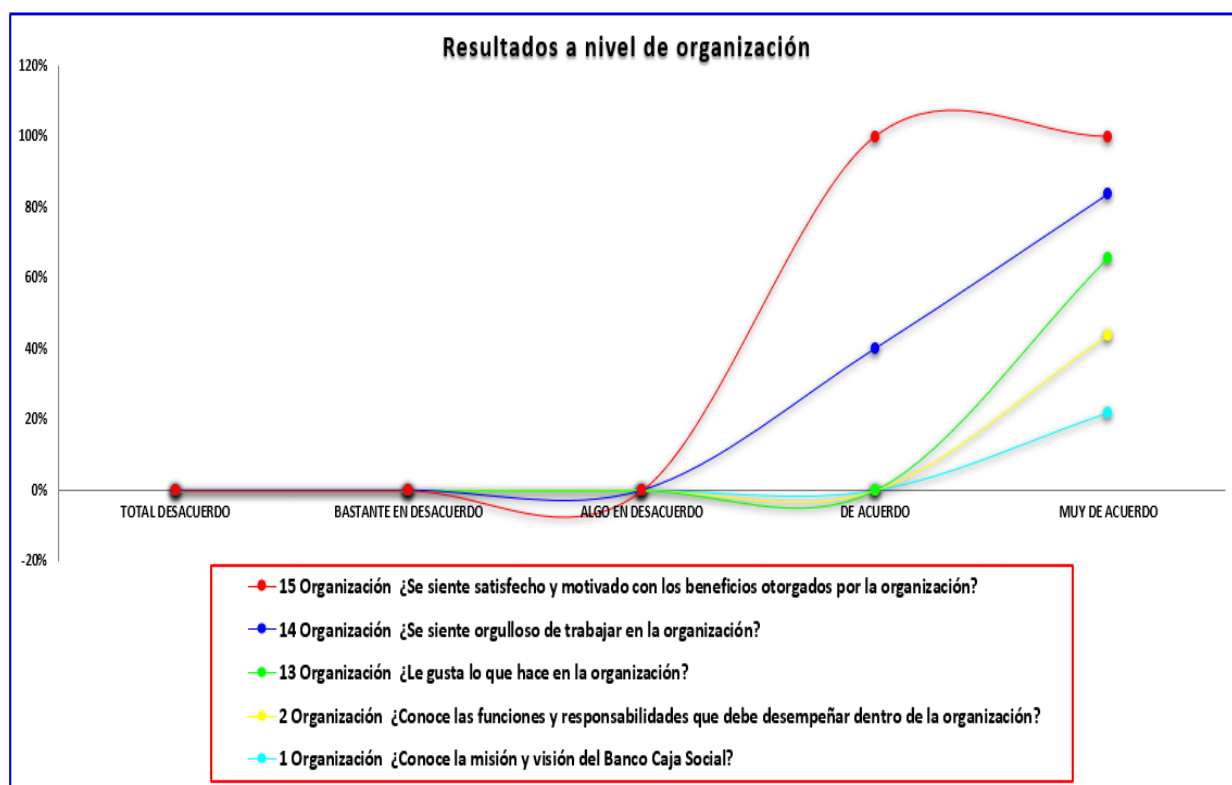


Figura 20. Grafica de resultados de clima a nivel organización. Autoría propia.

De acuerdo a los patrones de comportamiento en los resultados de tipo organizacional, se encontró que los colaboradores de la oficina cuentan con un muy alto nivel de satisfacción y sentido de pertenencia a la institución. El 100% de los colaboradores conoce la misión y visión del Banco, al igual como se siente bien por lo que hace en la organización y conoce a cabalidad sus funciones y responsabilidades que deben desempeñar. De otro lado, aunque las preguntas de satisfacción y motivación en cuanto a los beneficios otorgados por la organización, y el sentir orgullo por la entidad, tan solo 2 o 3 de los colaboradores de la oficina considera que podría ser mejor, tenerse mejores beneficios, aun así, están dentro de un alto grado de satisfacción, la población restante se siente totalmente satisfecha.

En esta sección de preguntas a nivel organización y estando de acuerdo con los conceptos de la motivación humana, los colaboradores responden a los estímulos internos y externos de la organización, es decir, la organización cuenta con beneficios que motivan al colaborador a trabajar allí de manera satisfecha. Según, (Chiavenato, 2017) decía que los patrones de la conducta es producto de estímulos externos o internos. La conducta es motivada, es decir, en toda conducta

humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.

La conducta está orientada a objetivos y en todo comportamiento existe siempre un impulso, en este caso de los colaboradores de la oficina tomada como muestra, demuestra que los impulsos de la organización hacen que los colaboradores conozcan sus funciones de manera clara y coherente, que se sientan satisfechos por los beneficios brindados por la organización, así mismo se sientan orgullosos de trabajar en una institución que se preocupa por el bienestar de los colaboradores.

6.5 Resultados detallados de oficina con niveles medios

NUMERO	PREGUNTA	TOTAL	BASTANTE EN	ALGO EN	DE ACUERDO	MUY DE	TOTAL QUE
		DESACUERDO	DESACUERDO	DESACUERDO		ACUERDO	RESPONDIERON
4	¿Existe cooperación y trabajo en equipo dentro de mi grupo laboral?	0	0	3	5	4	12
5	¿Siente que puede expresar libremente sus opiniones sin temor a represalias?	0	0	2	5	5	12
6	¿Existe comunicación entre compañeros dentro del equipo de trabajo con el respeto correspondiente?	0	0	1	6	5	12
7	¿Considera que las decisiones se toman ágiles y oportunas?	0	1	1	8	2	12
10	¿Cuándo se programan actividades de integración (sociales y deportivas) usted acostumbra a participar en ellas?	0	1	4	3	4	12
11	¿Considera que las funciones que realiza o ejecuta contienen carga laboral?	0	0	3	7	2	12
16	¿El trabajo que tiene a cargo permite la ejecución cosas interesantes y retadoras?	0	0	3	7	2	12
Resultados por preguntas		0	2	14	34	22	

Figura 21. Resultados de oficina con niveles medios. Autoría propia.

En los aspectos de oficina, se encontraron dos variables que requieren de atención dado que los patrones de comportamiento de uno o dos colaboradores, requieren de mayor atención, este número de colaboradores consideran, que no son atendidos, que las decisiones no son tomadas de manera ágil y oportuna e incluso consideran que lo mejor es, no ser partícipes de las actividades sociales y deportivas que se programan a manera de integración de la oficina. Es ahí cuando se toma gran importancia de poder escucharlos de manera activa para poder entender de manera más adecuada cuales son las dificultades que estos colaboradores están presentando.

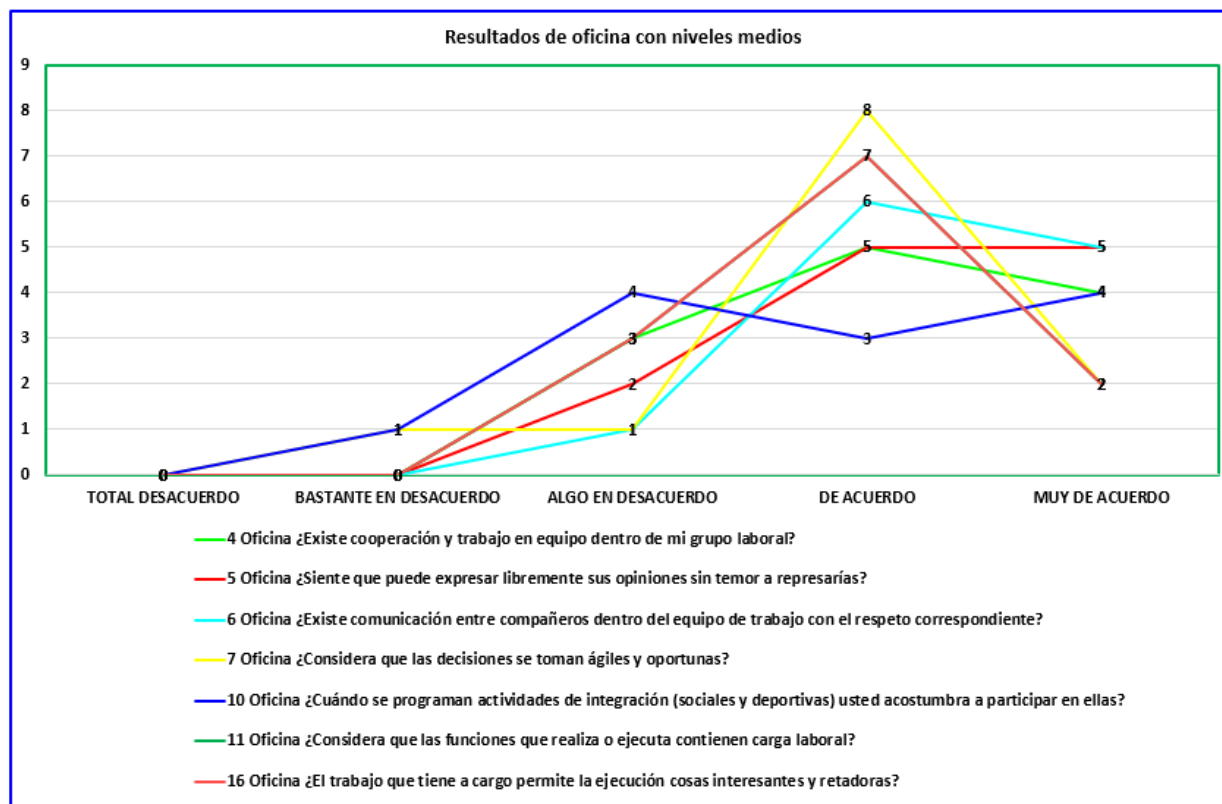


Figura 22. Grafica de resultados de oficina con niveles medios. Autoría propia.

De otro lado entre un 10% y un 20% de los colaboradores de la oficina expresaron, que puede ser mejor la cooperación y trabajo en equipo, que las condiciones de carga laboral podrían disminuir o ser más equitativas de acuerdo al rol que se desempeñe, podrían sentir mayor confianza es decir no sentir temor a represarías al momento de brindar las opiniones, de ahí mediante el liderazgo del gerente y subgerente de la oficina se hace primordial, pues con acciones eficaces, la influencia que ejercen sobre los demás ayuda al grupo u organización a alcanzar sus metas, el manejo de un estilo de liderazgo más acorde, el cual se requiere considerar el no delegar bastantes sobre algunos colaboradores, el ideal es que estas se distribuyan de manera equitativa entre todo el equipo de trabajo de acuerdo al rol que se desempeñe.

Conclusiones

La elaboración de este trabajo evidencia la importancia que tiene el clima organizacional, de modo que es un motor hacia la consecución de los metas y objetivos que busca la organización.

A través del clima organizacional, permite conocer los aspectos de comportamiento de los colaboradores, el cual determina como mantener un clima acorde, coherente, bajos lo principios y valores de la institución, enmarcado en el respeto por la otra persona.

La motivación en las organizaciones es importante debido a que permite mantener un clima organizacional acorde, pues brinda seguridad y determinación logrando conformar equipos de trabajo potenciados encaminados a la consecución de un objetivo común.

El liderazgo como factor determinante en la oficina, influye en la comunicación y la motivación de manera efectiva de los colaboradores, de ahí que con el acompañamiento permanente se obtiene el mayor desempeño entre los equipos de trabajo.

Se realizó la muestra mediante encuesta a los colaboradores de la oficina Centro Internacional del Banco Caja Social, los cuales toman de la mejor manera y empáticamente la iniciativa de poder conocer el estado del clima organizacional en esta oficina con el cual de manera unánime fue respondida.

Mediante la encuesta de clima organizacional se pudo determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores de la oficina los cuales sirvieron para poder realizar las recomendaciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional del equipo de trabajo con resultados eficientes en la productividad.

Recomendaciones

Se recomienda realizar de manera periódica, al menos una vez por año este tipo de encuesta de clima laboral u organizacional, por cada oficina, toda vez que esta sirve como instrumento para validar el estado actual y patrones de comportamiento de los colaboradores, hacia la entidad, hacia los direccionamientos y la estabilidad integral de cada uno de los colaboradores de la población tomada como muestra.

Se recomienda generar mayor atención escuchando e interpretando las necesidades en aquellos colaboradores que manifiestan patrones de comportamiento con menor satisfacción o que no están de acuerdo en algunos aspectos. La escucha activa e interpretación de los mensajes generan empatía, es entonces que la comunicación en las personas hace que se relacionan continuamente unas con otras, esta genera no sentirse aisladas y siempre van estar en permanente contacto por lo cual es recomendable en el sentido que se podrán tomar decisiones oportunas y a la vez los colaboradores querrán ser partícipes de las actividades que se programen a manera de integración.

En los aspectos de impacto medio que presentan algún grado de desacuerdo, se requiere de una revisión del estilo de liderazgo del gerente y subgerente, buscando el estilo más apropiado, haciendo más participativo, promoviendo la escucha activa de los colaboradores, delegando de manera equitativa las tareas entre todos los colaboradores de acuerdo al cargo y funciones que deben desempeñar, promoviendo la integralidad de cada uno de ellos a fin de alcanzar las metas objetivo.

Referencias

- Gan, Federico, (et al), Manual de Recursos Humanos, (Barcelona: UOC, 2007)
- Govea, M. M. E. G., Domínguez, M. M. E., & San Agustín, Y. Q. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. Contribuciones a la Economía. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>
- Torrecilla, O. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Mza., documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNC.
- Banco Caja Social (marzo 2020) Informe de Gestión 2019. Recuperado de: <https://www.bancocajasocial.com/portalserver/bcs-public/informacion-corporativa/acerca-de-nosotros/gestión/informes-de-gestión>
- Fundación Grupo Social (julio 2020) Informe de labores y balance social 2019. Recuperado de: <https://www.fundaciongruposocial.co/informacion-general>
- Banco Caja Social (2018) Historia del Banco Caja Social. Recuperado de: <https://www.bancocajasocial.com/portalserver/historia#>
- Chiavenato, Idalberto (2017) Administración de recursos humanos. México D.F.; México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Krech, David., Crutchfield, Ricahrd., Egerton, L. (1962) Individual in Society, Nueva York, McGraw-Hill, p.17.
- Arroyo Tovar, Ruth. (2012). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uniagustiniana/6921>
- Jones, Gareth (2019) Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Méndez Álvarez, C.E., Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en las ciencias empresariales, (2006). Bogotá. Limusa
- Hernández Sampieri, R., Metodología de la investigación, (2018). Ciudad de México. McGraw-Hill Interamericana Editores.