



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y
TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N° 15 del 31 de octubre de 2012

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA OFICINA LA PLATA
HUILA**

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en
Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos**

Autora: SILVIA CRISTINA PARRA GÓMEZ

Tutor: RENÉ JESÚS AGUIRRE BRACHO

Colombia, Septiembre de 2020

Dedicatoria

En primer lugar, a Dios, que me ha permitido los talentos, la oportunidad y los conocimientos, para poder matricularme en esta Universidad y cursar con responsabilidad esta importante Maestría.

A mi esposo Wilmer, mis hijas: Ashly Valentina y María José Perdomo a quienes son mi mayor motivación para luchar día a día por ser mejor profesional y mejor persona.

Agradecimientos

A la universidad UMECIT, por brindarnos con tanto esmero esta posibilidad de alcanzar nuestros sueños de cualificación profesional desde nuestros lugares de trabajo. Por orientarnos y exigirnos calidad en nuestros trabajos.

A mis compañeros de trabajo, por su solidaridad y colaboración con mi proyecto de investigación. Gracias por la buena voluntad y el tiempo que me permitieron conocer un poco de su ser, de ese mundo tan de ustedes, que desconocía a pesar de vernos todos los días.

Al Dr. Orlando Rodríguez, mi jefe, quien me brindó la oportunidad de iniciar, cursar y terminar esta importante maestría.

Al Dr. Aguirre, quien generosamente me ha guiado, quien con su amplia experiencia ha compartido conmigo toda su sapiencia para la realización de este trabajo.

Resumen

Esta es una investigación descriptiva con enfoque cualitativo, desarrollada en el Banco Agrario de Colombia, en su sede La Plata Huila. Se realizó con el propósito de conocer las percepciones de sus empleados sobre el clima laboral, para adelantar sugerencias sobre un plan de mejora.

Se realizaron entrevistas a 18 empleados, de igual manera se realizaron conversatorios y observaciones no participantes sobre situaciones inusuales que se presentaban y que aportan para describir el ambiente laboral en esta entidad.

También se aplicó al Gerente de la misma, una entrevista semi-estructurada, pero fundamentada en cuatro aspectos básicos así: debilidades, fortalezas y aciertos, de su acción frente a la necesidad de mejorar el clima laboral. Lo cual permitió realizar algunas recomendaciones importantes respecto a; motivación, gestión y eventos para mejorar.

La investigación le aporta a la cualificación del ambiente laboral de la institución Banco Agrario de Colombia, específicamente en la sede La Plata y de hecho tiene un impacto a nivel regional.

Palabras clave: Clima organizacional, ambiente laboral, percepciones, plan de mejora.

Abstract

This is a descriptive research with a qualitative approach, developed at the Banco Agrario de Colombia, at its headquarters in La Plata Huila. It was carried out with the purpose of knowing the perceptions of its employees about their organizational and work environment, in order to make suggestions about an improvement plan.

Interviews were conducted with 18 employees, in the same way conversations and non-participant observations were made about unusual situations that occurred and that contribute to describe the work environment in this entity.

A semi-structured interview was also applied to the Manager of the same, but based on four basic aspects like this: weaknesses, strengths and successes, of his action against the need to improve the working environment. This allowed some important recommendations to be made regarding; motivation, management and events to improve.

The research contributes to the qualification of the work environment of the Banco Agrario de Colombia institution, specifically at the La Plata headquarters and in fact has an impact at the regional level.

Keywords: Organizational climate, work environment, perceptions, improvement plan.

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Capítulo I. Contextualización de la problemática	3
1.1. Descripción de la problemática	3
1.2. Formulación de la pregunta de investigación	8
1.3. Premisas y proposición	8
1.4. Propósitos	9
1.4.1. Propósito general.	9
1.4.2. Propósitos específicos.	9
1.5. Justificación e impacto	10
Capítulo II: Fundamentación teórica de la investigación	11
2.1. Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales	12
2.1.1. Bases teóricas (Teorías que aplican en la investigación).....	12
2.1.2. Bases investigativas.....	16
2.1.2.1. Antecedentes históricos.	16
2.1.2.2. Antecedentes investigativos.....	23
2.1.3. Bases conceptuales.	26
2.1.4. Bases legales.....	39
2.2. Conceptos definidores y sensibilizadores	43
2.3. Categorización	44
Capítulo III: Aspectos metodológicos de la investigación.....	47
3.1. Paradigma, método y/o enfoque de investigación.....	47
3.1.1. Elección de la tradición cualitativa.....	47

3.2. Tipo de investigación.....	48
3.3. Diseño de la investigación.....	49
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	50
3.5. Unidades de estudio y sujetos de la investigación	56
3.5.1. Población y/o descripción del escenario de investigación.....	56
3.5.2. Muestra y/o descripción y criterios de selección de los informantes clave.....	57
3.6. Procedimiento de la investigación	58
3.7. Credibilidad (cualitativa) de los instrumentos	59
3.8. Consideraciones éticas	63
3.8.1. Criterios de confidencialidad.	66
3.8.2. Descripción de la obtención del consentimiento informado.....	67
3.8.3. Riesgos y beneficios conocidos y potenciales.....	69
3.9. Diseño de los instrumentos de investigación	69
Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados o hallazgos	73
4.1. Hallazgos	75
4.1.1. Aspectos socio-demográficos de los empleados.....	75
4.2. Técnicas de análisis de datos o hallazgos	78
4.2.1. Carga laboral.....	80
4.2.2. Clima organizacional.	88
4.2.3. Las características del empleo.	93
4.2.4. La comunicación.	95
4.2.4.1. La comunicación efectiva.	98
4.3. Soportes de la investigación (Matrices).....	102

Capítulo V. Propuesta de mejoramiento.....	115
5.1. Presentación	115
5.2. Objetivos	117
5.2.1 Objetivo general.	117
5.2.2. Propósitos específicos.	117
5.3. Justificación.....	117
5.4. Metodología	118
5. 5. Conclusiones de la propuesta	120
5.6. Conclusiones.....	121
Bibliografía	
Apéndice	

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz de categorías de la investigación.</i>	45
Tabla 2. <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos.</i>	50
Tabla 3. <i>Matriz de observación.</i>	71
Tabla 4. <i>Matriz. N° 1. Aspectos socio-demográficos de los empleados.</i>	76
Tabla 5. <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos.</i>	102
Tabla 6. <i>Matriz de categorías de investigación.</i>	103
Tabla 7. <i>Matriz N° 2. Situaciones individuales importantes de los funcionarios.</i>	103
Tabla 8. <i>Matriz. N° 3. Aspectos socio-demográficos de los empleados.</i>	106
Tabla 9. <i>Matriz N° 4. Situaciones individuales importantes de los funcionarios.</i>	107
Tabla 10. <i>Matriz N° 5. La motivación laboral.</i>	109
Tabla 11. <i>Matriz N° 6. La carga laboral y la satisfacción laboral.</i>	110
Tabla 12. <i>Matriz de cultura organizacional.</i>	111

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Categorías de análisis de la investigación.	80
<i>Figura 2.</i> Categoría: Carga laboral.....	80
<i>Figura 3.</i> Categorías de análisis clima organizacional.	89
<i>Figura 4.</i> Categorías de análisis: Las características del empleo.	93
<i>Figura 5.</i> Categorías de análisis: Las características del empleo.	95

Introducción

Partiendo de la consideración, de que el clima laboral es el estado anímico de todos los trabajadores que se encuentran en un determinado lugar, este trabajo se concentró en conocer las percepciones, sentimientos y emociones de los trabajadores del Banco agrario de Colombia, sede La Plata Huila, en el año 2019.

El clima laboral está siempre en constante cambio debido a que son muchos los factores que lo constituyen. Conocer las ventajas de un óptimo clima laboral hace parte de todo plan de organización porque él se detiene en analizar las óptimas relaciones personales al interior de toda entidad, en este caso financiera.

En la línea administrativa, es prioritario buscar alternativas que permitan el logro de las metas de calidad, establecidas en la empresa, lo cual exige una actitud de liderazgo, creatividad e innovación el trabajo, sin desconocer el aspecto humano de sus operadores, porque es en equipo que podrán hacer de entidad financiera una entidad cualificada y reconocida a nivel social. Por lo anterior conocer las percepciones que tiene sus empleados es valioso, porque unos empleados satisfechos y comprometidos, influyen directamente en el prestigio, progreso e imagen corporativa.

Es urgente adentrarse en evaluar el tema del clima laboral del banco, atendiendo, a que es un aspecto de trascendencia que le ofrecerá no sólo mejorar su nivel de competitividad, sino mejorar las relaciones interpersonales, el nivel de motivación y satisfacción de sus colaboradores inmediatos quienes son el corazón de su imagen corporativa y del alcance de metas.

El siguiente estudio se presenta en cinco capítulos, que inician desde plantear el problema detectado, sustentarlo teóricamente, en un tercer momento el protocolo de

investigación diseñado para poder llegar a resultados y concluir para hacer finalmente unas recomendaciones, a manera de plan de mejora.

En el capítulo uno se presenta la caracterización del problema, adentrándose en describirlo y trazar el horizonte de la investigación, desde los objetivos, hasta llegar a la pregunta generadora de esta investigativo.

En un segundo capítulo se encuentra el marco teórico. Se presentan los antecedentes de la investigación y seguidamente se presentan unas bases teóricas fundamentales para analizar la información recabada. Estas se fundamentan en los postulados de Likerts (2006), Brunet (2009), Robbins (2004), Litwin y Stinger (2011), sobre el clima organizacional, sus características, dimensiones y tipología. Otro aspecto que se toma en cuenta en este capítulo es la operacionalización de las categorías para la encuesta.

En el capítulo tres (III) se presenta el diseño metodológico de la investigación, que la sustenta como una investigación cualitativa de corte descriptivo, con un diseño de campo no experimental y en el capítulo cuarto, (IV) los resultados se presentan con base en la teoría y el trabajo de campo. Así mismo en el último capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones que posibilitan avizorar el plan de mejora para el clima laboral del Banco Agrario de Colombia, sede La Plata.

Capítulo I. Contextualización de la problemática

1.1. Descripción de la problemática

En todas las instituciones donde existan seres humanos laborando, se hace necesario pensar en la existencia de relaciones interpersonales que se constituyen en el diario vivir y de las cuales, depende significativamente el bienestar y la productividad. Cada institución tiene unas características únicas que le hacen especial y diferente a otra, lo cual constituye su cultura organizacional, y permite a cada uno de sus funcionarios tener su propia percepción, lo cual se constituye en el clima laboral motivo de esta investigación.

Se puede afirmar que los estudios sobre el clima organizacional se han venido dando desde mediados del siglo XX. La importancia del ser humano dentro de las organizaciones ha evolucionado, desde el siglo XIX e inicios del XX, los empleados solo eran mano de obra que realizaba un trabajo mecánico. A través del tiempo se han mostrado diversos enfoques para realizar estos estudios. Uno de ellos es la teoría de la administración científica cuyo principal exponente fue F. Taylor quien se enfocaba en la gestión del trabajo y los trabajadores, la teoría de la administración clásica cuyo principal representante fue H. Fayol, quien se enfoca en la estructura y funciones organizacionales y la de las relaciones humanas de E. Mayo, quien se enfocaba en la organización como un grupo de personas (Flores, 2018).

Actualmente, las organizaciones son conscientes que para lograr el éxito debe poner mayor importancia a sus trabajadores, motivarlos, potenciar su talento, logrando su satisfacción, etc. Por esa razón se cita a Sandoval (citado en Flores, 2018), nos indica

que todas las organizaciones tienen características propiedades únicas. Así mismo el clima muestra el funcionamiento interno de la organización el cual puede ser positivo o negativo, por lo que concluye que el individuo en la organización no solo va a depender de sus peculiaridades personales sino también influye lo que percibe de su clima de trabajo y los elementos de su organización (Flores, 2018).

En América Latina concretando un poco, se puede citar a Robbins (1998), en México, quien analiza el clima organizacional bajo el enunciado de reto del trabajo y afirma que “Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, trabajos que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción”. De esta manera la expansión vertical del puesto, puede elevar la satisfacción laboral, ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Así mismo en estudios realizados en Ecuador se plantea que desde el 2008 ha existido una gran preocupación por hablar del clima laboral, que muchos han llamado clima organizacional. Se ha planteado desde la constitución la necesidad de plantear un marco normativo, respecto a la administración del talento humano y las políticas salariales. El trabajo se ha venido realizando, así llama la atención decir que es necesario hablar de un ambiente satisfactorio para los trabajadores porque este afecta directamente los resultados. Así se han planteado ejes como: clima organizacional, medioambiente, trabajo en equipo la gestión y participación recompensa, los

reconocimientos, competencias y compromisos, como elementos claves para hablar de clima laboral (Picon, 2008).

En las últimas décadas, se han realizado variados estudios sobre el tema, que es de bastante trascendencia. Otro estudio: Clima organizacional y desempeño laboral en el hospital de Huaral, aporta porque esta investigación tuvo por objetivo general determinar la relación entre “clima organización y desempeño laboral en el hospital de Huaral- 2016” La metodología empleada, por el tipo de investigación fue correlacional, diseño no experimental, la población fue 426 trabajadores del hospital Huaral 2016 y la técnica empleada fue la encuesta, consistente de dos cuestionarios aunque es una investigación de naturaleza cuantitativa es importante porque abordo y concluyo que existe una correlación directa, positiva alta y significativa entre la variable clima organizacional y desempeño laboral, también entre las dimensiones identidad, cooperación, estructura, recompensa y desempeño laboral. Medición del clima organizacional con un enfoque de género (Espinoza & Jiménez, 2019).

Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores del Proyecto Especial Regional Pasto Grande, 2018, con la finalidad de determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, de conformidad con el reglamento de grados y títulos de la universidad César Vallejo; para obtener el grado académico de Maestría en ingeniería civil con mención en dirección de empresas de la construcción (Urquiza, 2018).

En la actualidad, Colombia, también está a la vanguardia, las organizaciones se están preocupando por los factores que influyen en la baja productividad y eficiencia de una organización, adentrándose así en el tema clima organizacional, clima laboral. Factor determinante en el comportamiento de los trabajadores, afectando así el desarrollo

normal de sus actividades. Este tema ha tomado gran importancia, se reconoce la necesidad de comprender los elementos que inciden en el desempeño de las personas, permitiendo evidenciar las dificultades que se encuentran en el empleado y su entorno. “En efecto los factores internos y externos de cada una de las organizaciones actúan como un indicador para así mantener una actitud de mejoramiento constante (Chiang, 2010, p. 114)” (citado en Rengifo, 2018).

Centrando esta investigación en el Banco Agrario de Colombia oficina La Plata, es preciso decir que hay algunas empresas sobre todo pequeñas que no cuentan con estrategias de valoración y mejoramiento oportuno del clima laboral tal vez porque consideran que hacerlo no es importante para la gestión y la obtención de resultados, es decir por desconocimiento de que este es un factor vital a sus gerentes y dirigentes. Se realizó un sencillo diagnóstico de la situación de investigación, buscando las evaluaciones que en este campo de clima laboral el Banco Agrario realizó a sus empleados en el 2012, un estudio estadístico que analizó el ambiente laboral y se analizaron algunas sugerencias.

El clima laboral que impera en la actualidad en nuestro Banco, se puede presentar como un ambiente de bastante presión para sus funcionarios, dado que cada seis meses se aplica una cláusula presuntiva en el contrato celebrado, bajo la cual a los funcionarios se les prorroga su período de trabajo en las mismas condiciones, es decir cada seis (6) meses y si el Banco lo considera necesario, simplemente lo puede dar por terminado antes de los seis meses. También es preciso decir que pareciera que en la contratación, cancelación o prolongación de los contratos, la inclinación política de sus funcionarios

fuera determinante. Es posible pensar que los funcionarios trabajan con temor, porque la incertidumbre del trabajo les afecta emocionalmente.

El cumplimiento de las metas es exigente y generalmente no se consiguen los resultados esperados. En los últimos meses, se nos plantea como un grave problema el no cumplimiento del cobro de la cartera vencida, que actualmente se cataloga en un 14%, índice alto que ubica a la institución en una posición bastante crítica, ya que para el Banco y para el personal directivo se considera como resultado satisfactorio un índice de 6%, valoración autorizada por la Súper bancaria.

En la actualidad existen otros objetivos que plantea la alta gerencia no se han conseguido, lo cual es motivo de valoración negativa para sus funcionarios, porque uno de los aspectos a tener en cuenta en la evaluación, son los objetivos de atención en filas, colocación de créditos, apertura de cuentas de ahorro, apertura de CDT.

Es bastante el nivel de estrés que se vive, en varias ocasiones se siente un ambiente incómodo y desmotivante, no hay nuevas ideas de mejoramiento para el cumplimiento de las metas, cada vez que se nos reúne es para decirnos que estamos mal, que los logros son irrisorios, además la institución concentra sus esfuerzos en la solución de los conflictos administrativos, se diría que descuidando la individualidad de sus funcionarios. Los conflictos entre compañeros se presentan con frecuencia, no se aprecia en las dificultades personales ese apoyo solidario.

El clima laboral se torna tenso, no existen oportunidades de capacitación, se presentan dificultades interpersonales entre sus funcionarios, dado que el cansancio laboral cumple con su función. Es parte del mal ambiente laboral, el afán de cumplir metas, dar resultados, lo cual genera créditos con pésima colocación, sin garantías

hipotecarias o con un buen codeudor solidario, lo cual compromete el cumplimiento efectivo de la cartera, cuyo vencimiento no debe ser mayor a 31 días.

Es posible que los horarios extensos afecten no solo las relaciones entre los funcionarios sino con sus familias, lo cual afecta su inteligencia y su estabilidad emocional.

1.2. Formulación de la pregunta de investigación

¿Cómo mejorar el clima laboral del Banco Agrario oficina La Plata Huila? Ampliar las preguntas y justificar.

1.3. Premisas y proposición

1. Las decisiones del personal administrativo afectan de forma negativa el clima laboral en Banco Agrario de Colombia oficina la Plata Huila?
2. ¿Cómo se pueden describir las acciones- las relaciones del personal que toma las decisiones institucionales, con los funcionarios subalternos en el Banco Agrario de Colombia oficina la Plata Huila?
3. ¿Qué percepciones tiene los funcionarios sobre el clima laboral entre los funcionarios del Banco Agrario de Colombia oficina la Plata Huila?
4. ¿Cuáles son los principales aspectos negativos que afectan el clima laboral de los funcionarios del Banco Agrario de Colombia oficina la Plata Huila?
5. ¿Qué nivel de influencia tiene las relaciones entre los funcionarios en el clima laboral Banco Agrario de Colombia oficina la Plata Huila?
6. ¿Existe un clima laboral negativo entre los funcionarios del Banco Agrario de Colombia oficina La Plata Huila?

7. ¿Qué alternativas viables existen y son aplicables como propuesta para mejorar el clima laboral en el Banco Agrario de Colombia, oficina La Plata Huila?

Es la pregunta una vía fundamental de la investigación, para llegar a conclusiones acerca de si existe un positivo o negativo clima laboral, así como permitirá identificar los factores que beneficien a los funcionarios, la imagen corporativa y los resultados institucionales.

Conocer que percepciones que tienen los funcionarios del Banco Agrario de Colombia oficina La Plata Huila sobre el clima laboral, implica saber qué nivel de incidencia tienen las decisiones de los administrativos, las relaciones interpersonales, las relaciones de autoridad y liderazgo, la carga laboral, y otros factores propios del desempeño laboral.

1.4. Propósitos

1.4.1. Propósito general.

Diseñar un plan de mejoramiento del clima laboral para funcionarios del Banco Agrario de Colombia - oficina La Plata Huila.

1.4.2. Propósitos específicos.

1. Develar las percepciones que tienen los funcionarios sobre el clima laboral en el Banco Agrario de Colombia - oficina La Plata Huila.
2. Identificar los aspectos del clima laboral que afectan negativamente las relaciones entre los funcionarios del Banco Agrario de Colombia oficina La Plata Huila.

3. Proponer un Plan Estratégico de mejoramiento para el Clima Laboral del Banco Agrario de Colombia - Oficina La Plata Huila, que redunden en beneficio de su imagen corporativa y el bienestar de todos sus funcionarios.

1.5. Justificación e impacto

En cualquier empresa el ambiente de trabajo creado por los individuos que forman parte de ella, es fundamental porque interfiere en la motivación y en el comportamiento que ellos asumen y que de hecho afecta el buen nombre, los resultados y la prosperidad de la misma.

Esta investigación aporta en conocer las perspectivas de los funcionarios sobre el ambiente laboral, lo cual es muy importante porque se identifican aspectos que puedan estar afectando el normal funcionamiento de la empresa, la dinámica de los empleados y la estabilidad emocional de los mismos determinando así el nivel de satisfacción laboral y por ende la consecución de metas.

La actualidad de las organizaciones empresariales amerita constantes cambios entre ellos debe ser un propósito mejorar el clima laboral para garantizar un personal motivado dispuesto a luchar por sacar adelante los propósitos de los directivos que buscan el progreso que depende en gran medida de las actitudes y acciones de sus empleados. Toda empresa debe estar abierta al cambio si desea mejorar el ambiente laboral y encontrar solución a los problemas que afectan la convivencia, la pertenencia y el trabajo en equipo.

Se pretende que la presente tesis sirva como un instrumento de referencia para las políticas de gestión y dirección de otras instituciones bancarias similares, para que

también busquen optimizar el clima laboral de tal forma que posibilite espacios a todos miembros de la comunidad para: innovar, sugerir, corregir y asuma un papel mayor compromiso y liderazgo para alcanzar altos niveles de competitividad en un ambiente dinámico y motivador.

Ninguna empresa que busca posicionarse exitosamente en el mercado laboral, debe dejar de lado reconocer que se necesitan estudios sobre el recurso humano de que se dispone, para lograr altos niveles de comunicación, empatía y comprensión de sus individualidades.

Capítulo II: Fundamentación teórica de la investigación

2.1. Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales

2.1.1. Bases teóricas (Teorías que aplican en la investigación).

En este apartado el tema de clima laboral se aborda como fundamento teórico para el análisis de las posibles alternativas de mejoramiento que se pueden implementar en el Banco Agrario de Colombia, oficina La Plata Huila. Se abordará el tema de clima laboral, su definición, aspectos relevantes, factores y estrategias instrumentos necesarios para abordar el tema con propiedad y hacer las sugerencias que pretende alcanzar este proyecto investigativo.

Se hace imprescindible definir los conceptos de clima organizacional y clima laboral, diferenciarlos, porque los dos conceptos son distintos, aunque claramente relacionados. Existen varias aproximaciones a este concepto y algunos piensan que está estrechamente ligado con los climas psicológicos e individuales y otros piensan que es directamente relacionado con lo organizacional. (Baer y Frese, 2003); (Koys y Decottis, 1991) (citados en Ortega, Duque, & Grueso). En otro sentido, se habla de clima psicológico o individual, visto como el resultado de la interpretación cognitiva que cada persona realiza sobre una determinada situación organizacional. Los individuos se comportan en función de las interpretaciones cognitivas que cada uno tiene del ambiente, y no por el ambiente en sí mismo (James y Sells, 1981) (citados en Ortega, Duque, & Grueso). De igual forma, ese clima psicológico se podría definir como las señales que reciben los miembros de una organización, en referencia a expectativas de la misma, sobre su conducta en el desarrollo del trabajo. Por ello regulan su conducta con referencia a dichas expectativas (Bandura, 1988) (citado en Ortega, Duque, & Grueso). Este autor plantea que el objetivo de ajustar la conducta es para lograr una

autoevaluación positiva y, por ende, espera unas consecuencias también positivas, como el orgullo y la autosatisfacción. (Ortega, Duque, & Grueso)

Clima organizacional.

El clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los integrantes de una organización, éste incluye la estructura, el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación y las recompensas, todos éstos factores influyen directamente en el comportamiento de los mismos. La evaluación del clima organizacional se realiza en base a percepciones de sus miembros, por lo tanto, es subjetiva e inherente a cada uno de los integrantes de la organización, para que exista un buen clima laboral éstos deben sentirse cómodos. (Del Castillo, 2017)

Existen factores físicos y psicológicos que influyen en el clima organizacional, entre los factores físicos: lugar de trabajo confortable, limpio e iluminado, que cumpla con la normativa vigente, para llevar a cabo su labor de manera eficiente. En el factor psicológico: relaciones con sus compañeros de trabajo, con su jefe, que trato tienen de éste; todos estos factores influyen directamente en el clima organizacional. (Del Castillo, 2017)

El clima organizacional de un espacio de trabajo es visto como un conjunto de atributos específicos que permiten definir la interacción entre la empresa, sus miembros, el medio ambiente. De igual manera se plantea como un conjunto de actividades, expectativas, que describen a la organización en características estáticas. En ese espacio de trabajo, existen personas y de igual manera distintas percepciones individuales (Lo que ellos piensan de su entorno, se refleja en su naturaleza psicológica abstracta, cada individuo tiene su manera de ver cómo se organizan las experiencias personales

frente a su entorno, son diferentes en cada individuo) se consideran como elementos críticos del clima laboral, sin dejar de lado que el clima organizacional es como una cualidad del ambiente laboral, percibido y experimentado por los miembros de la organización. (Díaz 2017, p. 89)

Por último, en este propósito de concretar definiciones, es importante decir que el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Cabe resaltar que, en la documentación existente, las investigaciones sobre clima raramente se abordan según esta definición, ya que el hecho de considerar el clima organizacional como un atributo individual se vuelve sinónimo de opiniones personales de acuerdo a características personales y no a los factores organizacionales (Brunet, 2009).

Una aproximación al concepto de clima laboral.

En general, el clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo (Patterson et al. 2005) (citados en Olaz, 2013).

El recurso humano es determinante en las organizaciones, son las personas las que agregan un valor a los servicios que estas ofrecen y muchos estudiosos han descubierto y contagiado a las empresas de la importancia de tener un buen clima laboral que mantiene al personal motivado, comprometido y creativo, aportando así al alcance de los principios teleológicos de la empresa. Es una herramienta en el trabajo cotidiano que influye en el nivel de satisfacción del personal y de hecho en el índice de productividad.

La anterior disertación tiene que ver con el saber hacer, el saberse comunicar, con los comportamientos de las personas, con su interacción con la empresa, con los compañeros etc. Hace ya 60 años Lewin (1951) indicó: “la relevancia del clima laboral al señalar que el comportamiento humano está influido por el campo psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona” (citado en Olaz, 2013).

El clima laboral es relevante para entender otros aspectos objetivos de una organización, así haciendo una interpretación se sobreentiende en toda organización existe una cultura organizativa que se caracteriza por una serie de componentes, además que existen unas subculturas, las cuales se ven influenciadas por otro elemento importante cual es la relación de conflicto entre el sistema y el individuo, al entender que el individuo al querer satisfacer sus necesidades entra inevitablemente en conflicto con la organización, ya que la autonomía y autorrealización personal no siempre es coincidente con la severidad que de factor exige la organización al intentar homogeneizar comportamientos individuales (Argyris (1957) (citado en Olaz, 2013).

Continuando con el propósito de argumentar acerca de clima laboral, Tagiuri (1968) y Pace (1968) coinciden en señalar que:

El clima laboral es ante todo una cualidad del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta, es decir, los valores como referencia cultural se hacen presentes en la particular forma en que se conforman los comportamientos y acciones de los individuos. (citados en Olaz, 2013).

Es decir que el clima laboral en una entidad se relaciona directamente con las políticas administrativas, porque de ellas depende el manejo del personal y de hecho las

percepciones que se tengan del ambiente y la cultura laboral. Depende de cada individuo la percepción acerca de la interacción que existe entre él y su empresa, depende de lo que vive, lo que siente, es decir la relación que existe entre el empleado y la organización de la entidad.

Así también:

El clima laboral no puede entenderse sin una referencia expresa que sería la de clima psicológico, que se encuentra definido en clara conexión con las conductas y las motivaciones de los trabajadores y que, según la interpretación que de estos autores hacemos, alude a los comportamientos objetivos de los individuos” (James y Jones, 1974) (citados en Olaz, 2013).

2.1.2. Bases investigativas.

2.1.2.1. Antecedentes históricos.

Han pasado cerca de cien años desde que en Mayo de 1924, comenzara a interrogarse acerca de qué elementos podían contribuir a mejorar el bienestar productivo de las organizaciones. Durante cerca de diez años (1924-1933) su actividad investigadora se centró principalmente en la Western Electric Co., estudiando el comportamiento de los trabajadores ante una serie de situaciones más o menos singulares. (Solarte García, 2009)

Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional.

Para analizar el clima organizacional, los investigadores han utilizado distintas formas, sin embargo la forma más utilizada, es la encuesta según Brunet. Mónica “ Son cuestionarios escritos, mediante los cuales se presentan preguntas que describen

hechos particulares de la organización y el entrevistado puede dar su percepción desde escalas de respuestas de tipo nominal o intervalo”. (Solarte, 2009

“Los cuestionarios encontrados en distintas investigaciones, permiten inferir que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional” (Hernández & Rojas, 2011). Con base en lo anterior, los cuestionarios más conocidos son:

- Teoría de los dos factores de Herzberg.

De acuerdo con esta teoría un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo. Clasificó dos categorías importantes como son los factores de higiene y los motivadores. Esta teoría señala que los llamados factores motivadores o satisfactores, influyen en la conducta de los individuos, los cuales se centran en el contenido del trabajo y son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad.

La segunda se refiere a los factores higiénicos o insatisfactores y se relacionan con el contexto de éste, se ocupan del ambiente externo, no son muy fuertes como motivadores e influyen en el empleado produciendo insatisfacción en el empleo. Ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social. (Gamboa, 2010)

La Teoría de la Jerarquía de Necesidades Básicas de Abraham Maslow (1954), también se cita como un gran aporte. Formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. (Gamboa, 2010)

- 1) Fisiológicas: Incluye el hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades físicas.
- 2) Seguridad: Incluye la seguridad y protección del daño físico y emocional.
- 3) Social: Incluye el afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- 4) Estima: Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención.
- 5) Autorrealización: El impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Continuando con la necesidad de citar los factores motivadores o satisfactores, que influyen en la conducta de los individuos, se cita (McGregor 1959) quien señala que el comportamiento humano está direccionado a través de la satisfacción de necesidades. Por otra parte, el individuo que acude a una organización lo hace porque tiene una serie de expectativas que espera cumplir a través de ésta (Morgan, 1997, citado en Gamboa, 2010)

Una manera de entrenar a los empleados en la resolución de problemas y de ayudarles a que se sientan más positivos y satisfechos puede ser a partir de la Teoría Social Cognitiva de Bandura quien insiste en que los factores de higiene son los elementos ambientales, que requieren atención constante a fin de evitar insatisfacción. Incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión. “La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal.” (Ayres y Malouff, 2007, p. 281, citado en Gamboa, 2010)

- El cuestionario de Litwin y Stringer.

Este cuestionario pone a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Este aporte es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores. Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que son estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. (Ayres y Malouff, 2007, p. 281, citado en Gamboa, 2010)

Método de Pritchard y Karasick.

Ellos proponen un instrumento de medida del clima laboral, fundamentado en once dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Ellas son: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

- Propuesta de Fernando Toro.

Esta propuesta sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones interpersonales: estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección.

El cuestionario de Rensis Likert.

Su propuesta se denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables, se centra en afirmar que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que

tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. Este cuestionario, identifica las fortalezas y debilidades de la organización desde los siguientes aspectos fundamentales: proceso de liderazgo, carácter de las fuerzas motivacionales, carácter del proceso de comunicación, espíritu de trabajo presente, los procesos de toma de decisiones, la fijación de los objetivos, los procesos de control, los fines de actuación y el entrenamiento.

En 1986 Rensis Likert, hablaba sobre la relevancia del enfoque que se tiene para ver la realidad, él mencionaba que la reacción que se tiene ante cualquier circunstancia o situación está siempre en función de la percepción que se tiene acerca de la misma y no la realidad objetiva, tomó como punto de partida el hecho de que todos los individuos perciben de forma distinta el contexto en el que se desenvuelven lo que influye en su comportamiento dentro y referente a la organización.

La postura fenomenológica defiende su ideología, planteando:

Al clima laboral como una dimensión instaurada a partir de las percepciones de las personas, y que esta comienza a existir en cuanto hay una visión compartida en el grupo o la organización, el clima laboral está instaurado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no en un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones (Peiro y Prieto, 1996) (citados en Williams, 2013).

La teoría de clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción y establece tres tipos de variables que

definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, estas son las variables causales, intermedias y finales.

Las variables causales: se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores (Williams, 2013).

El clima organizacional en la actualidad ha adquirido una gran importancia en la sociedad, dado que es parte de la estrategia de una organización en este caso del Banco Agrario de Colombia sede La Plata. “Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional” (Juarez, 2012).

Los primeros estudios sobre clima organizacional fueron realizados por Kurt Lewin en la década de 1930, cuando se abordó el concepto atmósfera psicológica con la finalidad de estudiar el clima organizacional como una realidad empírica, que alude a las relaciones entre los miembros de una organización, lo cual permite hablar de conceptos, percepciones, que se tienen sobre el ambiente de trabajo, mas no deben considerarse como estilos o mapas lógicos. Más bien, “Son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales” (Juarez, 2012).

Ya en la década de los años noventa, Reichers y Schneider (1990) (citados en Olaz, 2013) aprecian que el clima laboral se encuentra ligado a un conjunto de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente y en correspondencia con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. En este sentido, la incorporación de los elementos informales resulta de especial interés en la comprensión del fenómeno, ya que no todo es racionalmente cuantificable ni clasificable como se quisiera en un principio. Para otros autores clima y cultura son dos cuestiones relacionadas. Mientras que el clima es expresión de la personalidad de la organización —que según Robbins (1990) puede ser “medida” en grados de temperatura—, la cultura permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas (citado en Olaz, 2013).

En general se puede afirmar que el clima organizacional ha sido objeto de estudio por largo tiempo y lo han estudiado como las diferentes características del medio ambiente laboral, que condicionan el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

2.1.2.2. Antecedentes investigativos.

La valoración del ambiente laboral, es hoy una imperante necesidad, porque a la hora de hablar de fidelidad empresarial del cliente, es necesario abordar primero el comportamiento y las actitudes de los funcionarios del Banco, porque todos estos factores inciden en la consecución de los resultados. Se han realizado interesantes estudios y se han escrito variados artículos sobre el tema de clima organizacional y ambiente laboral dejando claro que aunque son dos aspectos concomitantes y van de la mano, son distintos. Si se alude a un primer significado, clima organizacional sería como el modelo global o las directrices de alta gerencia, organigramas y estrategias de funcionamiento y se diferencia de las percepciones que cada funcionario pueda tener sobre su espacio laboral. Por lo anterior a continuación algunos aportes investigativos que sirven de antecedente y re-direccionan constantemente el propósito de esta investigación.

Pérez (2005), quien realizó un trabajo de investigación para proponer estrategias para mejorar el clima organizacional en confitería El Loro C.A., Sucursal La Concordia, Colombia. La metodología utilizada por el autor en esta investigación fue descriptiva; teniendo como sujetos de estudio a los once colaboradores de la organización, quienes conforman la población. Como conclusión, el autor determinó que se espera que el mejoramiento del clima organizacional permita obtener un verdadero éxito empresarial y laboral, ya que el personal manifestó poner su esfuerzo en este proceso. El autor indicó que se ha demostrado que de existir motivación en los empleados, se logra eficacia y eficiencia en el trabajo que se realice. Así mismo recomendó la creación de un departamento de recursos humanos para lograr implementar programas de seguridad

industrial, proceso con el que no contaba la empresa al momento de hacer la investigación.

María Alejandra Sierra García en el 2015, realizó un estudio sobre el clima laboral en el área administrativa del hospital regional de Cobán en San Juan Chamelco, en México y aunque no se trabajó en una entidad financiera, sus aportes son interesantes porque se concluye que la comunicación ascendente y descendente no es la adecuada en una empresa, que es necesario mejorar brindando oportunidad de desarrollo personal en un marco de superación e igualdad de oportunidades, señala que el ambiente laboral depende del trato que un jefe puede tener con sus subordinados y la relación entre él y sus colaboradores de la institución, puede ser un vínculo o un obstáculo para el desempeño en el ambiente interno. (Sierra, 2015)

El clima laboral se presenta como el producto de la influencia de varios factores que en un espacio laboral pueden ser objetivos y subjetivos. En su orden, los objetivos sería aquellos palpables, verificables como: estructura, remuneración, estándares, recompensas y subjetivos vistos como las percepciones individuales de cada persona, serían: desafío, cooperación, responsabilidad, identidad, relación, desarrollo, comunicación y conflicto. (Rodríguez, 2015. p. 10)

El clima laboral es producto de las percepciones, las cuales están influenciadas, matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros. Es importante citar que las organizaciones son las personas que están en ella, pues cada persona constituye un micro mundo, y lo que ellas piensen, sientan, perciban tiene un impacto directo en los resultados de la organización, porque el afecta directamente su desempeño, productividad y satisfacción. Existen varios elementos

típicos relacionados con: la naturaleza del trabajo, la claridad en los objetivos, la importancia de la tarea, la variedad de habilidades, el grado de autonomía y la retroalimentación acerca de su desempeño, lo cual contribuye en crear un clima favorable. (Paule y Caboverde, 2011)

Determinar la relación que existe entre clima organizacional y calidad en el servicio percibido por los trabajadores. Tomen conciencia de lo importante que es crear y mantener un buen clima organizacional dentro de ella, y que de esta manera puedan llegar a marcar una diferencia con otras instituciones en cuanto a brindar un buen servicio de calidad y por ende enfrentar los cambios que en la actualidad exigen las instituciones en el mundo globalizado pues no solamente se debe de estar preparado hacia el interior sino también hacia los factores externos que influyen, ya sea de manera directa o indirecta, en las organizaciones y que a la vez son un reto para la competitividad en el mundo. (Sotelo y Figueroa, 2017)

La investigación la influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de la empresa FABRICACIÓN DE OLLAS DE METAL S.A.C. y aunque es un estudio cuantitativo, llegó a concluir que no existe una influencia directa entre la motivación y el clima organizacional, pero que sí existe una correlación en los casos en que la motivación es muy baja. Se ha encontrado que dentro de los factores higiénicos el aspecto con mayor disconformidad es el salario y entre los motivacionales, los puntos críticos son con respecto a la responsabilidad y el crecimiento (línea de carrera). Aspectos que están vigentes para cualquier investigación sobre este tema. (Pacheco, 2018)

2.1.3. Bases conceptuales.

Desde que en la segunda mitad del siglo XX, comenzaron a estudiarse el significado del clima laboral, el trabajo ha sido intenso, dando como resultado diferentes enfoques y perspectivas, sin embargo ya existen algunos conceptos claves como afirmar que el clima laboral se puede apreciar desde varias dimensiones y percepciones. El clima laboral, ha adquirido una gran importancia en los estudios actuales que adelanta la sociedad, dado que es parte de la estrategia de una organización, en este caso del Banco Agrario de Colombia sede La Plata. “Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional” (Juarez, 2012). Por ello se verá como un proceso dinámico, con una perspectiva multidimensional, que permite el surgimiento de variados modelos. En lo que sí se puede coincidir es en que presenta unas variables centrales de análisis como son: contexto organizativo, contenido del trabajo, significado del grupo y apreciación personal del individuo.

Los primeros estudios sobre clima organizacional abordaron el concepto de atmósfera psicológica con la finalidad de estudiar el clima organizacional como una realidad empírica, que alude a las relaciones entre los miembros de una organización, lo cual permite hablar de conceptos, percepciones, que se tienen sobre un espacio de trabajo, mas no deben considerarse como estilos o mapas lógicos. Más bien, “Son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales” (Juarez, 2012) El recurso humano es determinante en las organizaciones, son las personas las que agregan un valor a los

servicios que estas ofrecen y muchos estudiosos han descubierto y contagiado a las empresas de la importancia de tener un buen clima laboral que mantiene al personal motivado, comprometido y creativo, aportando así al alcance de los principios teleológicos de la empresa. Es una herramienta en el trabajo cotidiano que influye en el nivel de satisfacción del personal y de hecho en el índice de productividad. Tiene que ver con el saber hacer, el saberse comunicar, con los comportamientos de las personas, con su interacción con la empresa, con los compañeros etc.

El ambiente laboral de una entidad tiene que ver con las políticas que rigen la empresa y están directamente relacionadas con el manejo del personal, con el uso de técnicas para hacer cada día mejor las cosas, las percepciones que se tengan del lugar, del ambiente y la cultura laboral. Depende de cada individuo y de cómo este percibe la interacción que existe entre él y su empresa, lo que vive, lo que existe entre el empleado y la organización, relación también que permite establecer las características personales del empleado y las de la entidad. También clima laboral establece una relación directa con la productividad laboral. Para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Aspectos importantes para tener un buen clima laboral.

Abordar el tema de clima laboral, de hecho ubica a cualquier investigador en otras variables subyacentes, que deben traducirse en un conjunto de buenas prácticas pueden atenuar la posible degradación del clima laboral en las organizaciones, lo cual conlleva hablar de clima tóxico. Todos los siguientes aspectos a considerar fueron tomados de la evaluación del clima laboral, usando la Work Environment Scale (WES) de Moos (1974/1989), quien evalúa diferentes dimensiones y aspectos que relacionarían aspectos de un buen clima laboral y su relación con la satisfacción de los empleados. Se empleó el Job Descriptive Index (J.D.I.) de Smith, Kendall y Hulin (1969). Este instrumento es el más empleado para la evaluación de la satisfacción laboral y es el modelo por el que se han desarrollado la mayoría de las medidas de satisfacción laboral, que evalúa la satisfacción del empleado con base en los siguientes aspectos del trabajo: los compañeros, el trabajo y las tareas, las oportunidades de promoción, el mando y la satisfacción y el salario. (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996)

Cohesión. Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí.

Apoyo. Esta dimensión se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados.

Autonomía. Este factor se refiere al grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar sus decisiones.

Organización. Este elemento se refiere al punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.

Presión. Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

Claridad. Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

Control. Este factor se refiere a los reglamentos y a las presiones que realice la dirección para controlar a los empleados.

Innovación. Este rasgo mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

Comodidad. Esta dimensión hace referencia a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Con relación a satisfacción, esta dimensión mide hasta qué punto los empleados se sienten implicados en su trabajo, cohesión y apoyo conforman el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión se agrupan en el factor de auto-realización; y, finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad dan lugar al factor de estabilidad-cambio.

Para hablar de clima laboral, positivo existen varios valores fundamentales que es necesario puntualizar a continuación.

La independencia, es vista como el grado de autonomía de los funcionarios de una empresa para ejecutar las tareas cotidianas y propias de su manual de funciones. Existen tareas que son casi fijas, pero existen también otras que permiten las variaciones y la creatividad del funcionario, haciéndolo sentir útil, colaborador, creativo y mejorando su sentido de pertenencia. Libertad no significa hacer lo que se ocurra, la libertad bien intencionada debe atender las necesidades de la empresa, las capacidades personales que le permiten asumir una tarea, es decir se deben tener en cuenta las condiciones físicas, mentales y aún considerar las condiciones medioambientales como la

iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación, los utensilios, etcétera. Porque todos son aspectos fundamentales para actuar con libertad (Chiang, Salazar, & Núñez , 2007).

El liderazgo valora a los líderes en su capacidad para relacionarse con sus colaboradores, genera un clima de trabajo positivo, coherente con la misión de la empresa, permite que cada funcionario ponga al servicio de la empresa lo mejor de sí mismo, así mismo sus excelentes relaciones le permiten organizar valiosos equipos de trabajo, manifiesta empatía con ellos, los escucha, comprende y plantea soluciones. Relaciones, este indicador evalúa en el ámbito de las relaciones el grado de madurez, el respeto, la forma de poderse comunicar con los demás, con los funcionarios, con los unos y con los otros, también su sentido de colaboración y compañerismo, la confianza, en otras palabras la calidad en las relaciones humanas que en una empresa es percibida por los clientes.

La implicación se entiende como el nivel de compromiso, de entrega de los empleados hacia su empresa, se valora si hay escapismo, ausentismo, indiferencia, no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

La organización hace referencia a los métodos de trabajo operativo, que se han establecido, o si se trabaja por inercia, o por las urgencias del momento, si hay trabajo en equipo y planeado, si se trabaja aisladamente, si existen modelos de gestión, en fin todo lo concerniente a estrategias de organización.

Reconocimiento. Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho, qué estímulos existen o se han establecido, exigencias que se hacen, en qué áreas, las remuneraciones, los salarios con carácter

fijo contribuyen al buen clima laboral, son motivadores, impulsan el rendimiento. También se refiere a las políticas salariales, se han creado parámetros de eficacia y de resultados, se fomenta el esfuerzo. Etc.

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos, si existe discriminación, el amiguismo, la falta de criterio, o quien otros factores siembran la desconfianza frente a las expectativas de promoción, si existe seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. Aspectos importantes para que el funcionario se sienta que es tratado y reconocido equitativamente (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996).

Un ambiente laboral tóxico olvida los factores psicosociales de riesgo.

El estado colombiano y los estudiosos del tema clima organizacional, siempre han pensado estar a la vanguardia en el propósito de tener implementado en las empresas un clima laboral óptimo que ofrezca bienestar a sus empleados. En este sentido Vicente, Puerta y Martínez (2016) mencionan que existen muchos factores psicosociales de riesgo y siguiendo la clasificación realizada por Cox y Griffiths (1996) entre las categorías principales podemos diferenciar: Prevención de los factores psicosociales de riesgo en el sector sanitario 29 contenido del trabajo, sobrecarga y ritmo de trabajo, horarios, control, ambiente y equipos, cultura organizacional y funciones, relaciones interpersonales, rol en la organización, desarrollo de carreras, relación trabajo-familia y seguridad contractual.

Esta clasificación se puede resumir en cuatro grandes grupos, de manera que los factores psicosociales de riesgo se relacionen con las características de la tarea, de la organización, las del empleo y la organización del tiempo de trabajo, así:

- **Las características de la tarea:** Cantidad de trabajo, desarrollo de aptitudes carencia de complejidad, monotonía o repetitividad, automatización, ritmo de trabajo, precisión, falta de autonomía.
- **Las características de la organización:** Variables estructurales (tamaño y diferenciación de unidades, centralización, formalización) definición de competencias, estructura jerárquica, canales de comunicación e información, relaciones interpersonales, procesos de socialización y desarrollo de la carrera profesional, estilo de liderazgo.
- **Las características del empleo:** Diseño del lugar de trabajo, salario, estabilidad en el empleo, condiciones físicas del trabajo, la organización del tiempo de trabajo, prevención de los Factores Psicosociales de Riesgo en el Sector Sanitario
- Duración y tipo de jornada.
- Pausas de trabajo.
- Trabajo en festivos.
- Trabajo a turnos y nocturno.

Así también, Moreno y Báez (2010) mencionan que los factores psicosociales de riesgo poseen características propias que les permiten ser identificados:

EL espacio y el tiempo.

Los riesgos de higiene, los riesgos biológicos o los ergonómicos suelen ser riesgos que se limitan en un espacio y tiempo, en determinado momento de jornada laboral estos se pueden hacer notorios, pero con los factores psicosociales no ocurre así, ellos no se ubican en un solo lugar o se pueden encuadrar en determinada situación o momento

específico porque se trata de características globales de la organización, se vinculan directamente al ambiente laboral.

Dificultad de objetivación.

Los contaminantes químicos, físicos o biológicos tienen unidades de medida que nos permiten evaluar la exposición a los mismos, pero no ocurre lo mismo con los factores psicosociales, donde no existen unidades de medida objetivas que nos permitan evaluarlos y de acuerdo a la OIT (1986) estos se basan en “percepciones y experiencias” del colectivo organizacional.

Afectan a otros riesgos.

El estrés o la tensión generados por los factores psicosociales de riesgo pueden afectar a la conducta de los trabajadores en relación a otro tipo de riesgos como pueden ser los riesgos biológicos o químicos, ya que las situaciones de estrés pueden generar conductas precipitadas, alteradas y no adaptativas que propicien los errores o accidentes que expongan al trabajador a este tipo de riesgos.

Tienen escasa cobertura legal.

Aunque el desarrollo de la legislación a nivel de la prevención de riesgos ha sido considerable, sigue siendo insuficiente cuando se habla de factores psicosociales, a los que sólo se hace referencia de manera general, propiciando situaciones de vacío legal.

La mayoría de los factores psicosociales están moderados por las propias características personales del trabajador, tal como define la OIT (1986) los factores psicosociales de riesgo están mediados por la percepción, la experiencia y la biografía personal. El conflicto de rol, la incertidumbre laboral, la carga de trabajo no suelen tener los mismos efectos en todos los trabajadores de una empresa, esto depende de las

variables personales de cada uno, como el nivel de implicación, la confianza que posean en ellos mismos, el optimismo y la motivación de logro. Aunque los efectos directos de los factores psicosociales de riesgo sobre los trabajadores suelen ser dominantes, los efectos de las variables personales juegan un papel importante en el resultado final lo cual dificulta la generalización de los mismos en temas de normativa.

Dificultad de intervención.

Al estar tan adheridos al clima organizacional de la empresa y a las características personales de los trabajadores, resulta difícil no sólo detectarlos, sino realizar intervenciones que permitan subsanar estas deficiencias, con todo esto, el que se dificulte no disminuye la necesidad de la intervención sino que por el contrario la vuelve más importante.

Elaborar un listado de riesgos psicosociales no es sencillo, aunque existen algunos ya reconocidos quedan dudas sobre si existen otros que deberían ser incluidos. A continuación los riesgos psicosociales más reconocidos y otros a los que se les reconoce importantes consecuencias en la salud y calidad de vida de los trabajadores: El estrés, la violencia, el acoso laboral, el acoso sexual, inseguridad contractual, el Burnout o desgaste profesional, conflicto-familia-trabajo. A continuación una brevísima descripción de ellos:

- **El estrés laboral:** es el riesgo psicosocial más global, se ubica en primer lugar porque actúa como respuesta a los factores psicosociales de riesgo., por esa razón la Comisión Europea lo define como: “Un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, organización y medio ambiente de trabajo”. Es un estado que se

caracteriza por altos niveles de excitación y de respuesta y la frecuente sensación de no poder afrontarlos”. Existen dos tipos de estrés laboral, el primero cuando las demandas laborales superan los recursos del trabajador y el segundo cuando el trabajador se expone a eventos críticos. En el primer tipo, se produce un desajuste y en el segundo una descompensación especialmente si la exposición es a estresores agudos o intensos. De esta manera, el estrés como riesgo no consiste en las respuestas propias de las situaciones de tensión que son respuestas de alerta del organismo sino que se da un estado de agotamiento del organismo lo que dificulta de manera importante las respuestas funcionales y adaptativas de la persona. Moreno y Báez (2010, p. 22)

Por lo anterior se cita que el estrés es un riesgo psicosocial producto de los factores existentes dentro de la organización, este es un estado de deterioro del funcionamiento y trae consecuencias importantes sobre la salud física y mental del trabajador, así provoca alteraciones de manera individual y a nivel organizacional.

- **La violencia laboral:** La OIT la define como toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable en la cual una persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo, así también, se considera como el uso intencional de poder contra un trabajador o grupo de trabajadores y que cause o tenga la probabilidad de causar lesiones, daño psicológico, físico o muerte. En el área organizacional, tiene consecuencias sobre la calidad de vida laboral, sobre la salud del trabajador, se extienden al aspecto físico y mental. Moreno y Báez (2010, p. 27)

- **Acoso laboral.** Es una forma de violencia laboral, de acuerdo a Moreno y Báez (2010) los efectos del acoso laboral en la salud de los trabajadores tienen clara importancia, este riesgo psicosocial es considerado de los más importantes en la vida laboral. Así también, se define como una forma de comportamiento negativa entre compañeros o entre superiores y subordinados y por el que la persona en cuestión es humillada, descalificada y atacada varias veces, directa o indirectamente por una o varias personas con el propósito de intimidarla u ofenderla.
- **Acoso sexual.** También planteado como una forma de violencia laboral y frecuentemente como acoso laboral. Es considerado como un tipo de conducta que quebranta los derechos fundamentales de una persona y viola el derecho a la intimidad, es toda conducta de naturaleza sexual que se vive en el ámbito de una organización y dirección de la empresa como consecuencia de una relación de trabajo, realizado por un sujeto que sabe que es ofensiva y no deseada por la víctima. De igual manera determina una situación que afecta al empleo, las condiciones de trabajo creando un entorno laboral ofensivo, hostil, intimidatorio o humillante. Por lo anterior el acoso laboral tiene suficientes elementos para ser considerado un riesgo psicosocial, que trae consigo consecuencias nocivas para la salud física, emocional, laboral y organizacional. Moreno y Báez (2010, p. 36)
- **La inseguridad contractual.** Se define como una preocupación general acerca de la existencia del trabajo a futuro. Se piensa que el trabajo precario es en el que hay un nivel bajo de certeza sobre la continuidad, escaso nivel de protección frente a un posible desempleo o insuficiente remuneración, este miedo e inseguridad

acerca de un futuro laboral se vincula también a la percepción de solvencia de la propia organización.

Moreno y Báez (2010) refieren que cuando las condiciones contractuales son más difíciles, más temporales y las condiciones de trabajo empeoran estas se asocian a índices más altos de accidentalidad y problemas de salud tanto física como mental. Lamentablemente, el miedo a perder el trabajo, la inseguridad del mismo, la dificultad en la contratación, se han vuelto características regulares de la empleabilidad actual, siendo entonces más propicio el ambiente para desarrollar enfermedades laborales.

- **El Burnout o desgaste profesional.** El síndrome de Burnout, desgaste profesional o “trabajador quemado” no consiste en una situación o hecho que sucede en el seno del trabajo, el desgaste profesional es el resultado de un proceso de estrés crónico laboral y organizacional, es la respuesta a altas cargas de presión por tiempos prolongados que se sufren tanto a nivel emocional como interpersonal dentro del ambiente laboral y que termina en un estado de agotamiento emocional, fatiga y desmotivación laboral. Maslach y Jackson (1986, p.1) “El burnout es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal que puede aparecer en personas que trabajan con gente de alguna forma.”

También, el desgaste profesional se presenta como el resultado de una tarea de ayuda o ejercicio profesional que implicó un desgaste progresivo de los recursos propios sin que se haya producido una recuperación de los mismos, entonces el trabajador afronta las situaciones con procesos de distanciamiento y despersonalización, el desgaste profesional entonces no es consecuencia de la vulnerabilidad del trabajador

sino de las demandas interpersonales y emocionales que imponen determinadas funciones dentro de la organización sin proporcionarle al trabajador recursos suficientes para ejercerlas.

- **El Conflicto familia- trabajo.** Existe una razón importante para considerar el conflicto familia – trabajo como un riesgo psicosocial laboral relevante, ambos ocupan elementos centrales de la identidad de la persona y ocupan la mayor parte del tiempo disponible, ambos son referentes determinantes de la vida personal por lo que la interacción entre ambos tiene un valor crítico central, es probable que la conciliación trabajo – familia nunca haya sido un tema sencillo pero, establecer una relación sana entre ambos le permite al trabajador diferenciar los tiempos y espacios destinados para cada situación y evitará también que los problemas personales y familiares ocupen sus pensamientos en el espacio laboral. Se considera un riesgo psicosocial porque se vincula directamente al trabajador y la relación que éste pueda desarrollar con su ambiente laboral.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor.

La comunicación interpersonal.

Constituye un área importante ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas, es un determinante para mejorar su rendimiento y eficacia.

Una estrategia de comunicación interna permitiría el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización.

Toda empresa debe tener una estrategia de comunicación que además de potenciar las relaciones interpersonales posibilitaría a sus trabajadores y trabajadoras orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos. El trabajo será muy llamativo si los funcionarios pueden cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados y escuchadas en un ambiente democrático interno (Álvarez, 2003).

2.1.4. Bases legales.

En el Plan de intervención de clima organizacional en el artículo 2.2.10.7, se citan las necesidades de los programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral. (INVIMA, s.f.)

El Decreto número 1083 de 2015 hoja N° 97 continuación del Decreto “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”, donde se cita la exigencia de medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación. (Decreto 1227 de 2005, art. 75). A continuación se resume el marco legal y normativo bajo el cual se rige el presente plan de Intervención de Clima

Organizacional: “Decreto número 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Título 10 Sistema de Estímulos”

Parece que la primera vez que en las normas colombianas se emplea la expresión de “riesgo psicosocial”, Decreto 614 de 1984, por el cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés. (Resolución 002646, 2008)

La racionalidad neoliberal comienza a emerger en las prácticas laborales y la década de los años ochenta hacen apertura a una legislación sobre cooperativas de trabajo asociado donde se cimentaron las bases para la expedición de la Ley 50 de 1990, la cual empezó hablar de vinculación temporal (López, 2015).

El Decreto 614 de 1984, reglamentaba la Ley 9 de 1979 (ICBF, 1984) el cual se centra en las normas sobre salud ocupacional destinadas a preservar, conservar y mejorar - prevenir todo daño para la salud de las personas que se pudieren derivar de las condiciones de trabajo (Artículo 80 de la Ley 9ª de 1979). Esta Ley también promovía la creación de las bases necesarias para la organización y administración del sistema de Salud Ocupacional en el país, es importante afirmar que ella incorporó un elemento adicional no previsto en el sistema de salud ocupacional como es el riesgo psicosocial en la legislación colombiana (López, 2015).

Un clima laboral tóxico, de hecho tiene unos riesgos, Beck, asegura que la sociedad pierde la capacidad de definir con base en mecanismos participativos y democráticos lo que es riesgoso y lo que no, porque no son socialmente conocidos, el afirma que se han

sean definidos exclusivamente con base en criterios técnicos, los cuales no son necesariamente democráticos.

Es necesario realizar un comentario respecto de la Ley 100 de 1993. El fin de esta ley era garantizar calidad de vida acorde con la dignidad humana “mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollarán para proporcionar la cobertura integral de las contingencias” (Ley 100 de 1993). La Ley 100 de 1993 regula el sistema general de seguridad social en salud, de pensiones, de riesgos laborales y el de servicios sociales complementarios. Este último cubre los auxilios a los ancianos indigentes (Ley 100, 1993).

Dos años antes de ser expedida la Resolución 2646, se promulgó la Ley 1010, conocida como la ley de acoso laboral. Con esta herramienta legal, se buscaba promover medidas adecuadas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral así como otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Resulta entonces incoherente que a pesar de todos los mecanismos de flexibilización que el legislador ha construido durante más de 20 años, se pretenda hacer ver el acoso laboral como una situación exclusiva del ámbito de las relaciones de trabajo subordinadas. Esta ley también contempla las conductas como la sobre carga de funciones, las injustificadas amenazas de despido, la imposición de deberes extraños a las obligaciones laborales, sin desconocer que en la práctica que tales conductas ocurren en el marco de relaciones laborales no reguladas mediante un contrato de trabajo. Es evidente la desprotección para todas las personas que deben trabajar a través de un contrato de prestación de servicios, que permite visualizar la inequidad en la remuneración y la absoluta carencia de estabilidad laboral.

Un referente es la Ley 1952 del 28 de Enero de 2019 (Código General Disciplinario), Artículo 39. (Ley 1952 de 2019 Código General Disciplinario, 2019) Que habla de prohibiciones, a nivel laboral para servidores públicos, como son: incumplir los deberes o abusar de los derechos o extralimitar las funciones contenidas en la Constitución, los tratados internacionales ratificados por el Congreso, las leyes, los decretos, las ordenanzas, los acuerdos distritales y municipales, los estatutos de la entidad, los reglamentos y los manuales de funciones, las decisiones judiciales y disciplinarias, las convenciones colectivas y los contratos de trabajo. También prohíbe imponer trabajos ajenos a las funciones propias del cargo, solicitar, directa o indirectamente, dádivas, agasajos, regalos, favores o cualquier otra clase de beneficios, ejecutar actos de violencia contra superiores, subalternos o compañeros de trabajo, injuriarlos o calumniarlos, omitir, negar, retardar o entorpecer el despacho de los asuntos a su cargo o la prestación del servicio a que está obligado, retardar o no suministrar debida y oportuna respuesta a las peticiones respetuosas, ejecutar en el lugar de trabajo actos que atenten contra la moral o las buenas costumbres, incumplir de manera reiterada e injustificada obligaciones laborales.

Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Resolución 2646 del 17 de Julio de 2008.

Decreto 1083 de 2015.

Decreto 1227 de 2005, art. 75.

Decreto Ley 1567 de 1998.

El Ministerio de Trabajo colombiano informó que en Abril de 2019 las empresas del país deben tener implementado el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) con el que se busca promover entornos de trabajo seguros y saludables para los trabajadores del país y que deben cumplir según lo establecido mediante Decreto 1072 de 2015 Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6. Este aspecto de cumplimiento es decisivo porque es la clave para asegurarle al empleado que a la empresa también le interesa su bienestar.

2.2. Conceptos definidores y sensibilizadores

Con base en problema detectado, el marco teórico estudiado y los propósitos de esta investigación, se identificaron los siguientes conceptos relevantes:

- **El ambiente laboral.** Se centra en analizar en forma holística los aspectos de motivación, clima organizacional y características del empleo de los funcionarios del Banco Agrario de La Plata H.
- **Carga laboral.** Analiza la cantidad de trabajo que se le deja al funcionario, si le permite pausas de descanso, el desarrollo de aptitudes personales y el uso de autonomía, si el trabajo está acorde con sus capacidades humanas.
- **La motivación.** Analiza el entusiasmo laboral que posee el funcionario, que se puede analizar desde el desanimo, nivel de estrés laboral, estado de salud, burnout es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal.
- **Clima organizacional.** Define así, el análisis de los estilos de liderazgo de los entes administrativos, así como las tareas de supervisión, acompañamiento y

relaciones interpersonales con ellos y con los demás compañeros, relaciones de igual a igual. Participación.

- **Las características del empleo:** Se refiere al lugar de trabajo, comodidad, salario, estabilidad en el empleo, prevención de los factores psicosociales de riesgo en el sector sanitario, tales como: Duración y tipo de jornada, pausas de trabajo, turnos de trabajo.
- **La comunicación:** analiza la calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva. (Estrategias de comunicación) y la posibilidad que se brinda para el desarrollo de aptitudes.
- **Funcionarios:** Son 16 empleados los cuales se organizan como: cajeros 2 uno principal y un auxiliar, 1 guardia de seguridad, asesores comerciales 4, 2 asesores micro-finanzas, 3 asesores agropecuarios y asesor señor comercial, 1 oficial operativo señor, 1 negociador de cartera, 2 supernumerarias de cafetería.
- **Personal administrativo.** Concretamente son dos, y se encuentran identificados como director comercial y director operativo.

2.3. Categorización

En el proceso de investigación lo primero a determinar en su construcción, son sus variables, entendiendo que estas son las características y/o atributos dentro de una realidad social que se va a investigar, y de qué manera se van a relacionar a en función de la temática a abordar. Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

Las variables son las características posibles de observar y medir a través de ellas se centra la investigación, ellas serán una guía para no perder la coherencia y el foco investigación, ellas responden a la pregunta de investigación y a los objetivos. Posteriormente se pretende comprender la relación entre variables, para identificar realidades específicas a conocer (Ramírez V, 2015).

En la investigación cualitativa, donde las variables por su abordaje teórico no están determinadas por valores cuantificables, sino más bien por ciertas cualidades dentro de ellas corresponde más el realizar una categorización de las variables desde las características observables. “Es abordar la forma de determinar de qué forma interpretar los sujetos a investigar con base en dichas características, (la variable investigada) la categorización ayuda a simplificar las características conceptuales” (Ramírez V, 2015).

Tabla 1. *Matriz de categorías de la investigación.*

Tema: Plan de mejora del clima laboral Banco Agrario de Colombia oficina La Plata Huila

Objetivo: Describir el clima laboral que existe en el Banco Agrario de Colombia oficina La Plata Huila para generar una propuesta de mejora que beneficie a todos sus funcionarios.

Pregunta de investigación: ¿Cómo mejorar el clima laboral del Banco Agrario oficina La Plata Huila?

El trabajo investigativo tiene como referente el análisis de cuatro categorías que son: Políticas de incentivación, cultural organizacional, fuerza laboral y comunicación, sustentadas en las exposiciones del marco teórico. Concretando en esta investigación esas categorías, sufren algunos pequeños cambios de nombre:

Políticas de incentivación_____ Carga laboral

Cultural organizacional_____ Clima organizacional

Fuerza laboral_____ Características del empleo

Comunicación_____ Comunicación.

Matriz de categorías de investigación.

Categoría.	Variables.
Carga laboral.	Motivación. Cantidad de trabajo. Ritmo de trabajo, precisión, Falta de autonomía.
Clima organizacional. Las características del empleo.	Estilo de Liderazgo. Tareas de Supervisión. Comodidad lugar de trabajo. El tiempo de trabajo, (duración y tipo de jornada, pausas de trabajo y turnos de Trabajo.) Modalidad de contratación. (Miedo a perder el trabajo, la inseguridad del mismo, desarrollar enfermedades laborales).
Comunicación	Relaciones interpersonales. Comunicación efectiva. (Estrategias de comunicación). Desarrollo de aptitudes.

Fuente: Autoría propia.

Capítulo III: Aspectos metodológicos de la investigación

Este capítulo presenta la conceptualización sobre el diseño de la investigación y consiste en planificar cómo se desarrollará esta investigación y como resultado plantea la selección de métodos, técnicas y procedimientos para la recolección de la información y el análisis de los mismos. Se pretende a través de este diseño, dar respuestas a las preguntas que se han planteado en la formulación del problema para alcanzar los objetivos propuestos.

3.1. Paradigma, método y/o enfoque de investigación

3.1.1. Elección de la tradición cualitativa.

Esta investigación se planteó en el marco de una metodología cualitativa, con un enfoque interpretativo, fundamentado en una realidad humana, según Thomas Kunh: “Concepción general del objeto de estudio de una investigación, que incluye: teorías, e instrumentos para acceder a una realidad” (Quiroga, 2007) trabaja sobre una realidad objetiva, que aborda el sentir y la existencia de un grupo de funcionarios del Banco Agrario, entidad financiera de La Plata Huila Colombia.

Esta investigación tiene el propósito de aproximarse y tratar de conocer personas, hechos y procesos que tiene que ver con la vida laboral, utiliza procedimientos que buscan la individualización y se acerca por ende más a la fenomenología. El investigador se ve obligado a tener un trato cercano e intensivo, por así decirlo con las personas involucradas en el proceso de investigación, para entenderlas, de igual manera en el transcurso de la investigación confirma o no, los problemas centrales de su propósito investigativo.

Atendiendo al enfoque de esta investigación los datos pueden ser verbales y no verbales, permite citar lo que hacen, dicen y piensan los sujetos investigados, así se van generando categorías conceptuales y regularidades que permiten hacer asociaciones, ya que se habla de una investigación cualitativa, la cual da prioridad a los puntos de vista de los participantes. Dichos datos deben recolectarse en los lugares donde las personas realizan sus actividades cotidianas y debe ser útiles para mejorar la forma en que viven los individuos, además más que variables exactas lo que se estudia son conceptos, cuya esencia no solamente se captura a través de mediciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

3.2. Tipo de investigación

La dimensión de esta investigación es intersubjetiva, centrada en el sujeto individual y en el descubrimiento del significado, en los motivos y las intenciones de su acción” (Cea D’Ancona, 1999) cuya base es aportar datos significativos para tener una fotografía amplia del fenómeno de estudio y junto a los referentes teóricos explicar el fenómeno de clima laboral. Es preciso citar que “los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas

antes, durante o después de la recolección y el análisis, para poner al descubierto sus percepciones.” (Cea D’Ancona, 1999).

Por último, afirmar que no hay una realidad objetiva, la realidad es edificada socialmente por las personas que participan en una investigación y la tarea fundamental del investigador es entender el mundo complejo de la experiencia vivencial desde el punto de vista de quienes la experimentan, así el investigador y los individuos estudiados se involucran en un proceso interactivo. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Su propósito es aportar para mejorar la calidad del clima laboral y el objeto de estudio son los funcionarios que son sujetos por investigar. Desde este punto de vista, esta investigación cualitativa tiene un carácter también fenomenológico, porque expresa la relación dialéctica que surge en la relación intersubjetiva entre las personas que conforman la unidad de estudio (Ruiz Olabuénaga, 1996). Cuando en dicha unidad concurren diferentes grupos humanos, que se distinguen entre sí por características muy específicas, ya sea por rol, estatus u otro elemento (Cisterna, s.f.).

3.3. Diseño de la investigación

Esta investigación tiene principalmente un diseño narrativo, el que Creswell (2005) señala: “El diseño narrativo en diversas ocasiones es un esquema de investigación, pero también es una forma de intervención”. (Citado en Salgado, 2007)

En esta investigación, el investigador recolecta datos sobre los empleados del Banco Agrario de Colombia de La Plata Huila, atendiendo a sus historias de vida y experiencias de su vida laboral para luego describirlas y analizarlas. Se adentra en las personas en sí mismas y en su entorno a través de entrevistas semi-estructuradas, documentos,

testimonios orales, que se transcriben, respetando las unidades lingüísticas y de sentido. También: “Se analiza diversos momentos dados en el ambiente (tiempo y lugar) en el cual sucedieron los hechos, narra bajo su óptica y describe (sobre la base de la evidencia disponible) e identifica categorías y temas emergentes en los datos narrativos (que provienen de las historias contadas por los participantes, los documentos, materiales y la propia narración del investigador”. (Salgado, 2007).

Esta investigación también se apoya en la descripción que exige una interpretación realista, es necesario tomar las “descripciones detalladas de situaciones, personas, interacciones y comportamientos que son observables, e incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos, reflexiones, tal como son expresados por ellos mismos”. (Murillo & Martínez, 2010) Se comprender una realidad no resolver un problema. Se trata de analizar la información proveniente de un grupo de seres humanos, que participan y permiten recabar una información mediante un trabajo de campo.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de esta investigación, serán utilizados en la investigación en concordancia con los objetivos propuestos y se profundiza en los detalles de definición y aplicación, con base en argumentos válidos de metodología de la investigación.

Tabla 2. *Técnicas e instrumentos de recolección de datos.*

Estrategia metodológica.	Objetivos.	Actores.	Criterios de selección.
1. Estudio de antecedentes.	Elaborar el referente histórico y conceptual sobre clima laboral en	Maestrante.	Estudios autorizados por el banco y teorías sobre clima

(otras tesis-autores)	el Banco Agrario sede la Plata.		organizacional y laboral, desde diversos pensadores.
2. Entrevista cualitativa.	Develar las percepciones que tiene los funcionarios sobre los factores fundamentales que afectan el clima laboral en el Banco Agrario, sede La Plata.	Maestrante. Funcionarios colaboradores.	Funcionarios voluntarios, pero que lleven mínimo un año laborando en la empresa.
3. Observación no participante.	Ampliar la información recolectada, mediante la narración de situaciones cotidianas, muestra de la toxicidad del clima laboral.	Maestrante.	Situaciones laborales evidentes.

Fuente. Parra 2020

A continuación se amplía en sus características, condiciones de realización y aportes de validez para su utilización como instrumentos en esta investigación.

La entrevista semi-estructurada.

El positivismo que reconoce su origen en los grandes teóricos del siglo XIX se diferencia de la fenomenología, que en las primeras décadas del XX, se abre espacio para ser un apoyo en las investigaciones cualitativas. En este caso se aborda la metodología conversacional, centrada en la entrevista y el diálogo, como un instrumento que hace parte de un proceso de indagación y exploración que recae sobre un objeto que siempre es construido, que no se conoce de una vez, sino que el investigador va accediendo a su objeto mediante interpretaciones sucesivas.

En un sentido amplio, la entrevista puede ser definida como una conversación verbal entre entrevistador y entrevistado con el propósito de obtener información sobre un objetivo definido. No es una conversación banal, porque es intencionada donde el

entrevistador es el promotor que controla la conversación, porque conoce los objetivos y fines que persigue con la entrevista (Ruiz, 2007).

Esta conversación, en tanto proceso de intercambio informativo, constituye una forma de acceso al conocimiento que se caracteriza, centralmente, por la dialogicidad para el proceso de construcción de la realidad.

La entrevista no fue utilizada en las ciencias sociales para tareas de investigación hasta bastante entrado el siglo XX, concretamente de la década del 30 cuando comenzó a ser empleada por numerosas disciplinas, de manera experimental. Ella en sus diferentes aplicaciones, pueden resumirse sus usos principales en dos tipos básicos: la entrevista terapéutica o psicológica y la entrevista como técnica de investigación. Y fue en el contexto que ofreció la institucionalización de disciplinas como la psicología y la sociología que su utilización para la producción de datos se generalizó en dos usos claramente diferenciados: la entrevista estructurada y la entrevista cualitativa.

La entrevista cualitativa, resulta más flexible y dinámica, se asemeja a una conversación en la que el instrumento de investigación es el propio investigador quien busca desarrollar en el entrevistado, su potencial de expresión y "(...) racionalización de la experiencia a través del otro generalizado, desde un conjunto de puntos de vista particulares de otros individuos del mismo grupo, o desde el punto de vista generalizado del grupo social al que pertenece" (Alonso, 1994). (citado en Taylor & Bogdan, 1987).

El objeto de análisis es el habla, el sujeto entrevistado se aborda en tanto yo narrativo. Esto no implica, empero, que la entrevista sea sólo textualista, sino que es igualmente contextual y situacional; por esto es que debe tratarse a las personas y a las situaciones en que se desenvuelven conversacionalmente esas personas como experiencias únicas

e intransferibles que “(...) exigen una retroalimentación permanente durante el proceso mismo de la investigación” (Sierra, 2015).

La entrevista cualitativa se centra en el individuo, está mediada por el habla de un sujeto individual, de donde se toman trazos o fragmentos de discursos, pesa a que es un todo estructural. Se orienta a buscar la información personalmente apreciada por el interlocutor, quien se descubre a sí mismo y analiza el mundo social y los detalles de su entorno. Es de este modo que lo micro y la macro se entrecruzan, y la interioridad y la exterioridad se presentan como elementos indisociables del análisis social (Galindo, 1994) (citado en (Ruiz, 2007). Al requerir la libre manifestación de sus recuerdos, creencias, expectativas y apreciaciones, es que se abren las puertas de la vida ordinaria al extrañamiento subjetivo de lo propio, y lo inconsciente del mundo de la vida se pone entre paréntesis siendo cuestionado a nivel de lo verbalmente manifiesto (Ruiz, 2007).

“La entrevista utilizada como instrumento para la producción de conocimiento y este como un proceso constructivo interpretativo, dialógico, que tiene como objetivo generar nuevos procesos de inteligibilidad sobre el fenómeno estudiado. Desde esta perspectiva, el diálogo es entendido como proceso subjetivo cualitativamente diferenciado, que hace hincapié en la construcción conjunta de los actores involucrados, en lugar de un énfasis basado en informaciones puntuales sobre respuestas”. (Deusdará, De Oliveira, & Magalhães, s.f.)

Es una excelente opción si se tiene en cuenta que se busca elaborar un plan de mejora con base en lo diagnosticado, con base en las percepciones que tiene el talento humano del Banco Agrario en relación a su clima laboral. Vista como un instrumento relevante de información, “La entrevista cualitativa de acuerdo con Mayan, (2001) ella

permite conocer y tratar al máximo de comprender los puntos de vista de los participantes de la investigación, conocer su experiencia respecto de la problemática a tratar”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

Es una técnica indispensable en la generación de un conocimiento sistemático, se ubica en el plano de la interacción entre individuos cuyas intenciones están muchas veces ocultas y el empleo de esta técnica permite descubrirlos. Al respecto, Vela (2001) señala que la entrevista proporciona una lectura de la problemática a través de la reconstrucción del lenguaje, en el cual los entrevistados expresan los pensamientos, los deseos y el mismo inconsciente. En la entrevista, se encuentran presentes tiempos y espacios diferentes: el tiempo del entrevistado, quien acepta “contar” en segundo lugar, el tiempo del investigador, quien elabora y sistematiza la información a partir de las hipótesis e interpretaciones orientadoras del proceso de conocimiento, y de su propia percepción (Vela, 2001). A continuación se presenta las preguntas guía de la entrevista.

Técnica de observación no participante.

Al definir esta técnica, se dirá que es ponerse delante (eso significa el prefijo ob.) de un objeto, a la vez como esclavo, observar a uno es poner la mirada en él, considerarlo como objeto. Es importante responder a las siguientes cuestiones fundamentales cuando esta técnica se va a utilizar, ¿Para qué observar? ¿Quién observa? ¿Qué observar? ¿Con qué instrumentos observar? ¿Qué unidad de observación elegir? ¿Con qué grado de inferencia observar? ¿Cómo registrar la observación? ¿En qué tipo de situación es mejor observar? ¿Qué grado de libertad hay que dejar al observador? ¿Cómo usar las informaciones recogidas?, es un procedimiento empírico por excelencia, el más primitivo y a la vez el más usado, es el método por el cual se establece una

relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho investigado. “Lectura lógica de las formas” y supone el ejercicio y “metodología de la mirada” (deconstrucción y producción de nueva realidad) se ha constituido como el instrumento metodológico por excelencia, si bien hoy cabe reconocer que su uso es mucho más amplio. (Sánchez, 2014).

La observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. El observador se atiene a las normas de la comunidad, lo que equivale también a reconocer y aceptar lo que le es ajeno, la desventaja radica en que el observador confunda su rol y de pronto sea más importante la participación en la realidad que la propia observación.

La observación sistemática u objetivamente estructurada es más estructurada que la observación participante. Se aplica en situaciones de diagnóstico y clasificación en base a taxonomías o tipologías ya establecidas, de manera que las categorías de observación ya están codificadas, implicando la observación sistemática una tarea de registro (Sánchez, 2014). Se utiliza una guía de observación: son rutas didácticas que tienen un objetivo, un tiempo y unos indicadores para evaluar.

Estuve atenta algunos días y bajo la rigurosidad investigativa de forma manual llenaba esta sencilla matriz, para complementar la investigación. A pesar de ser la subgerente, es difícil hacerlo porque el trabajo, los usuarios y las responsabilidades no permiten el seguimiento riguroso de la totalidad de las situaciones.

3.5. Unidades de estudio y sujetos de la investigación

3.5.1. Población y/o descripción del escenario de investigación.

La población objeto de estudio corresponde a quienes deseaban colaborar, una vez se haya socializado la propuesta de investigación sean hombres o mujeres, funcionarios provisionales o fijos. Se busca sensibilizar para que participen todos, ojala que fueran funcionarios serios y comprometidos los que decidan aportar a la investigación.

La población de la oficina La Plata está conformada por 19 funcionarios, que llevan entre 1 y 14 años de prestar sus servicios en esta ciudad (6 en provisionalidad) todos tiene cláusulas presuntivas de seis meses, lo que de alguna manera coloca a todos en un mismo nivel de seguridad laboral. Se trató de abordar la totalidad de la población, aplicando un censo poblacional, no obstante, por la planificación de horarios y disponibilidad de algunos funcionarios, solo se obtuvo la participación de 13 funcionarios. Los funcionarios de ASAGRO (Asesores agropecuarios) entre semana permanecen en los campos-veredas del Municipio y los días sábados, sí permanecen en las oficinas del Banco Agrario de La Plata, Huila, pero este es un día agobiante para todos, (día de mercado campesino en la población) razón por la cual fue imposible que participaran todos, sólo participaron tres funcionarios de esta dependencia.

La oficina está ubicada en el corazón del pueblo, al costado occidental del parque principal Custodio García Rovira. Es una planta física confortable de dos plantas organizadas así:

En el primer piso hay tres módulos para cajas, de las cuales dos están habilitadas. Existen también tres espacios para puestos de asesores comerciales y un asesor-a operativo sénior. En este piso también existen dependencias individuales utilizadas para

oficina de la Directora operativa y otro espacio para el archivo de las carpetas que cada funcionario maneja y otra oficina más pequeña y segura, donde se guarda el cofre de papelería de control, y tarjetas de firmas de cuentas de ahorros y cuentas corrientes. Existe en este piso un pequeño patio que colinda con la cocina. Se cuenta también con dos baños uno para hombres y otro para damas.

El segundo piso consta de cuatro puestos de trabajo para los ASAGRO (Asesores Agropecuarios) que consta de 2 puestos de trabajo para las asesores de micro-finanzas, un puesto para la asesora comercial Sénior, otro espacio para otro asesor comercial, un módulo para el negociador de cartera e igualmente la oficina del Director Comercial. En este espacio se tiene, en la parte interna, una pequeña sala de juntas donde se realizan las reuniones de los funcionarios, conferencias, e informes generales.

3.5.2. Muestra y/o descripción y criterios de selección de los informantes clave.

La entrevista semi-estructurada se aplicará a todos los empleados, con consentimiento informado respectivamente, y será aplicada en distintos espacios de la entidad y después de terminar la jornada laboral. Se buscará no exasperar a los funcionarios por aquello del cansancio propio de un día de trabajo.

La observación no participante, permitirá la descripción de las situaciones que se consideran aportan en el análisis del problema de investigación, el análisis y la interpretación de estas situaciones se dejarán por escrito en un formato de diario de campo, con un diseño personal de la investigadora.

3.6. Procedimiento de la investigación

Estos pasos incluyen: (1) seleccionar un tema de interés; (2) presentar el contexto del problema; (3) mostrar la importancia del estudio; (4) definir los conceptos; (5) establecer las metas de la **investigación**; (6) decidir el paradigma investigador; (7) elegir un marco teórico; (8) seleccionar el método de recogida.

En el primer momento de exploración, se elaborará el anteproyecto, donde se identificará el problema de investigación a partir de un análisis de contexto, se plantean unos objetivos y se hace una exploración de antecedentes. Desde la revisión de literatura, es preciso aclarar que los documentos que contiene los resultados sobre valoración laboral que la institución ha realizado, serán instrumentos valiosos que se tendrán en cuenta para complementar la información de antecedentes. Una vez se identificó el problema, y se propondrá una metodología de investigación a desarrollar.

En el segundo momento de construcción, se elabora un marco teórico y conceptual que se convertirá en la carta de navegación de esta investigación. Así mismo, se elaborarán las técnicas e instrumentos para la recolección de información, tales como una entrevista semi-estructurada, guías para recabar la información de la observación no participante y los diálogos, que se puedan realizar.

En un tercer momento de aplicación se dará operatividad a la investigación, es decir se llevará a cabo el trabajo de campo con los actores de la investigación, mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

Finalmente, en el momento de construcción de sentido y resultados, se realizará el procesamiento y análisis de la información, la discusión de los resultados que exige organizar y reordenar los resultados para llegar a la elaboración de conclusiones que

deben ser la síntesis de una construcción de sentido sobre una realidad que permanece ignorada.

Sin embargo, como toda metodología de investigación, la cualitativa tiene sus propios procesos y fases que deben seguirse eficazmente, a fin de llevar a cabo una investigación «ajustada a derecho». Las fases de la investigación cualitativa son las siguientes: Propuesta inicial de partida: en la que, partiendo de un marco teórico determinado, diseñamos nuestra investigación, determinando lo que vamos a estudiar, cuál va a ser nuestro problema de investigación, desde qué metodología nos posicionamos (fenomenológica, interpretativa, hermenéutica, etnografía, etc.), cuáles va a ser nuestra fases, etc. Trabajo de campo: en el que nos preparamos para acceder al campo objeto de estudio, realizamos una selección de técnicas (ya que, como ya hemos señalado, cada técnica tiene sus ventajas y desventajas y se aplican mejor al estudio de determinados conceptos que a otros) y comenzamos el proceso de recogida de datos. Esta fase puede tener cambios, en función de los datos que vayamos encontrando, lo que puede hacer conveniente una reformulación del problema objeto de estudio, del diseño de la investigación, etc. Análisis e interpretación de datos cualitativos: donde inferimos, esto es, tratamos de encontrarle sentido a los datos recogidos y de ir extrayendo conclusiones de nuestra investigación.

3.7. Credibilidad (cualitativa) de los instrumentos

Este es un proyecto de investigación que utiliza una metodología cualitativa, realizó procesos de descripción, narración y explicación porque se hace fundamental explorar el contexto laboral de la oficina y para ello se apoyó en el discurso lingüístico y

espontáneo de los funcionarios, lo cual posibilita conocer los imaginarios y sus propias formas de pensar y sentir.

Las unidades lingüísticas de las entrevistas y situaciones descritas en las observaciones no participantes, se transforman en datos cualitativos, que se analizaron, se interpretaron y se exponen. Se han dejado los textos lingüísticos de algunas transcripciones propias de las entrevistas semi-estructuradas que se aplicaron y en una matriz se citaron únicamente las unidades de sentido más significativas, (notas tomadas). Es importante aclarar que los funcionarios no aceptaron grabaciones. También existen reportes escritos de las observaciones no participantes, (10 formatos), en ellas se describe desde el punto de vista del investigador la situación.

El sistema de codificación de los datos de contexto, según las perspectivas de los informantes concreta cómo piensan los funcionarios acerca de: la carga laboral, las características del trabajo, las personas, las relaciones entre personas, la comunicación existente en el ambiente laboral. Los procesos de construcción y validación de las categorías aparecen desde las etapas descriptiva, relacional y selectiva.

En un primer contacto con los datos recolectados, surgen las primeras descripciones, luego se pretende englobar de forma lógica y coherente, la información reduciéndola a las categorías planteadas, empleando como ya se dijo, expresiones textuales de los actores. Se realizaron mapas gráficos de categorías, y una codificación axial o relacional, fueron generando unas segundas categorías, más específicas, (descriptivas) que vinculan entre sí dos o más observaciones, darán paso a las categorías relacionales, tras una depuración empírica, conceptual y llegar así a la triangulación.

La ratificación de los hallazgos obedece al proceso de categorización, que se mantendrá en permanente confrontación, hasta que se colme la información y no aparezca información nueva.

A nivel de interpretación, se realizó una selección de palabras con base en las distribuciones de frecuencias y que correspondían a las tres categorías de análisis planteadas. Se utilizó una matriz en Word, para organizar las unidades lingüísticas con distintos colores, tratando de clasificar según el grado de satisfacción laboral del funcionario. Colores verde, rojo café y negro, que en su orden tenían un código, la función de relacionar: feliz, a gusto, resignado y sin definirse (percepción de aburrido). Asignación dada por el investigador, porque el investigado no lo expresó explícitamente, de igual manera se establecieron nuevos nombres para los investigados, atendiendo a la exigencia de participar en la investigación, sin que se les relacione directamente.

Concluyendo, el procedimiento básico es la categorización, teniendo en cuenta la decodificación de las entrevistas, separando respuestas libres, y respuestas que podrían considerarse con un criterio de unidades significativas frecuentes. La observación es un elemento fundamental, en ella se apoyó el investigador para obtener el mayor número de datos. También fijó la atención en las actitudes, emociones e imagen del entrevistado, para que unido al texto lingüístico permita inferir conclusiones, al alcanzar un mayor conocimiento de la realidad estudiada, para que mediante la descripción y comprensión de la realidad de estudio, se pueda llegar a elaborar conceptos explicativos. Según Guba y Lincoln (1981) cuatro criterios deben considerarse de manera que éstos se estimen como científicos: el valor de verdad, la aplicabilidad, la consistencia y la neutralidad.

Posteriormente Lincoln y Guba (1985) convienen que la calidad científica se evalúa con credibilidad, auditabilidad y transferibilidad. (Guba & Lincoln, s.f.)

Credibilidad. El investigador realizó observaciones y la entrevista que adquiere la condición de conversación prolongada sobre lo que ellos piensan y sienten. La investigación refleja una representación de la realidad laboral y por ende los datos son verdaderos para los investigados, quienes lo han experimentado, o han estado en contacto con el fenómeno investigado. Existe el archivo de las notas de campo que surgieron de las acciones y de las interacciones durante la investigación, también existen transcripciones textuales de las entrevistas para respaldar los significados e interpretaciones presentadas en los resultados del estudio, además el investigador hace parte de la planta de personal de la entidad (Los efectos de la presencia del investigador sobre la naturaleza de los datos). Diálogo sobre los comportamientos y experiencias de los entrevistados y el uso de la triangulación en la recolección de datos para determinar la congruencia entre los resultados.

Esta investigación arroja información relevante para el contexto laboral del Banco Agrario de Colombia, no sólo en su sede La Plata, porque en muchos pueblos donde existen estas sucursales son similares, y se pueden considerar como verdaderos, dados criterios de rigurosidad y los aspectos éticos que enrutaron el trabajo.

Confirmabilidad: Se refiere a la forma en la cual un investigador puede seguir la pista, o ruta, de lo que hizo otro (Guba y Lincoln, 1981). Para ello es necesario un registro y documentación completa de las decisiones del investigador en relación con el estudio, como son descripción de las características de los informantes, el análisis de la

transcripción de unidades de sentido (lingüísticas) de las entrevistas a los informantes, así como las descripciones de los contextos físicos. (Guba & Lincoln, s.f.)

Transferibilidad: Da cuenta de la posibilidad de ampliar los resultados del estudio a otras poblaciones. Guba y Lincoln (1981) indican que se trata de examinar qué tanto se ajustan los resultados a otro contexto. Realmente es importante determinar si los datos hallados pueden transferirse a otros contextos, por ello se hace una descripción del lugar, las características de las personas, buscando un acercamiento preciso, lo más real posible que oriente a los lectores de esta investigación.

Reproducir el fenómeno social es difícil porque pueden variar las condiciones bajo las cuales se recolectaron los datos, y resulta inverosímil controlar las variables que pueden afectar los hallazgos; sin embargo, hay modos de repensar la reproductividad para extrapolar su significado para Castillo y Vásquez (2003). (Guba & Lincoln, s.f.)

La dependencia, también llamada consistencia, aunque es un criterio de controversia en las investigaciones cualitativas. Esta investigación es irrepetible, es única en sus hallazgos y realidad, lo cual garantiza estabilidad, aunque existan contextos y problemáticas similares, el fenómeno estudiado es único, por sus actores, sus sentires, percepciones y experiencias personales.

3.8. Consideraciones éticas

El ejercicio de la investigación científica demandan conductas éticas en el investigador, aunque existen unos propósitos personales al realizar la investigación, debe prevalecer la intención investigativa. Lo que se va averiguar y trabajar son situaciones conflictivas individuales y deben estar enmarcadas en la objetividad y

evitarse siempre los juicios morales. Hay que evitar conductas no éticas en la práctica de la ciencia.

Es definitivo entender que el conocimiento es una producción constructiva e interpretativa, que busca otorgarle sentido a expresiones del sujeto investigado, y no se puede reducir a constataciones empíricas. Este proceso tiene un nivel de complejidad que busca una construcción teórica rigurosa, interactivo, porque lo que se estudian son fenómenos humanos, donde las relaciones entre el binomio de la investigación se mantienen en permanente comunicación (humana) y los diálogos se constituyen en elementos de significación, donde los sujetos se ven implicados emocionalmente, sin embargo se debe garantizar un equilibrio en el manejo de la reflexión que es de gran significado para la investigación, además su valor no radica en la cantidad de sujetos estudiados, sino en la cualidad de su expresión. También se habla de singularidad, no tiene necesariamente que repetirse en otros sujetos.

El investigador debe ver a la persona investigada con su dignidad. Toda investigación exige una postura ética. “La ética es, ante todo, filosofía práctica cuya tarea no es precisamente resolver conflictos, pero sí plantearlos. Ni la teoría de la justicia ni la ética comunicativa indican un camino seguro hacia la sociedad bien ordenada o la comunidad ideal del diálogo que postulan. La sensibilidad del investigador juega un papel crucial en esta propuesta, dado que no se cuenta con un protocolo inicial cerrado, sino que se basa en un proceso de “intercambio comunicativo empático que comprenda y respete las diferencias de las personas” (Kisnerman, 2001, p. 2). (Canese de Estigarribia, 2015)

La ética de la investigación implica la vivencia de principios éticos fundamentales, comparte aspectos éticos con la investigación convencional, pero es en la reflexión de lo

investigado donde el investigador se ve implicado. “Y es precisamente ese largo trecho por recorrer, el que demanda una urgente y constante reflexión ética. (Camps, Guariglia, & Salmerón, 1992)

No hay reglas definidas para estudiar las condiciones éticas, pero se requieren y cada estudio particular debe explorarlas y aplicarlas.

Valor social o científico. Darle valor a los que representa un juicio sobre la importancia social, científica o clínica de la investigación, debe plantear una intervención que conduzca a mejoras en las condiciones de vida o el bienestar de los funcionarios y del banco, aunque no sea en forma inmediata.

Que los investigados no sean expuestos a riesgos o agresiones sin la posibilidad de algún beneficio personal o social.

Validez científica. No descuidar los extremos y la información crítica, un marco teórico suficiente basado en fuentes documentales y de información; un lenguaje cuidadoso empleado para comunicar el informe; éste debe ser capaz de reflejar el proceso de la investigación y debe cultivar los valores científicos en su estilo y estructura. Al conocimiento verdadero se accede a través del diálogo, por tanto se pasa de una validez objetiva (del período tradicional y moderno) a una validez comunal a través de la argumentación de los participantes en el discurso. Esta validez comunal nunca está fijada o es invariable, sino que es creada por la comunidad y está condicionada por el momento histórico y temporal donde vive la comunidad. Esta validez se asocia también con una serie de consideraciones morales de emancipación y búsqueda de lo auténticamente humano (Lincoln y Guba, 2000). (Moral, 2006)

Es importante hacer claridad que son los sujetos de un contexto quienes mejor conocen la realidad y como su participación es real, es por lo tanto válida y objetiva.

Los criterios de verdad y de rigor desde la perspectiva de la validez como autenticidad en la indagación elementos tales como la Imparcialidad que busca que los puntos de vista de los participantes, sus perspectivas, argumentos, y voces, aparezcan en el texto, así mismo la inteligencia crítica que potenciar una crítica moral del fenómeno que se analiza y fomenta la implicación de los participantes en la investigación en el planteamiento de acciones dirigidas al cambio, esto se realizó en una reunión informativa, se presentaron los resultados relevantes y se les solicitó aportar sus sugerencias frente a las posibles acciones para elaborar plan de mejora.

Condiciones de diálogo auténtico. En el sentido de Habermas es un recurso conceptual donde se delibera y se promulgan identidades sociales. Ser capaz de hablar “en la propia voz de uno”, simultáneamente construyendo y expresando la identidad cultural propia, por medio del lenguaje y el estilo.

Evaluación independiente. Los investigadores tienen potencial de conflicto de intereses. Estos intereses pueden distorsionar y minar sus juicios en lo referente al diseño y la realización de la investigación, al análisis de la información recabada.

3.8.1. Criterios de confidencialidad.

Consentimiento informado: Se realizó a los funcionarios y de manera libre a quienes deseaban participar, antes de obtener el consentimiento se informa de los propósitos de la investigación al gerente de la sucursal. Hubo claridad acerca de que el uso de los datos obtenidos, estrictamente para cumplir con un requisito académico de su

investigadora y elaborar una propuesta de mejoramiento para el clima laboral del Banco Agrario de Colombia de La Plata Huila.

Al decidir la forma de consentimiento, se consideró que se tendría acceso a los datos personales que reposan en el archivo de la sucursal, simplemente de carácter laboral, los datos familiares serán los que los funcionarios vayan suministrando de manera libre en las entrevistas, sin ser necesario utilizar información de identificación personal. Se utilizarían códigos para poder hablar de datos anonimizados, (el anonimato de sus participantes) para poder compartirlos de ser necesarios.

Confidencialidad: El acuerdo del investigador con el participante acerca de cómo se manejará, administrará y difundirá la información privada de identificación, de igual manera se acordó que no se grabarían las entrevistas, simplemente se tomarían notas que el investigador almacena únicamente durante el tiempo de la investigación. Es necesario hacer claridad que dos participantes quisieron que se les grabara. Y una vez se pasó la información a un paquete de transcripción se les devolvió.

Para minimizar los riesgos de divulgación de información confidencial, se evitó transmitir electrónicamente datos personales, se consideró siempre el respeto a los sujetos inscritos lo cual implica permitir que el sujeto cambie de opinión, reserva en el manejo de la información, darles a conocer la propuesta de mejoramiento para retroalimentarla, el bienestar del sujeto debe vigilarse y de ser necesario, considerar la opción de retiro de la investigación.

3.8.2. Descripción de la obtención del consentimiento informado.

Funcionario administrador:

Consentimiento informado. La finalidad del consentimiento informado es asegurar que los individuos participan en la investigación propuesta sólo cuando ésta es compatible con sus valores, intereses y preferencias; y lo hacen voluntariamente.

Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología.

Aprobada mediante Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004 y acreditada mediante Resolución N° 15 del 31 de Octubre de 2012 de la ciudad de Panamá.

Yo, _____ identificado (a) con la cédula de ciudadanía N° _____ de Neiva.

Expreso que acepto participar en el trabajo de investigación PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA – OFICINA LA PLATA HUILA, que adelanta la Maestrante Silvia Parra Gómez.

Este derecho informado considera:

1. los datos serán de uso exclusivo para el desarrollo de esta investigación.(Por ningún motivo se autoriza publicar los resultados para otros fines).
2. La información se maneja bajo estrictas reglas respeto a la confidencialidad del participante.
3. No se utilizarán nombre propios, ni datos que atenten contra la integridad del funcionario (a) o la de su familia.
4. la información nueva y pertinente producida en el curso de la investigación se dará conocer a los sujetos participantes.
5. El bienestar del sujeto se vigilará cuidadosamente a lo largo de su participación incluyendo un posible retiro de la investigación. (El respeto incluye permitir que el sujeto cambie de opinión).

En constancia firman:

Funcionario participante _____

Maestrante investigador _____

3.8.3. Riesgos y beneficios conocidos y potenciales.

Los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta serán sometidos a tratamiento inductivo permitiendo realizar un análisis más integral que posibilita contrastar con las categorías de la investigación. Finalmente, en el momento de análisis de resultados, se realizará el procesamiento de la información, el análisis de los resultados y la elaboración de conclusiones, para sugerir un plan de mejoramiento del clima laboral y será una experiencia arriesgada, porque ser investigadora de nuestra propia realidad, es tarea que trae dificultades.

3.9. Diseño de los instrumentos de investigación

Entrevista semi-estructurada.

BANCO AGRARIO OFICINA LA PLATA. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA. 2020.

Gracias por responder a estas inquietudes, usted es muy importante para el Banco Agrario. Por favor, te invito a que ayudes para responder 12 preguntas, que serán de gran utilidad para mejorar el clima laboral en nuestro espacio de trabajo.

1. ¿El trabajo en el Banco Agrario, satisface sus necesidades personales, le hacen sentir feliz y comprometido?
2. ¿A Usted este trabajo le permite ser mejor profesional, sentirse una persona autónoma y valorada? ¿Recibe reconocimiento y/o recompensas por el cumplimiento de metas? Los directivos, buscan oportunamente la solución a sus dificultades personales
3. ¿Al finalizar la jornada laboral diaria, usted cómo se siente? (tranquilo, agotado-exhausto)
4. ¿Su contrato laboral, le permite sentirse tranquilo?
5. ¿Considera que su salario es proporcional a su trabajo?
6. ¿Usted participa en las decisiones que se toman al interior de su institución y que afectan su trabajo?

7. ¿Los directivos del Banco, le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo?
8. ¿La entidad le ofrece actividades de diversión y descanso durante la jornada laboral o fuera de ella? Como son: paseos, fiestas, deportes, y otras.
9. ¿Cómo caracteriza la comunicación en el ambiente de trabajo? ¿La comunicación es abierta y respetuosa con sus jefes y compañeros? ¿Las relaciones personales con tus compañeros de trabajo te satisfacen?
10. ¿Qué le cambiaría usted a su ambiente de trabajo? (planta física, horarios, recreación, comunicación, etc)

Las 10 preguntas de la anterior entrevista, tiene unos indicadores de apoyo que pueden servir a la hora de guiar la propuesta conversacional con el entrevistado.

Categoría.	Preguntas guías para el encuestador.
1. Carga laboral.	<p>¿Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo?</p> <p>¿Su horario de trabajo le posibilita pausas activas?</p> <p>¿Al finalizar la jornada escolar se siente agotado- exhausto?</p> <p>Modalidad de contratación.</p> <p>¿Su contrato laboral, le permite sentirse seguro, tranquilo, confiado?</p> <p>Salarios.</p> <p>Ascensos.</p> <p>¿Los ascensos son delegados al interior del grupo de forma vertical?</p> <p>Motivación.</p> <p>¿Recibe reconocimiento y/o recompensas por el cumplimiento de metas?</p>
2. Cultura organizacional.	<p>Estilo de Liderazgo.</p> <p>Encuentra apoyo de sus superiores para el desarrollo de sus actividades.</p> <p>Participación.</p> <p>1. ¿Al ingresar a la empresa usted fue informado(a) de la misión, visión, objetivos y políticas que a largo y mediano plazo, la entidad pretende alcanzar?</p> <p>¿Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo?</p> <p>¿En la empresa se puede compartir un café, un descanso, un tema, etc. de interés con el grupo de trabajo?</p> <p>Tareas de supervisión.</p> <p>¿El Gerente-supervisor o quien corresponda, confía plenamente en sus capacidades como empleado?</p>
3. Las características del empleo.	<p>Formas de grupos.</p> <p>¿Al interior de la institución existen pequeños grupos o alianzas entre compañeros?</p>

- ¿Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo?
 ¿Entre compañeros se vivencia la discriminación?
 Tolerancia y respeto.
 ¿Existe colaboración y respeto entre los empleados de la empresa?
 ¿Los jefes corrigen de forma fraternal y en privado?
 Nivel de satisfacción.
 ¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje?
 ¿Para realizar un trabajo el tiempo es adecuado?
 ¿Se siente feliz y comprometido con su trabajo?
 ¿La entidad le ofrece actividades de descanso, de diversión como son: paseos, fiestas, deportes, y otras?
4. Relaciones interpersonales.
 Comunicación. ¿Su jefe aparte de dar órdenes, dialoga con usted?
 ¿Su jefe inmediato, lo motiva constantemente para que realice las actividades institucionales?
 ¿Las relaciones personales con tus compañeros de trabajo te satisfacen?
 ¿Los directivos, buscan oportunamente la solución a sus dificultades personales?
 Comunicación efectiva.
 ¿Cuenta con medios de comunicación ágiles para comunicarse con otras áreas de la entidad?
 ¿Existe total claridad sobre la forma de realización de un trabajo que se inicia?
 ¿Se verifica que la información emanada la conozcan todos oportunamente?
 ¿Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y compañeros?
 Estrategias de comunicación.
 ¿Los problemas laborales presentados con sus compañeros de trabajo se dialogan y se solucionan fácilmente?
 ¿Las órdenes emanadas de sus jefes, se dan a conocer por escrito?
-

Guías de observación no participante.

Es importante decir que la investigadora, será la que maneja este formato para relacionar aquí las situaciones conflictivas que se presenten entre los funcionarios, y durante el tiempo que dure la investigación. Serán descripciones que a juicio de la investigadora, son muestra de la toxicidad del clima laboral.

Tabla 3. *Matriz de observación.*

Objetivo. Identificar actitudes, reacciones de los funcionarios en las diferentes situaciones cotidianas que se infiere afectan el clima laboral.

Edad aproximada _____ sexo _____ hora _____ día _____

Indicadores	Buena	Mala	Indiferente	Descripción de la situación.
Situación laboral. Con los jefes. Con los compañeros. Con los usuarios.				
Actitud del funcionario. Agresividad. Angustiada, Indiferencia Impotencia.				
Expresión corporal. Firmeza. Agotamiento.				
Solución.(del impase) Acuerdo. Imposición. No solución.				

Fuente: Parra2020.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados o hallazgos

La analítica de estos datos cualitativos comenzó por una recopilación selectiva, seguida de una selección para agrupamiento y síntesis. Una vez que la información fue recolectada y se ordenó, mediante un proceso de codificación o agrupamiento, realizando las transcripciones según las categorías de investigación a fin de construir sentido.

Las entrevistas realizadas guardan el principio de confidencialidad para obtener una mayor veracidad y confianza a la hora de expresar la realidad, por eso los nombres de los participantes se han sustituido por otros y por códigos. (Morrow y Smith (1995). Desde los textos orales conseguidos a través de ellas, se buscaron unos patrones de ideas con base en la frecuencia de las respuestas y para alcanzar los propósitos de la investigación.

En el desarrollo de la actividad, es preciso exponer que algunos de ellos (7 siete) decían que responder podía ser peligroso, sin embargo se les explicó la intención del trabajo, los compromisos de confidencialidad del investigador y aceptaron. Los datos que se obtuvieron y aparecen en la descripción se obtuvieron al iniciar el acercamiento para conseguir el consentimiento informado y algunos otros al iniciar las entrevistas. La entrevista se aplicó en distintos espacios de la entidad y después de terminar la jornada laboral (Entre las 6 y 7 PM) se buscaba no exasperar los funcionarios, además se requirió de paciencia y en algunos se notaba el cierto malestar al iniciar debido al cansancio

propio de un día de trabajo. Una vez iniciada la entrevista, se mostraban amables y parecían no tener afán, algunos acompañaron sus respuestas con lágrimas (3) y estados muy emotivos. La entrevista cualitativa de acuerdo con Mayan, (2001) ella permite conocer y tratar al máximo de comprender los puntos de vista de los participantes de la investigación, conocer su experiencia respecto de la problemática a tratar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006

Por último, es conveniente clarificar que las entrevistas se aplicaron a 16 empleados, (consentimiento informado respectivamente). Tres funcionarios no participaron. Dos porque son de ASAGRO (asesores Agropecuarios) debido a que su permanencia en la oficina es irregular, generalmente están en ella únicamente los días Sábados cuando los campesinos bajan al pueblo porque es día de mercado, de transacciones comerciales, la vida en la población se torna agitada, el trabajo es agobiante para todos, por ello no fue prudente aplicarles las entrevistas, y hubo otro funcionario que se negó a participar. (Damaris 32 años).

La entrevista semi- estructurada se aplicó a los 16 empleados, con consentimiento informado respectivamente. Es preciso exponer que algunos de ellos (7 siete) manifestaron su temor por responder. Una vez se les explicó la intención del trabajo, los compromisos de confidencialidad del investigador y los principios éticos de toda investigación, aceptaron. La descripción de todos se realizó, desde un ejercicio de acercamiento, para conseguir el consentimiento informado y al principio de cada entrevista.

4.1. Hallazgos

4.1.1. Aspectos socio-demográficos de los empleados.

La población del Banco Agrario de Colombia, La Plata Huila, está conformada por 19 funcionarios, que llevan entre 1 y 18 años de prestar sus servicios en esta ciudad. Se considera que todos los funcionarios son valiosos para participar, sin embargo la muestra sólo estuvo compuesta por 16 funcionarios. Trece (13) que laboran todos los días en la oficina y tres que pertenecen a ASAGRO, es decir a los asesores Agropecuarios, quienes no permanecen en las oficinas porque su función es salir todos los días a los campos, visitar las veredas, realizar estudios de crédito, legalizarlos según su viabilidad.

La siguiente es una presentación de datos socio demográficos de los funcionarios participantes, de manera inicial. En el proceso inicial se tabularon de manera manual, utilizando algunos colores para seleccionar la información.

Tabla 4. Matriz. N° 1. Aspectos socio-demográficos de los empleados.

Nombre	Actividad laboral.	Experiencia en años.	Sexo	Edad.	Estado civil	Casa propia	Estudia	Hijos	Radicado en La Plata	Contrato
1. Maira.	Cajera	5	F	39 años.	Unión libre	SI	No	2	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva.
2. Julia.	Asesora Micro-finanzas	8	F	27 años	Madre soltera	NO	NO	2	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva.
3. Camila	Asesora Micro-finanzas	7	F	25 años.	Madre soltera	NO	NO	3	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva.
4. Mariana.	Asesora Operativa Sénior	12	F	50 años.	Madre soltera	NO	NO	3	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva.
5. Damaris.	Asesora	1	F	32 años.	Unión libre	NO	NO	1	NO	A término indefinido con cláusula presuntiva
6. Rosalida.	Asesora	2	F	32 años.	Madre soltera	SI	NO	1	NO	A término indefinido con cláusula presuntiva.
7. Bertha.	Asesora	8	F	43 años.	Casada	SI	NO	2	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva.
8. Ricardo	Asesor	9	M	57 años	Casado	SI	NO	3	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva.
9. Patricio.	Cajero	4	M	44 años.	Casado	SI	NO	2	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva.
10. Dairo.	Asagro	4	M	32 años.	Casado	NO	SI	1	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva.
11. Andrés.	Asagro	12	M	36 años.	Soltero	SI	NO	NO	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva.
12. Fausto.	Asagro	3	M	34 años.	Soltero	NO	NO	NO	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva.
13. Karolina.	Asagro	1	M	25 años.	Madre soltera	NO	NO	1	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva.
14. Fernando.	Asagro	5	M	40 años.	Unión libre	NO	NO	4	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva.
15. Custodio.	Vigilancia	2	M	47 años.	Casado	SI	NO	2	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva.

16. Estela	Asesora comercial Sénior	15	M	52 años.	Casada	SI	NO	2	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva.
17. Subgerente.	Administrativo	18	F	43 años.	Casada	SI	SI	2	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva.
18 Juan. Gerente	Administrativo	3	M	37 años.	Casado	NO	NO	2	NO	A término indefinido con cláusula presuntiva.
19 Juan. Gerente	Administrativo	3	M	37 años.	Casado	NO	NO	2	NO	A término indefinido con cláusula presuntiva.
20. Rosa.	Aseo	2	M	32 años.	Madre soltera	SI	NO	2	SI	Contrato a término fijo a un año

Fuente: Parra 2020.

Es un grupo conformado por 8 ocho mujeres y diez hombres, que oscilan entre 25 y 57 años. Con relación a la edad, se puede dividir el grupo en dos, y el grupo de funcionarios más jóvenes, es decir entre 25 y 40 años de edad, son la mayoría once (11 funcionarios) que llevan en la institución entre uno (1) y doce (12) años de trabajo, consecutivo, sin desconocer que todos en su contrato de trabajo tiene cláusula presuntiva por seis meses.

El otro grupo de mayor edad es decir oscila entre 40 y 57 años, son minoría (sólo siete, 7) y presentan entre cuatro y dieciocho (4 y 18 años) laborando en la institución, de igual manera en provisionalidad, porque también tienen cláusulas presuntivas de seis meses, lo que de alguna manera coloca a todos en un mismo nivel de seguridad laboral.

Es importante plantear que respecto a su estado civil en el grupo existen ocho (8) funcionarios casados, seis (6) madres solteras, y cinco (5) en unión libre. Tienen entre 1 y 4 hijos, además llama la atención que un funcionario que tiene cuatro hijos, es casado y no tiene casa propia. Las madres solteras del grupo, tienen entre uno y tres hijos, sólo una posee casa propia. Situaciones individuales que permiten intuir que su necesidad económica y preocupación familiar es superior.

4.2. Técnicas de análisis de datos o hallazgos

Esta es una investigación con un enfoque cualitativo, desarrollada en el Banco Agrario de Colombia, en su sede La Plata Huila, que se realizó con el propósito de conocer las percepciones de sus empleados sobre el clima laboral, para proponer sugerencias sobre un plan de mejora. Es importante dejar claro, que todo análisis de datos cualitativos, exige que esos datos sean procesados y ordenados según las

categorías y sub-categorías planteadas para poder llegar a resultados y presentar hallazgos acordes con la realidad.

En esta investigación se abordan una categoría genérica, como es: Clima laboral. Y para responder a la gran pregunta, sobre cómo mejorar ese clima laboral se trabajo bajo el paradigma descriptivo, contrastando información desde cuatro (4) categorías de análisis así: carga laboral, cultura organizacional, características del empleo, y la comunicación.

El análisis fundamentalmente presenta unidades lingüísticas, palabras o frases que se consideran constructoras de significado. Estas unidades fueron tomadas desde las entrevistas semi-estructuradas y observaciones no participantes, que registran respuestas y diálogos precisos. Se realizaron primero listas libres de unidades lingüísticas y posteriormente mediante sencillos cuadros o matrices y esquemas mentales de cada una de las categorías de análisis, se pasó a establecer asociaciones significativas.

Al finalizar el capítulo, se presentan 7 matrices, que son soporte de los hallazgos presentados. De igual manera en los anexos están las descripciones de las observaciones no participantes que se seleccionaron entre otras, por considerarse de mayor relevancia para los propósitos de la investigación.



Figura 1. Categorías de análisis de la investigación.

4.2.1. Carga laboral.

Partiendo de asumir esta categoría, como el conjunto de requerimientos físicos a los que se ve sometida una persona a lo largo de su jornada laboral, lo cual incluye su actividad-desgaste físico y mental, esta categoría se plantearon cuatro puntos de referencia que son motivación, modalidad de contratación, salarios y ascensos. A nivel general es preciso citar que este análisis empezará por definir lo que se considera carga laboral, para luego puntualizar en los aspectos de referencia propuestos, pero es preciso tener en cuenta datos individuales de los funcionarios.

A continuación se presenta una breve descripción de la situación personal de los funcionarios, porque son aspectos valiosos a la hora de analizar el ambiente laboral de un trabajador, dado que pueden influir en sus percepciones, pensamientos, y acciones laborales.



Figura 2. Categoría: Carga laboral.

Respecto a la motivación, es cuestionable analizar la capacidad que tiene esta oficina Banco Agrario de Colombia, en su sede La Plata Huila, para mantener el interés y el compromiso de sus trabajadores. Los funcionarios en su mayoría no manifiestan satisfacción laboral, lo cual incide en el nivel de productividad.

Se citan a continuación las unidades de significado, que dejan entrever algunas de las razones que motivan a los funcionarios para laborar y es preciso decir que la mayoría de ellos no plantean como motivación laboral buscar mayor productividad para su empresa, sin embargo manifiestan que sí anhelan tener un clima laboral favorable para estar contentos y perdurar en el cargo.

Al analizar la motivación del trabajo, es preciso decir que el involucramiento laboral de los funcionarios es satisfactorio, si se analiza que la mayoría cumple con sus funciones, siempre están tratando de responder a los valores organizacionales. Realmente las prioridades motivacionales son: la familia (10 diez trabajadores) el pago de deudas (5 cinco trabajadores) y para (5 cinco trabajadores) la motivación es perdurar, mantenerse empleado, ser reconocido como trabajador colaborador y comprometido en cumplir y lograr las metas inherentes a su cargo. Una población de sólo once (11) trabajadores, manifiestan sentirse motivados por buscar un alto desempeño laboral, se puede inferir que su motivo fundamental es rendir y permanecer en el trabajo, para pagar compromisos económicos adquiridos de carácter personal y familiar.

Respecto a la satisfacción laboral, algunos (once -11 trabajadores) expresan sentirse a gusto, pero se aprecia cierto tono de resignación, baja motivación generada por lo extenuante que a veces resulta la jornada laboral, generadora de excesivo cansancio que les impide asumir otras tareas de desarrollo personal y hasta el compartir en familia.

Referirse a carga de trabajo es hablar de esfuerzo para realizar actividades laborales (físicas o psíquicas) y si ella sobrepasa la capacidad, genera desgaste y fatiga, como es el caso de siete funcionarios, quienes lo expresan abiertamente.

___Sí, el trabajo a veces se hace superpesado. Pero ahí vamos, y vamos bien.

___El trabajo no me da el tiempo, llego muy cansada y los niños me ocupan

___El trabajo de manejar personal es generador de mi cansancio y desmotivación.

La actividad mental se presenta en tareas simultáneas de alta concentración y memoria, demandas intelectuales, cantidad y complejidad de información, tiempo de respuesta, pausas. La capacidad de respuesta del colaborador dependerá de su edad, sexo y actitud hacia la tarea (Observatorio Permanente UGT, 2006). (Graneros, 2018)

Respecto a la modalidad de contratación, la institución, hace a sus empleados un contrato individual de trabajo a término fijo, aparentemente es un trabajo fijo, así reza el título, y sobre ese contenido los trabajadores aceptan algunas condiciones. Por ejemplo se comprometen a incorporar a él su “Capacidad normal de trabajo en forma exclusiva en el desarrollo de todas las funciones o la ejecución de las labores correspondientes al cargo de todas las funciones” (Contrato laboral pág. 1) unidad lingüística que encierra cualquier tipo de exigencia aunque no se diga directamente. Otro aspecto es que se desempeñará conforme a las normas y reglas del Banco Agrario de Colombia, de acuerdo con esas instrucciones, así mismo se sugiere y se manifiesta la urgencia que deben tener: diligencia y atención en los cuidados necesarios para asegurar un excelente resultado.

Considerando el título del contrato, es aparentemente un contrato que asegura que el trabajador está de forma permanente, sin embargo el contrato tiene, una cláusula que dice así: “Por considerarse calificado el oficio que desempeña el trabajador, en los dos primeros meses del presente contrato será en un período de prueba; período durante el cual tanto el Banco Agrario como el trabajador, se reservan la facultad de darlo por terminado en cualquier momento, sin previo aviso y sin lugar a indemnización alguna”. (Contrato laboral pág. 2) Pero hay otra cláusula que dice, que “ El contrato se celebra por el término fijo de seis meses contados a partir de la fecha señalada; entonces la prórroga del contrato, deberá constar por escrito” (Contrato laboral pág. 2) lo anterior significa que para continuar prestando sus servicios en el Banco Agrario de Colombia, ciudad de La Plata, el consentimiento debe estar expreso (o tácito) y si no se hizo de esa forma queda prorrogado por un lapso de seis meses y si no se hizo de esa manera, queda suspendido. Esta es una cláusula que realmente atenta contra la tranquilidad del trabajador, porque el trabajador cuando firma el contrato está autorizando expresamente al Banco Agrario de Colombia, La Plata, para cancelar ese contrato, cuando lo considere conveniente.

Vale la pena entonces mirar que dice también en la cláusula sexta que: “El trabajador autoriza expresamente al Banco para que en caso de que no devuelva en buen estado, en salvo natural deterioro y en la fecha que este lo exija los elementos de trabajo que se le suministran, se efectúe así la retención y el valor de lo que a él se le ha entregado en caso de que se hayan dañado”, (Contrato laboral pág. 2) es válido analizar, porque si se le dan unos implementos de trabajo, los implementos durante el proceso de trabajo se

pueden dañar y el trabajador no estaría en la obligación de responder por ellos, son desgaste propio de la acción laboral diaria.

Es interesante hacer un análisis del sistema de contratación porque aparecen unas cláusulas que no se pueden escribir en este trabajo investigativo por respeto a la confidencialidad acordada con el Banco Agrario de Colombia. Analizar esta cláusula presuntiva por seis meses, ya mantiene al trabajador en una constante zozobra, en una preocupación constante porque no sabe si su contrato continúa o si su contrato es suspendido, lo cual le genera una carga mental, un desgaste emocional que afecta su salud mental, su tranquilidad. La salud mental no sólo afecta su comportamiento a nivel interno, es posible que afecte su relación con la comunidad laboral (o su relación con los demás compañeros). Es posible que afecte también a nivel externo y redunde en el bienestar de su familia, afectando su estabilidad económica y convivencia.

El aspecto económico cobra gran importancia en cada trabajador. Ellos consideran que el salario o compensación económica, no es suficiente, no les alcanza para cubrir sus necesidades, ni tampoco es lo justo para lo extensa que es la jornada laboral. Manifiestan que el dinero ganado no compensa con el extenuante trabajo, pero admiten que lo necesitan y que de ese dinero dependen sus familias.

Los funcionarios reconocen que aunque el salario devengado, no cubra todos los gastos seguirían laborando. (Siete 7 mujeres y un 1 hombre, abiertamente manifiestan que seguirían laborando, así se les cancelara menos) La resignación en este sentido es evidente, algunos de ellos siguen trabajando y agradecen a diario, tener trabajo, dado que prevalecen sus urgencias económicas como son: el sostenimiento de los hijos (siete mujeres, 2 hombres) y el pago de créditos. (Siete funcionarios, 7).

Del grupo de funcionarios de la oficina Banco Agrario de Colombia, en su sede La Plata Huila, son pocos los que piensan en estudiar (4). Se infiere que sólo un hombre está realmente trabajando a gusto, manifiesta estar haciendo lo que realmente le gusta y considera que su trabajo es muy afín con su carrera, (en sus expresiones no se percibe resignación, cansancio o reproche alguno-Igual) sin embargo presenta como expectativa, poder cambiar su lugar de trabajo del pueblo de La Plata Huila a una ciudad.

Frente a sus motivaciones personales, preguntas por sus deseos de superarse académicamente o escalafonar al interior del banco, citamos las siguientes respuestas, algunas expresiones concretas de sus sentimientos y concepciones personales:

___Yo vivo contenta en el trabajo, pero a veces siento que necesito más tiempo para mis hijos y mi hogar.

___La viajadera, me cansa, los Sábados sale uno más cansad y para viajar...

___Yo estoy amañada, porque estamos pagando la casa.

___Yo, doy gracias a Dios por mi trabajo y ya le he cogido el tiro.

___Estoy joven y me siento bien con mi trabajo.

___Claro que necesito mi trabajo, yo de esto: como, vivo, y estudio, (de forma virtual).

___Lucho por mi hija, para su guardería y demás cosas que ella necesita.

___Es un poquito pesado, pero bueno, tengo un trabajo y me pagan bien.

___A mi esposo también le toca muy duro, el desempeña oficios varios (pinta casas, arregla electrodomésticos) y se gana poco.

Es notorio que frente al propósito de superación personal, sólo dos 2 mujeres y 1 un hombre, manifiestan tener de deseo de hacerlo. Las respuestas, deben ser analizadas

y es preciso afirmar que hay un nivel de desmotivación frente a los propósitos empresariales lo cual afecta directamente su productividad.

Todo trabajo tiene inmersa una carga mental que implica hablar del número de procesos que exigen las tareas a su cargo, el tiempo de que se dispone para responder, se relaciona directamente con la cantidad, la calidad, los esfuerzos, las posturas, los niveles de atención que se exigen. “Se pueden encontrar factores negativos, que afectan al trabajador, entre ellos: el contenido del puesto de trabajo, la realización de alguna tarea o con el entorno de trabajo, la intensidad horaria y el ritmo de trabajo, horarios cambiantes o sobrecarga en el rol”. Vicente, Puerta y Martínez (2016). (Graneros, 2018)

Las siguientes unidades lingüísticas, dejan entrever esa carga laboral que afecta la salud física y mental de cualquier trabajador:

___Uno se cansa de pelear con la gente, porque no los deja entrar, o porque tienen que esperar y entregar turno y estar pendiente.

___Llamar a 35 personas y ninguna desea créditos, eso...

Algunos funcionarios expresan sentirse cansados, aburridos, trabajan porque necesitan llevar un sustento a casa.

Sienten que la institución no les brinda las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo óptimo, se perciben como no valorados, como seres humanos que requieren espacios de descanso, pausas activas, consideraciones mínimas como permisos al sentirse enfermos, o tener serias dificultades en casa. Ellos experimentan cierto abandono por parte de sus administrativos, y lo dicen abiertamente, en el bienestar de ellos no se piensa.

Respecto a los ascensos, manifiestan que no existen en la institución, el funcionario que ocupa un cargo de mayor jerarquía, llega de otro lugar, hace más de 11 años no se realizan ascensos. Por último es necesario plantear que el trabajo en la oficina Banco Agrario de Colombia, en su sede La Plata Huila, a diez (10 funcionarios) les satisface las necesidades personales, les hace sentir felices y comprometidos, aunque es difícil establecer con certeza, si realmente se sienten a gusto o están resignados. “La satisfacción laboral, es subjetiva e inherente a cada uno de los integrantes de la organización, para que exista un buen clima laboral éstos deben sentirse cómodos”. (Del Castillo, 2017)

Los funcionarios entrevistados, la mayoría manifiestan que se sienten bien en su trabajo, mas ninguno utiliza las palabras o expresiones que demuestren que están felices en su ambiente laboral. Las siguientes unidades de sentido, acercan a esa realidad. Algunos funcionarios ocho, (8) manifiestan que desearían mejorar sus condiciones laborales.

__Pues, si fuera más estable, si se pudiera me cambiaría, pero teniendo el mismo sueldo. (Se cambiaría de trabajo)

__Aspiro continuar con mis estudios en la noche en la universidad de la ciudad, Sur-colombiana, este horario es duro.

__Sería muy bueno, otro trabajo pero, si yo me pudiera trasladar para vivir con mi esposo.

___Yo estoy muy bien, me siento contento, lo duro es estar tanto de pie, y a veces la gente...

__El trabajo es muy importante, sería bueno que fuéramos mas amigos, para nosotros no sentirnos solos.

__Darle gusto a todas las peticiones del Gerente, es complicado.

La carga laboral a veces es muy pesada, genera cansancio físico exagerado y angustia al saber que la situación es repetitiva. Los empleados no sienten que se les brinden las herramientas necesarias para optimizar su trabajo, también su horario de trabajo tampoco les brinda la posibilidad de tener pausas activas, por ello eso, al finalizar la jornada se siente agotados y exhausta.

__Los desplazamientos son difíciles, porque hay zonas apartadas que me implican mucho desgaste físico.

__Lo más grave son los desplazamientos, que no hay facilidades de transporte, por eso mi vehículo es un valor agregado a mi desempeño personal (se ríe).

__Uno se cansa de andar tanto, de aguantar hambre y sed, a veces...

__Yo estoy bien, pues es duro, salgo a veces cansado, llego muy tarde, a veces llueve o hay mucho sol, pero estoy contento.

___Los dos trabajamos duro, no tenemos ni tiempo de abrazarnos (se ríe).

La relación entre carga laboral - situación personal estabilidad y felicidad en el trabajo. Son elementos fundamentales para poder hablar de ambiente laboral.

4.2.2. Clima organizacional.



Figura 3. Categorías de análisis clima organizacional.

El clima organizacional como elemento indispensable en la organización de una empresa, corresponde a un concepto que se relaciona con la *atmósfera psicológica*” (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2012) por el interés que suscitaba el hecho de que el estado anímico de los trabajadores influenciado por el ambiente en el cual laboran, afecta directa en su desempeño y en los resultados empresariales.

Para Pace (1968), el clima organizacional corresponde a las individualidades del clima interno de cada institución, sus características, que son apreciadas por sus miembros y resulta determinante en sus actitudes. (Gómez, 2004)

Para el análisis de los datos se realizó un listado de las unidades frecuentes de habla, mediante una matriz que permitiera posteriormente el análisis y llegar a resultados. (Descriptivos e interpretativos). A continuación se presentará este análisis desde dos aspectos relevantes.

Al hablar de estilo de liderazgo, en general se puede apreciar que cinco de ellos, (5) es decir la tercera parte del personal, realmente se sienten identificados y manifiestan cierta pertenencia institucional. Tan sólo dos funcionarios lo que representa el 11 % del personal encuestado, se le nota realmente contento con su trabajo.

__Laboraba en otra ciudad, en otro Banco, y estar en casa me hace sentir contento con este trabajo.

__Vivo con mi mamá, tengo un hijo de 3 años, soy separada y creo que soy bendecida por tener un trabajo. Se negó a participar de la investigación.

__En los desplazamientos uno se entretiene.

__La gente del campo a uno lo motiva, lo reciben bien.

Hablar de estilo de liderazgo, implica hablar de éxito en las organizaciones, el cual se base en los planes de la organización, en los objetivos estratégicos que se trazaron de igual manera está relacionado con el estilo de gerencia, y es muy importante en cualquier ambiente laboral: “El clima organizacional es el ambiente de trabajo de una organización, éste incluye: la estructura, el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación y las recompensas, todos éstos factores influyen directamente en el comportamiento de los mismos!” (Del Castillo, 2017)

En general el liderazgo es fundamental, una empresa sin fuerza de liderazgo, conduce a generar ambientes de tension entre los funcionarios, y en el banco agrario este genera un proceso de dominacion de talentos, cambios en la naturaleza del trabajo y prácticas cotidianas que no motivan al desarrollo del talento humano. Se necesita un líder, un Gerente con apoyo y credibilidad en sus funcionarios, que no simplemente ejerza funciones de juzgamiento y supervision de tareas.

El desempeño de los dirigentes incide directamente en el éxito de las organizaciones. Por ello, las características y habilidades necesarias para un líder se presenta en las principales teorías del liderazgo y las técnicas de dirección más importantes que le permitan gestionar el clima con mayor empeño, partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional. (Ramos, 2012)

Se encontraron expresiones de la cotidianidad, que permiten tambien acercarse a la vida exigente de quienes deben liderar los procesos empresariales, que tambien son seres humanos que tiene tambien una carga laboral y mental exigente.

__La cartera vencida es exigente, yo también tengo quien me pida cuentas y eso los funcionarios poco lo entienden.

__Porque la gente se enoja con uno porque les llama la atención...

Desde la visión de los funcionarios, se requieren jefes con capacidad para asesorar, corregir fraternalmente y motivar permanentemente. Es importante dejar de lado la concepción de que el talento humano es insuficiente en sus capacidades. Esta concepción (por demás, reduccionista) de la gestión humana es ampliamente compartida por los administradores y contribuye a centrar su atención en las personas, como un recurso renovable y descartable. (García, 2017)

Respecto a las tareas de supervisión, algunos manifiestan que no se realizan acciones con el propósito de asesorar y ayudarlos. Se les notaba incómodos con el tema de dialogo, dos personas, manifestaron que se aprovechan las reuniones para hacer correcciones y de forma a veces hasta imprudente (utilizan los jefes expresiones desmotivadoras) se hace caer en cuenta del error cometido por una persona, se creé que con el propósito de hacer la corrección para todo el grupo de funcionarios, más no es una forma de ayuda solidaria entre compañeros de trabajo, no se tiene respeto a la confidencialidad necesaria, lo cual genera desmotivación para todos y por ende falta de confianza, en los lideres.

__Usted ¿Por qué? envió esa palabra SUPLANTACIÓN eso muy grave...

__Pensaran que... nos estamos robando el dinero.

__“Todo Colombia está en lluvia, pero si a usted no le llega la niñera” (observación N° 3.)

Es necesario fomentar un ambiente de trabajo en equipo, que incluya la actitud de ayuda solidaria al compañero, que fomente el respeto y el llamado de atención confidencial.

Finalmente es preciso citar, que el clima organizacional sí afecta las relaciones personales entre los funcionarios del Banco Agrario de Colombia, La Plata Huila. También en la organización entra a jugar un papel definitivo la comunicación, así como el estilo de mando, la palabra que une o crea barreras.

__Reserva del sumario (repuesta).

__Prefiero ordenar.

__Lo siento pero no participo.

Es importante analizar, por qué algunos empleados muestran cierta resignación por el trabajo, aunque manifiestan sentirse bien y felices en él. En general el personal trabaja por realización personal, y todos sienten que su carga es pesada, que les hace terminar exhaustos y a veces emocionalmente mal, desmotivados y tristes.

__A veces uno se siente triste, los créditos a veces no resultan...

__A veces me siento cansado, pero me pongo a pensar y me tengo que alegrar, (está contento o resignado).

Es importante dotar de mayor autonomía a los empleados, creer más en sus capacidades, darles mayor flexibilidad para realizar sus tareas, manejar la expectativa de que hoy no se pudo, pero posiblemente mañana sí. Es preciso pensar en dar reconocimientos, por el buen desempeño, los valores humanos de las personas, no solo por los resultados o logros obtenidos cuantitativamente.

4.2.3. Las características del empleo.



Figura 4. Categorías de análisis: Las características del empleo.

Las condiciones del trabajo no son solamente locativas, porque si bien es cierto que la comodidad en el lugar de trabajo es importante (aire, escritorios ergonómicos, iluminación, etc.) también lo es, el tiempo de trabajo, la duración y el tipo de jornada, las pausas de trabajo y turnos de trabajo. A este respecto, las condiciones no son siempre las mejores. En este caso, los trabajadores manifiestan que las condiciones locativas no ofrecen ninguna incomodidad tan grave que no se pueda superar, expresan bastante incomodidad frente a la exasperante permanencia, en el mismo sitio y en la misma posición. Las pausas activas no existen, no se ha establecido un horario para ellas.

__El cuerpo a uno le grita, y uno se tiene que parar.

__Yo creo que lo más duro es mi silla...

__El corrector de espalda, es mi amigo...

El mal ambiente tanto en el lugar de trabajo, así como en las relaciones con los compañeros, es importante y hace parte de la comodidad. El mobiliario es aceptable, sin embargo no existe un espacio recreativo, un sitio cómodo, ni horarios para el descanso. Las pausas activas están sujetas al número de clientes en las filas, además el digi - turno no espera al empleado, ni siquiera para ir al baño, razón por la cual el empleado debe explicarle al cliente porque se retira y esperar de él su comprensión.

__A veces aunque el cliente se enoje, yo debo ir al baño y él tiene que esperar.

__El trabajo es fuerte, uno a veces se siente muy cansado, agotado.

__Si pudiera yo también trabajaría solo de lunes a viernes.

__El trabajo es a veces extenuante, hay momentos que uno se tiene que parar un momento, aunque el cliente se disguste.

__Yo estoy contento, lo duro es estar tanto de pie...

__A veces lo insultan prácticamente, porque no los dejo entrar, o porque tiene que esperar...

__Lo más complicado es solucionar dificultades a tantos clientes.

__La gente todo se lo quiere preguntar a uno. (vigilante- portero)

Es preciso tener escritorios y sillas ergonómicas, de diferentes formas, lo que podría posibilitar cambio parcial de sillas.

El área recreativa también es importante, para que descansen un poco, haya despeje mental y los empleados puedan enfocarse mejor en sus tareas.

Consiste en el conjunto de actividades, emociones, experiencias y vivencias planificadas que se realizan en los centros de trabajo, las cuales son diseñadas a partir de las características y necesidades de la población para desarrollar y mantener el equilibrio social, emocional y físico del trabajador, con la idea de generar satisfacción y disminución de patologías laborales. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, s.f)

La recreación es necesaria, sobre todo cuando se detectan: malas posturas, actividades repetitivas y monótonas, fatiga y desconcentración provocadas por la sobre carga de trabajo, tareas estresantes, relaciones humanas no gratificantes. Es de gran

importancia buscar acciones de integración grupal, buscando el descanso, el relajamiento y la disminución de patologías laborales. El clima es manejable, se goza de aire acondicionado y esta es una excelente condición para el trabajo, de igual manera el servicio de agua que se nos brinda, es un gran hidratante y tranquilizador.

Existen factores favorables como la iluminación, la distancia del cliente hacia las ventanillas de atención, todos estos factores, ayudan para que los trabajadores puedan rendir y sentirse cómodos.

4.2.4. La comunicación.



Figura 5. Categorías de análisis: Las características del empleo.

En un ambiente laboralmente positivo, la paz entre compañeros ocupa un lugar muy importante, las relaciones interpersonales deben ser un motivo de encuentro y desencuentro como es normal. Es necesario definir toda relación con la amistad que hace que la vida sea más agradable, pero dentro de los parámetros de poder y autoridad de tal manera que no se vulneren los derechos de todos y permitan el éxito de la empresa.

En este grupo las relaciones interpersonales se ven afectadas por esos momentos de choque, generalmente entre los administrativos y los funcionarios de menos jerarquía. Después de haber realizado un recorrido por las experiencias en este sentido, el

concepto de amistad realmente se podría definir como un ejercicio de encuentro de diferentes subjetividades, en las que desde la diferencia se construyen diálogos y hábitos de atención al público, de aceptar llamados de atención y planteamiento de metas, que generan preocupación y a veces angustia. Espacios de dialogo no existen en la oficina, estos espacios son simplemente espacios para llamados de atención, y generalmente no son en tono amistoso y confidencial.

__Su llegada tarde no se debe repetir, la dificultad de... es suya, _____ yo no puedo entrar a solucionar todo.

__Es difícil porque no se les puede decir nada ante los errores... y son garrafales...

Se puede observar que no todos opinan que las relaciones sociales e interpersonales están en un bajo nivel de satisfacción. La mayoría de los funcionarios, (once, 11) afirman que no hay dificultades, que las relaciones entre compañeros son buenas, que han aprendido a quererse a respetarse, a saber un poco de cada uno, de sus necesidades, de sus individualidades, esto se presenta entre los funcionarios sin incluir los directivos. Existen también entre ellos espacios de compartir y de recrearse, sin embargo son espacios fuera del horario y jornada laboral. Se reúnen para celebrar cumpleaños (cada uno aportan económicamente) y algunas veces para compartir una cena en fechas especiales como: el día de la mujer y amor y amistad.

Los funcionarios describen a sus compañeros como “buena gente” es la expresión utilizada, y la explican de la siguiente forma:

__Los empleados todos son buenos, respetuosos...Tranquilos... __Los compañeros son respetuosos y solidarios, ellos sufren con uno... __Los compañeros son puntuales y ...tranquilos.

Se aprecian algunas expresiones que permiten inferir, que las relaciones son estrictamente laborales entre la mayoría, que existen unos pocos, (6 seis) que conforman un grupo más cerrado que se frecuenta, que se unen por su deseo de compartir con los hijos pequeños, lo hacen el día de descanso y son encuentros familiares y además dicen que en ellos gasta poco dinero.

__Existen unos pocos de estrato 8, a ellos uno no les para bolas.

__Hacemos asaditos con la idea de que compartan nuestros hijos y nosotros aprovechamos para desestresarnos.

__Con todos no se puede, la idea no es cerveciar.

Se considera que la comunicación no es la mejor, que se debería busca un punto de encuentro, para aclarar las desavenencias, sentirse mejor conversando sobre las dificultades que se presentan no ignorándolas. Se debe pensar que los seres humanos son conflictivos y tienen capacidad para regular sus conflictos de manera pacífica y /o violenta. Es importante la transformación de esa realidad laboral que aísla y promover mejores condiciones para afrontar los desacuerdos por medios pacíficos. En el propósito de mejorar la comunicación, es importante considerar que se deben crear oportunidades potenciadas para hacer un intercambio de información, el conocimiento de las condiciones, motivos e intereses de los otros espacios del conflicto, se convierte en un vehículo de indagación en la medida que interacciona y las circunstancias que definen la realidad. (Boulding & Kenneth, 1994)

4.2.4.1. La comunicación efectiva.

Abordar este factor fundamental en el clima laboral, debe plantear la diferencia entre la comunicación efectiva y asertiva. La comunicación efectiva se fundamenta en la importancia de transmitir un mensaje de una forma muy clara, comprensible o entendible al receptor, sin provocarle interpretaciones equivocadas, dudas y confusiones. A diferencia de la comunicación asertiva, que está ligada a la inteligencia emocional, de tal manera que el tono de voz, las expresiones del rostro, el manejo corporal, entre otros elementos de la comunicación no verbal, puedan complementar el mensaje y no dificultarlo.

La efectiva comunicación es necesaria en las empresas, es importante para los gerentes, administrativos y/o directivos en las empresas, porque posibilitan realizar las funciones básicas de gestión, es decir, la planificación, organización, dirección y control. En este grupo, la comunicación interpersonal, no es de calidad, porque no cumple con el buen propósito de ser una herramienta esencial para fomentar la productividad y mantener unas relaciones laborales sólidas.

La comunicación efectiva es un elemento de suma importancia en las relaciones personales o laborales ya que permite el intercambio de información, el cual propicia la realización adecuada de actividades o el logro de objetivos, mediante mensajes transmitidos y recibidos; en una empresa es fundamental debido a que contribuye a la interacción oportuna entre los colaboradores que deben llevar a cabo diferentes procesos de los cuales deben poseer amplio conocimiento". (Rodas, 2017)

Se deben buscar espacios oportunos para realizar aclaraciones propias de la labor cotidiana:

__Yo no he enviado correos a nadie,

__Eso no se hace, temas como esos se pueden solucionar acá en la oficina sin enviar correos a nadie.

__Usted por qué no me apoya, por qué habla mal de todos nosotros, es que somos malos, que no hacemos nada.

__Y..., no se mete en el cuento, no sale a buscar créditos grandes, no sale al campo, (Pero lo hacen con voz baja).

Realmente es importante que todos los funcionarios estén enterados y sensibilizados frente a los propósitos, metas, cambios que los administrativos desean realizar, para lograr el compromiso de todos. En la oficina del Banco Agrario, La Plata simplemente se informa, de manera autoritaria, no existe una socialización o un espacio para la participación. La comunicación es sesgada, a veces la manejan unos pocos funcionarios, lo cual entorpece el verdadero compromiso y disposición de los funcionarios.

Existen tres bases de la comunicación para el cambio la primera es conocer que los trabajadores sepan las razones porque se desea implementar cambios, en que beneficia a la empresa y a ellos, la segunda es creer, hacer que se comprometan y se conviertan en impulsores del proceso, que cambien la mentalidad de comodidad; por último el querer, hasta este paso ya son activistas, como ya conocen ahora deben desear capacitación para llevar a cabo los nuevas modalidades y sentirse motivados a ser promotores de los logros. Por lo tanto en la empresas la necesidad de cambio siempre están presentes pero a veces no tienen éxito por no involucrar a su personal, entonces es necesario escucharlos, dar confianza y

responder a las inquietudes así mismo generar un plan interno de comunicación que acompañe a los procesos. (León, 2013)

(Rodas, 2017)

La comunicación es importantísima en cada empresa y el medio que se utilice también influye, sin embargo en algunas ocasiones se saben las nuevas medidas o proyectos de la gerencia, por comentarios de corredor, donde nadie se hace responsable, lo cual va en detrimento de las buenas relaciones. Existen situaciones que después de varios días de comentario es que se tiene una información oficial, lo cual influye mucho en la efectividad del mensaje.

Definitivamente se requiere una información en la que el emisor y el receptor codifican un mensaje en forma equivalente, que no permita comentarios mal intencionado y dificultades que generan distanciamientos y desmotivación. No existe un espacio de socialización, espacios para realizar acuerdos producto del diálogo grupal, muchas decisiones se informan sobre la hora y a través de WhatsApp, lo cual no fomenta la comunicación efectiva. Llegando hasta vulnerar derechos de los trabajadores. (Anexos observación N° 5.)

Existe bastante dificultad para catalogar de excelentes relaciones interpersonales, aquellas que se presentan en un ambiente que reduce los espacios para socializar entre compañeros.

Diversos análisis coinciden en describir como crítica la situación que muchas empresas bancarias viven respecto a la vivencia de relaciones interpersonales fundamentadas en el trabajo en equipo, ayuda mutua, la tolerancia y observancia de los reglamentos internos de las empresas. Hablar de relaciones interpersonales en esta

institución, también implica hablar de momentos de conflicto. Aunque realmente son pocos, los parámetros de alcanzar resultados fomentan la competitividad y de alguna manera la rivalidad entre compañeros. No se observan situaciones marcadas de rivalidad y discusión, más bien surgen situaciones inesperadas de desacuerdo. Estos se manifiestan generalmente en la reunión de la mañana, que es un espacio bastante corto, para utilizar estrategias de diálogo y acuerdo.

Los funcionarios son también seres emocionales, que tienen momentos de intolerancia, el acaloramiento, ira, tristeza etc. Las reuniones se convierten en un espacio para hacer sentir mal delante del grupo de compañeros a quien se ha equivocado, es muy urgente e importante que se creen espacios para hacer llamados de atención fraternos y privados.

La regulación pacífica de los conflictos debe llevar a evitar la repetición de hechos que son motivo de frustración, que al principio son internos, pero luego se exteriorizan, se convierten en comentarios y en asumir una actitud de desmotivación frente al trabajo. Sería muy importante preguntar, ¿hasta dónde, quien tiene mayor jerarquía en una empresa, actúa para satisfacer las expectativas de los otros? ¿Será que realmente se busca alcanzar las metas corporativas?

Las relaciones interpersonales se ven maltratadas al interior del banco, es urgente realizar actos que generen una transformación positiva, propositiva de cambio hacia la dialogicidad y la solución de los conflictos en el lugar de trabajo, porque no hacerlo puede afectar la salud física y mental, perjudicar sus talentos, su habilidad para aprender y socializar.

La Revista Summa (2016) en el artículo, ¿Cómo lograr una comunicación efectiva con el jefe?, explica que casi la mitad de profesionales refiere que el motivo de salida del trabajo ha sido por el jefe inmediato, por esto el tener un proceso comunicativo efectivo con las altas gerencias se vuelve indispensable para el correcto desempeño laboral; pero no es una tarea solo de los gerentes también los colaboradores deben tener un trato cordial y agradable, por ello algunos consejos importantes son: desarrollar un hábito diario de saludar al jefe aunque se encuentre en reunión o con oficina cerrada, cuando está en desacuerdo por una situación no olvidar que es el superior y aunque a nivel personal se lleven bien, cuando son temas laborales el trato en todo momento debe ser con respeto; agendar reuniones si el jefe es una persona muy ocupada y pensar los temas específicos que se quieren abordar para ser claro y directo. (Rodas Villagrán, 2017)

Existen grupos dos grupo de funcionarios, por temor, por conservar en el cargo, por falta de libre expresión, por temor a que se presenten a gerencia general informes y comentarios errados, falsos y amenazantes, se tiene un clima laboral que debe mejorar para que motive a los funcionarios a luchar por las metas de calidad de la oficina, a elevar sus niveles de motivación, sus niveles de satisfacción laboral y por ende su amor al trabajo y sus relaciones interpersonales.

4.3. Soportes de la investigación (Matrices)

Tabla 5. *Técnicas e instrumentos de recolección de datos.*

Estrategia metodológica	Objetivos	Actores	Criterios de selección
1. Estudio de antecedentes	Elaborar el referente histórico y conceptual sobre clima laboral en	Maestrante.	Estudios autorizados por el banco y teorías sobre clima

(otras tesis-autores)	el Banco Agrario sede La Plata.		organizacional y laboral, desde diversos pensadores.
2. Entrevista cualitativa	Develar las percepciones que tiene los funcionarios sobre los factores fundamentales que afectan el clima laboral en el Banco Agrario, sede La Plata.	Maestrante. Funcionarios colaboradores.	Funcionarios voluntarios, pero que lleven mínimo un año laborando en la empresa.
3. Observación no participante	Ampliar la información recolectada, mediante la narración de situaciones cotidianas, muestra de la toxicidad del clima laboral.	Maestrante.	Situaciones laborales evidentes.

Tabla 6. *Matriz de categorías de investigación.*

Categoría	Variables
Carga laboral	Motivación. Cantidad de trabajo. Ritmo de trabajo, precisión. Falta de autonomía.
Clima organizacional	Estilo de liderazgo. Tareas de supervisión.
Las características del empleo	Comodidad lugar de trabajo. El tiempo de trabajo, (duración y tipo de jornada, pausas de trabajo y turnos de trabajo.) Modalidad de contratación. (Miedo a perder el trabajo, la inseguridad del mismo, desarrollar enfermedades laborales).
Comunicación	Relaciones interpersonales. Comunicación efectiva. (Estrategias de comunicación). Desarrollo de aptitudes.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 7. *Matriz N° 2. Situaciones individuales importantes de los funcionarios.*

Nombre	Actividad laboral.	Experiencia	Descripción individual.
1. Maira	Cajera	5	Tiene 39 años, 2 hijos (23 y 4 años) y su esposo es docente en el Cauca, llega los fines de semana.

2.	Julia	Asesora microfinanzas	8	Tiene 27 años, 3 hijas (14, 8 y 7 años) su esposo tiene un restaurante, pagan arriendo por el local para el negocio y en la casa donde viven. En general manifiesta que el aspecto económico afecta mucho su vida y que no les alcanza para pagar otras deudas, tiene necesidad de sacar a sus hijas adelante.
3.	Camila	Asesora microfinanzas	7	Tiene 25 años, 2 hijos (5 y 3 años) es madre soltera. Tiene dificultades para el cuidado de los hijos, no tiene quien le colabore.
4.	Mariana	Asesora operativa sénior	12	Tiene 50 años, vive con la mamá, es separada con tres hijos que aún están estudiando en la universidad, ella es la única que aporta a la casa ya que la mamá está enferma, no le alcanza el dinero por que pagan arriendo y la universidad de uno de los hijos. Ella se siente muy enferma, se mantiene en incapacidades y por eso le llega muy poco sueldo con los descuentos de las incapacidades. Laboralmente, igual debe mostrar resultados.
5.	Damari	Asesora	1	32 años. No comentó realmente nada sobre su situación personal, dijo que no participaba.
6.	Rosalinda	Asesora	2	32 años. Madre soltera, los papás le cuidan la niña de 9 años, viven en otro Municipio, es profesional y está pagando un crédito grande porque compró apartamento en la capital del departamento. (Neiva.
7.	Bertha	Asesora	8	43 años, casada, tiene dos hijos (20 y 23 años) uno de ellos es policía y vive en otro Departamento y la otra hija está estudiando en otro Departamento, vive alcanzada el sueldo no le alcanza ya que debe pagar la universidad de la hija y manutención, también debe pagar cuotas en otros Bancos. Quiere terminar la carrera de contadora pero no tiene suficiente dinero para terminar.
8.	Ricardo	Asesor	9	57 años, vive con su esposa, tiene tres hijos jóvenes profesionales, necesita laborar para terminar la carrera profesional de sus hijos, además está construyendo unos apartamentos para ayudarse, ya que no le alcanza lo que le paga el Banco.
9.	Patricio	Cajero	4	44 años, su esposa es una maestra del pueblo, sus hijos ya no están en la ciudad,

10.	Asagro	4	salieron a estudiar, aunque a veces se siente cansado, está contento.
Dairo			Tiene 32 años, 1 hijo de 4 años, y su esposa es estilista independiente, labora porque necesita pagar deudas de él y del papá ya que el realiza los créditos a nombre de él.
11.	Asagro	12	Tiene 36 años, es soltero, vive en una finca solo, ya que sus padres viven en la ciudad de Neiva, a veces tiene dificultades económicas ya que aún está pagando la finca donde vive, es profesional y le gusta laborar en el Banco ya que su carrera es a fin a su labor.
12.	Asagro	3	Tiene 34 años, laboraba en otra ciudad, en otro Banco, y estar en su casa le hace sentirse contento en su trabajo. Vive con sus padres y su hermana. Terminó dos carreras fuera de la ciudad, se siente bien en su trabajo y aspira a escalafonar dentro del Banco Agrario.
13.	Asagro	1	Tiene 25 años, una hija (2 años) y su compañero sentimental, vive en otra ciudad, viven separados porque necesitan conseguir una casa, organizarse y estudiar. Aspira continuar con sus estudios en la noche en la universidad de la ciudad, Surcolombiana.
Karolina			Tiene 40 años, tiene 2 hijos con la primera esposa y 2 hijos son de la esposa que tiene en este momento, es muy dedicado al trabajo le gusta trabajar.
14.	Asagro	5	Tiene 47 años, 2 hijas (19 y 20 años) y su esposa vive acá con él y las hijas. (Su esposa se dedica a la costura).
Fernando			Tiene 52 años, 2 hijas (25 y 22 años) una de ellas ya no vive con ella, tiene su hogar, la otra hija, está estudiando Derecho, trabaja mucho para sacarla adelante.
15.	Vigilancia	2	Tiene 43 años, 2 hijas pequeñas (13 y 9 años) es profesional labora con muchas ganas para sacar adelante a sus hijas, tiene créditos y esto hace que trabaje mucho para seguir en el banco y poder terminar de cancelar sus créditos.
Custodio			Tiene 37 años, 2 hijas (22 y 9 años) y su esposa vive en Neiva, no labora es ama de casa, él viaja los fines de semana. (Sábado en la tarde) es el único que labora.
16.	Asesora comercial sénior	15	
Estela			
17.	Administrativo	18	
Subgerente			
18	Administrativo	3	
Juan. Gerente			

19.	Aseo	2	Mantiene afanado, se estresa, tal vez porque no había tenido trabajo durante los 2 últimos años.
Rosa			Tiene 32 años, 2 hijos (16 y 8 años) madre soltera, no es profesional, le gusta trabajar en horarios no laborales como comerciante de ropa. Trabaja duro para sacar a sus hijos adelante, están pagando la casa, (apartamento), Agradece a Dios por el trabajo.
20.	Aseo	3	Tiene 38 años, vive con su esposo y su hijo de 16 años.
Nelly			Mi esposo es bueno, pero no aporta mucho a la casa, aunque es trabajador, no hay trabajo.

Fuente del autor. (Negrilla, felices de trabajar)

Tabla 8. Matriz. N° 3. Aspectos socio-demográficos de los empleados.

Nombre.	Actividad laboral.	Experiencia en años.	Sexo	Edad.	Estado civil	Casa propia	Estudia	Hijos	Radicado en La Plata	Contrato
1. MAIRA	Cajera	5	F	39 años	Unión libre	Si	No	2	Si	A término indefinido con cláusula presuntiva
2. JULIA	Asesora micro-finanzas	8	F	27 años	Madre soltera	No	No	2	Si	A término indefinido con cláusula presuntiva
3. CAMILA	Asesora micro-finanzas	7	F	25 años	Madre soltera	No	No	3	Si	A término indefinido con cláusula presuntiva
4. MARÍANA	Asesora operativa sénior	12	F	50 años	Madre soltera	No	No	3	Si	A término indefinido con cláusula presuntiva
5. DAMARIS	Asesora	1	F	32 años	Unión libre	No	No	1	No	A término indefinido con cláusula presuntiva
6. ROSALIDA	Asesora	2	F	32 años	Madre soltera	Si	No	1	No	A término indefinido con cláusula presuntiva
7. BERTHA	Asesora	8	F	43 años	Casada	Si	No	2	Si	A término indefinido con cláusula presuntiva
8. RICARDO	Asesor	9	M	57 años	Casado	Si	No	3	Si	A término indefinido con

9. PATRICIO	Cajero	4	M	44 años	Casado	Si	No	2	si	cláusula presuntiva A término indefinido con cláusula presuntiva
10. DAIRO	Asagro	4	M	32 años	Casado	No	Si	1	Si	A término indefinido con cláusula presuntiva
11. ANDRÉS	Asagro	12	M	36 años	Soltero	Si	No	No	Si	A término indefinido con cláusula presuntiva
12. FAUSTO	Asagro	3	M	34 años	Soltero	No	No	No	Si	A término indefinido con cláusula presuntiva
13. KAROLINA	Asagro	1	M	25 años	Madre soltera	No	No	1	Si	A término indefinido con cláusula presuntiva
14. FERNANDO	Asagro	5	M	40 años	Unión libre	No	No	4	Si	A término indefinido con cláusula presuntiva
15. CUSTODIO	Vigilancia	2	M	47 años	Casado	Si	No	2	Si	A término indefinido con cláusula presuntiva
16. ESTELA	Asesora comercial sénior	15	M	52 años	Casada	Si	No	2	Si	A término indefinido con cláusula presuntiva
17. SUBGERENTE	Administrativo	18	F.	43 años	Casada	SI	SI	2	SI	A término indefinido con cláusula presuntiva
18 JUAN GERENTE	Administrativo	3	M.	37 años	Casado	No	No	2	No	A término indefinido con cláusula presuntiva
18 JUAN. GERENTE	Administrativo	3	M.	37 años	Casado	No	No	2	No	A término indefinido con cláusula presuntiva
19. ROSA	Aseo	2	M	32 años	Madre soltera	Si	No	2	si	Contrato a término fijo a un año

Fuente: Parra 2020.

Tabla 9. Matriz N° 4. Situaciones individuales importantes de los funcionarios.

Nombre	Actividad laboral	Experiencia	Descripción individual
1. Maira	Cajera	5	Tiene 39 años, 2 hijos (23 y 4 años) y su esposo es docente en el Cauca, llega los fines de semana.
2. Julia	Asesora micro-finanzas	8	Tiene 27 años, 3 hijas (14, 8 y 7 años) su esposo tiene un restaurante, pagan arriendo por el local para el negocio y en la casa donde viven. En general manifiesta que el aspecto económico afecta mucho su vida y que no les alcanza para pagar otras deudas, tiene necesidad de sacar a sus hijas adelante.
3. Camila	Asesora micro-finanzas	7	Tiene 25 años, 2 hijos (5 y 3 años) es madre soltera. Tiene dificultades para el cuide los hijos, no tiene quien le colabore.
4. Mariana	Asesora operativa sénior	12	Tiene 50 años, vive con la mamá, es separada con tres hijos que aún están estudiando en la universidad, ella es la única que aporta a la casa ya que la mamá está enferma, no le alcanza el dinero por que pagan arriendo y la universidad de uno de los hijos. Ella se siente muy enferma, se mantiene en incapacidades y por eso le llega muy poco sueldo con los descuentos de las incapacidades. Laboralmente, igual debe mostrar resultados.
5. Damaris	Asesora	1	32 años. No comentó realmente nada sobre su situación personal, dijo que no participaba.
6. Rosalida	Asesora	2	32 años, madre soltera, los papás le cuidan la niña de 9 años, viven en otro municipio, es profesional y está pagando un crédito grande porque compró apartamento en la capital del departamento. (Neiva)
7. Bertha	Asesora	8	43 años, casada, tiene dos hijos (20 y 23 años) uno de ellos es policía y vive en otro Departamento y la otra hija está estudiando en otro Departamento, vive alcanzada el sueldo no le alcanza ya que debe de pagar la universidad de la hija y manutención, también debe de pagar cuotas en otros bancos. Quiere terminar la carrera de contadora pero no tiene suficiente dinero para terminar.
8. Ricardo	Asesor	9	57 años, vive con su esposa, tiene tres hijos jóvenes profesionales, necesita laborar para terminar la carrera profesional de sus hijos, además está construyendo unos apartamentos para ayudarse, ya que no le alcanza lo que le paga el banco.
9. Patricio	Cajero	4	44 años, su esposa es una maestra del pueblo, sus hijos ya no están en la ciudad, salieron a estudiar, aunque a veces se siente cansado, está contento.
10. Dairo	Asagro	4	Tiene 32 años, 1 hijo de 4 años, y su esposa es estilista independiente, labora porque necesita pagar deudas de él y del papa ya que el realiza los créditos a nombre de él.
11. Andrés	Asagro	12	Tiene 36 años, es soltero, vive en una finca solo, ya que sus padres viven en la ciudad de Neiva, a veces tiene dificultades económicas ya que aún está pagando la finca donde vive, es profesional y le gusta laborar en el Banco ya que su carrera es a fin a su labor.
12. Fausto	Asagro	3	Tiene 34 años, laboraba en otra ciudad, en otro Banco, y estar en su casa le hace sentirse contento en su trabajo. Vive con sus padres y su hermana. Terminó dos carreras fuera de la ciudad, se siente bien en su trabajo y aspira a escalafonar dentro del Banco Agrario.

13.	Asagro	1	Tiene 25 años, una hija (2 años) y su compañero sentimental, vive en otra ciudad, viven separados porque necesitan conseguir una casa, organizarse y estudiar. Aspira continuar con sus estudios en la noche en la universidad de la ciudad, Surcolombiana.
14.	Asagro	5	Tiene 40 años, tiene 2 hijos con la primera esposa y 2 hijos son de la esposa que tiene en este momento, es muy dedicado al trabajo le gusta trabajar.
15.	Vigilancia	2	Tiene 47 años, 2 hijas (19 y 20 años) y su esposa vive acá con él y las hijas. (Su esposa se dedica a la costura).
16.	Asesora comercial sénior	15	Tiene 52 años, 2 hijas (25 y 22 años) una de ellas ya no vive con ella, tiene su hogar, la otra hija, está estudiando Derecho, trabaja mucho para sacarla adelante.
17.	Administrativo	18	Tiene 43 años, 2 hijas pequeñas (13 y 9 años) es profesional labora con muchas ganas para sacar adelante a sus hijas, tiene créditos y esto hace que trabaje mucho para seguir en el banco y poder terminar de cancelar sus créditos.
18.	Juan. Gerente	Administrativo 3	Tiene 37 años, 2 hijas (22 y 9 años) y su esposa vive en Neiva, no labora es ama de casa, él viaja los fines de semana. (Sábado en la tarde) es el único que labora. Mantiene afanado, se estresa, tal vez porque no había tenido trabajo durante los 2 últimos años.
19.	Rosa	Aseo 2	Tiene 32 años, 2 hijos (16 y 8 años) madre soltera, no es profesional, le gusta trabajar en horarios no laborales como comerciante de ropa. Trabaja duro para sacar a sus hijos adelante, están pagando la casa, (apartamento), Agradece a Dios por el trabajo.
20.	Nelly	Aseo 3	Tiene 38 años, vive con su esposo y su hijo de 16 años. Mi esposo es bueno, pero no aporta mucho a la casa, aunque es trabajador, no hay trabajo.

Fuente del autor. (Negrilla, felices de trabajar)

Tabla 10. Matriz N° 5. La motivación laboral.

Nombre	Actividad laboral	Experiencia	Descripción individual
1. Maira	Cajera	5	Tiene 39 años. __ Mi mayor motivación, son mis hijos, por ellos trabajo.
2. Julia	Asesora micro-finanzas	8	Tiene 27 años. __ Trabajo por sacar mi familia adelante. __ En unos años podremos comprar el local del negocio. __ Me entretengo, quiero permanecer en mi trabajo.
3. Camila	Asesora micro finanzas	7	Tiene 25 años. __ Mis hijos, me motiva ayudarlos, a veces me siento muy cansada, pero llego y se me olvida todo.
4. Mariana	Asesora operativa sénior	12	Tiene 50 años. __ Yo sé que mis hijos saldrán adelante. __ Cuando terminen será todo diferente.
5. Damaris	Asesora	1	32 Años. __ Lo siento pero no participo. __ Reserva del sumario(repuesta)
6. Rosalida	Asesora	2	32 años. __ Quiero ser eficiente, para mantenerme con el trabajo. __ Yo quiero ...estoy bien, endeudada pero bien.
7. Bertha	Asesora	8	43 años.

8. Ricardo	Asesor	9	<p>___ Mi trabajo es todo lo que tengo, quiero hacerlo muy bien. ___ mi familia, me motiva todos los días terminar de estudiar... 57 años, ___ Mis hijos, que son mi ilusión... ___ Mi negocio, me gusta lo de la inmobiliaria, arriendos y estoy iniciando...</p>
9. Patricio	Cajero	4	<p>44 años. ___ Hacer mi trabajo bien, saber que no tengo problemas, acá. ___ Acá me gusta el ambiente, los compañeros... Aquí estoy bien.</p>
10. Dairo	Asagro	4	<p>Tiene 32 años, ___ Me motiva salir al campo, me olvido de todo, ___ Pagar deudas, (se sonríe)</p>
11. Andrés	Asagro	12	<p>Tiene 36 años. ___ Me siento motivado, lo que hago me gusta.</p>
12. Fausto	Asagro	3	<p>Tiene 34 años. ___ Aspira a escalfonar dentro del Banco Agrario.</p>
13. Karolina	Asagro	1	<p>___ Mi hija (2 años) ___ Hacer bien lo mío, poderme reubicar con mi esposo...continuar con mis estudios, son muchos sueños...</p>
14. Fernando	Asagro	5	<p>___ Me motiva mi familia.</p>
15. Custodio	Vigilancia	2	<p>___ Me motiva que sea reconocido por lo que hago, por hacerlo bien. ___ Me gusta estar pendiente de que no pase nada raro.</p>
16. Estela	Asesora comercial sénior	15	<p>___ Darle estudio a mi hija, trabajar bien para que no me boten(se ríe)</p>
17. Subgerente.	Administrativo	18	<p>Tiene 43 años. Quiero pagar mis deudas y mantenerme en mi trabajo.</p>
18. Juan Gerente	Administrativo	3	<p>___ Que todo marche bien. ___ Dar buenos resultados.</p>
19. Rosa	Aseo	2	<p>Tiene 32 años, ___ Mis hijos, mi familia, pero me gusta que quede todo bonito...</p>
20. Nelly	Aseo	3	<p>Tiene 38 años. ___ Hacer todo bien, no perder mi empleo.</p>

Fuente del autor. Parra 2020.

Tabla 11. Matriz N° 6. La carga laboral y la satisfacción laboral.

Nombre	Actividad laboral	Experiencia	Descripción individual
1. Maira	Cajera	5	<p>Tiene 39 años. ___ Pero, yo vivo bien y contenta con mi trabajo.</p>
2. Julia	Asesora microfinanzas	8	<p>Tiene 27 años, ___ Trabajo con ánimo, necesito este trabajo.</p>
3. Camila	Asesora microfinanzas	7	<p>Tiene 25 años. ___ A veces me siento muy cansada. ___ Todos los días lo mismo, la rutina es dura.</p>
4. Mariana	Asesora operativa sénior	12	<p>Tiene 50 años. ___ Yo me siento enferma, termino con dolor en todos los huesos, me da pena, pero siempre me siento como enferma. ___ Yo necesito el trabajo, imposible, gracias a Dios lo tengo.</p>
5. Damaris	Asesora	1	<p>32 años. ___ Lo siento pero no participo. ___ Reserva del sumario(repuesta).</p>
6. Rosalida	Asesora.	2	<p>32 años. ___ Yo vivo contenta, estoy bien, endeudada pero bien. ___ Algún día terminaré de pagar... y mi vida será otra.</p>
7. Bertha	Asesora	8	<p>43 años.</p>

			<p>___ Mi trabajo es todo lo que tengo, gracia a Dios, para mí es muy importante, trato de hacerlo muy bien.</p> <p>___ Sí, claro me canso, a veces llevo rendida, pero me gusta lo que hago.</p>
8. Ricardo	Asesor	9	57 años.
			___ A veces me siento cansado, pero estoy bien, ahora que nadie tiene trabajo...
9. Patricio	Cajero	4	44 años.
			___ A veces quisiera irme y estar con mis hijos en Bogotá. Pero no, yo necesito este trabajo, (resignado).
10. Dairo	Asagro	4	___ Aquí estoy bien, porque en el trabajo anterior yo si no vivía feliz. Tiene 32 años.
			___ Tengo mucha presión, no puede uno trabajar con gusto, la exigencia laboral es fuerte y no tengo tiempo para nada más.
11. Andrés	Asagro	12	Tiene 36 años.
			___ Yo estoy bien y contento con lo que hago.
			___ Yo vivo solo, hago lo mío, lo que me gusta...
			___ A veces uno se siente cansado, pero contento.
12. Fausto	Asagro	3	Tiene 34 años.
13. Karolina	Asagro	1	___ Trabajo contento, aunque los desplazamientos son difíciles, Tiene 25 años.
			___ Yo vivo muy contenta con mi trabajo, me entristece a veces no estar con mi familia todo el tiempo que quiero.
			___ Estoy bien, el trabajo es...normal.
			___ Sii, claro, a veces uno sale aburrido, los días son pesados, no falta el inconveniente.
14. Fernando	Asagro	5	Tiene 40 años,
			___ Como todo, hay días que una la piensa... pero toca trabajar, yo lo hago con gusto.
15. Custodio	Vigilancia	2	Tiene 47 años.
			___ Yo estoy contento, trabajo a gusto pero quisiera trasladarme...
			___ A mi me parece normal mi trabajo, suave...
16. Estela	Asesora comercial sénior	15	Tiene 52 años.
			___ El trabajo cada día es más exigente, pero bueno tenemos trabajo.
17. Subgerente	Administrativo	18	Tiene 43 años.
			___ Yo me considero muy responsable con mis tareas.
			___ Estoy contenta, yo me dedico a cumplir mis funciones...
18 Juan. Gerente	Administrativo	3	Tiene 37 años
			___ Prefiero ordenar, ___ hacer las cosas yo, para evitarme dificultades.
19. Rosa	Aseo	2	Tiene 32 años.
			___ Yo termino cansada, pero sigo trabajando...vendo ropa.
			___ Aquí es bueno trabajar, nos respetan y nos aceptan.
20. Nelly	Aseo	3	Tiene 38 años.
			___ Doy gracias a Dios por tener la oportunidad de trabajar en este Banco...
			___ Yo vivo contenta y confiada en Dios.

Fuente del autor. Rojo: Muy necesitada. Morado: resignado. Negro: Se niega a participar.

Tabla 12. Matriz de cultura organizacional.

Nombre	Actividad laboral	Experiencia	Sexo	Unidades de sentido
--------	-------------------	-------------	------	---------------------

1. Maira	Cajera	1 año	F	<p>_Necesito el trabajo, es difícil en esta ciudad conseguir empleo.</p> <p>_Los arriendos son costosos.</p>
2. Julia	Cajera	2	F	<p>_Necesitan laborar, porque estamos pagando el apartamento.</p> <p>_Estamos jóvenes, ahora es que debemos trabajar, aunque sea así de duro y separados.</p>
3. Maríana	Cajera	1	F	<p>_Los dos trabajos duro, no tenemos ni tiempo de abrazarnos (se ríe).</p> <p>_El trabajo es bueno, es durito, pero estamos pagando el apartamento y quiero estudiar en la noche</p>
4. Damaris	Cajera	6	F	<p>32 años. No comentó realmente nada sobre su situación personal y se negó a participar de la investigación, no expreso motivos.</p>
5. Rosalida	Asesora	4	F	<p>_Yo vivo contenta, me gustaría estudiar...</p> <p>_El trabajo no me da el tiempo, llego muy cansada y el niño me ocupa.</p>
6. Bertha	Asesora	9	F	<p>_Necesito el trabajo, respondo por mamá madre soltera (única hija) __estoy con ganas de estudiar una especialización en asuntos contables, pero el trabajo, no me da...</p>
7. Marisol	Asesora.	2	F	<p>30 años, vive con su mamá, tiene un hijo de 3 años, separada y cree que es bendecida por tener un trabajo. Se negó a participar de la investigación.</p>
8. Patricio	Cajero	4	M	<p>_Yo trabajo bien, mis hijos ya no están en La Plata, salieron a estudiar, yo los sostengo</p> <p>_A veces me siento cansado, pero me pongo a pensar y me tengo que alegrar, está contento, (resignado).</p> <p>_Estoy bien, en el trabajo anterior no vivía feliz.</p>
9. Dairo	Asagro	1	M	<p>_Estoy joven, y mi hija es mi motivación.</p> <p>_Estamos pagando acá en La Plata, el apartamento y un vehículo de transporte. (Carro).</p> <p>_Yo estoy bien, pues es duro, salgo a veces cansado, llego muy tarde, a veces llueve o hay mucho sol, pero estoy contento.</p> <p>_Pues, si fuera más estable, si se pudiera me cambiaria, pero teniendo el mismo sueldo. (se cambiaria de trabajo)</p>

10. Andrés Asagro 2 M
 __Yo estoy bien en mi trabajo.
 __Uno se cansa de andar tanto, de aguantar hambre y sed, a veces,
 __Si uno quiere ubicarse en la vida, debe ser así, aspiro a escalafonar dentro del Banco Agrario o en otro.
11. Fausto Asagro 1 M
 __Laboraba en otra ciudad, en otro Banco, y estar en su casa me hace sentir contento con este trabajo.
 __Los desplazamientos son difíciles, jefe, porque hay zonas apartadas que le implican mucho desgaste físico...
 __Lo más grave son los desplazamientos, que no hay facilidades de transporte, por eso mi vehículo es un valor agregado a mi desempeño personal (se ríe).
12. Karolina Asagro 1 M
 __Necesito este trabajo, necesitamos conseguir una casa, organizarnos y estudiar.
 __Aspiro continuar con mis estudios en la noche en la universidad de la ciudad, Surcolombiana.
 __Sería muy bueno si yo me pudiera trasladar para vivir con mi esposo...
 __El trabajo es fuerte, uno a veces se siente muy cansado, agotado.
 __A veces uno se siente triste, los créditos a veces no resultan...
13. Fernando Asagro 2 M
 __Yo estoy bien... me siento a veces aburrido, porque deseo estudiar, y poderme ubicar en una ciudad más grande, en Bogotá.
 __En los desplazamientos uno se entretiene.
 __La gente del campo a uno o motiva, lo reciben bien...
 __Si pudiera trabajaría solo de lunes a viernes...
14. Custodio Vigilancia 2 M
 Yo estoy muy bien, me siento contento, lo duro es estar tanto de pie, y a veces la gente.
 __Porque la gente se enoja, con uno porque les llama la atención o porque no los deja entrar, o porque tiene que esperar...
 __Los empleado todos son buenos, respetuosos.tranquilos...
15. Fabio Vigilancia 14 M
 __Yo vivo contento, y si claro que necesito el trabajo para que mis hijas puedan estudiar

				<p>en la universidad y para comer, pal,sancocho.</p> <p>__Yo estoy contento, lo duro es estar tanto de pie.</p> <p>__La gente se enoja, con uno porque los tiene que corregir.</p> <p>__A veces lo insultan prácticamente, porque no los dejo entrar, o porque tiene que esperar...</p> <p>__Los empleados todos son respetuosos, puntuales y tranquilos</p>
16. Sara	Administrativo	11	F	<p>__Yo vivo contenta en el trabajo a veces siento que necesito más tiempo para mis hijos y mi hogar.</p> <p>__El trabajo es a veces excesivo.</p> <p>__Lo más complicado es solucionar dificultades los funcionarios con los clientes.</p> <p>__La gente todo se lo quiere preguntar a uno.</p> <p>__Darle gusto a todas las peticiones del gerente, es complicado.</p>
17. Juan	Administrativo	3	M	<p>__Estoy bien, pero me gustaría laborar en Neiva.</p> <p>__La viajadera, me cansa, los sábados sale uno más cansado...</p> <p>__La cartera vencida es exigente, yo también tengo quien me pida cuentas y eso los funcionarios poco lo entienden.</p> <p>__Es difícil porque no se les puede decir nada ante los errores y son garrafales.</p> <p>__Sí el trabajo a veces se hace superpesado. Pero ahí vamos, y vamos bien.</p>
18. Rosa	Aseo	5	M	<p>__El trabajo es muy importante, para nosotros.</p> <p>__A mi esposo también le toca muy duro, el desempeña oficios varios (pinta casas, arregla electrodomésticos) y se gana poco.</p> <p>__Yo estoy amañada, porque estamos pagando la casa.</p> <p>__Yo, doy gracias a Dios por mi trabajo y ya le he cogido el tiro...</p>
19. Nelly	Aseo	3	M	<p>__Estoy joven y me siento bien con mi trabajo.</p> <p>__Claro que necesito mi trabajo, yo de esto como, vivo, y estudio, (de forma virtual).</p> <p>__Lucho por mi hija, para su guardería y demás cosas que ella necesita.</p>

__Es un poquito pesado, pero bueno, tengo un trabajo y me pagan bien.

Fuente del autor.

Capítulo V. Propuesta de mejoramiento

Plan de mejora del clima laboral en el Banco Agrario de Colombia oficina La Plata

Huila

5.1. Presentación

Partiendo de la consideración, de que el clima laboral es el estado anímico de todos los trabajadores que se encuentran en un determinado lugar, este trabajo se concentró

en conocer las percepciones, sentimientos y emociones de los trabajadores del Banco agrario de Colombia, sede La Plata Huila, en el año 2019.

El clima laboral está siempre en constante cambio debido a que son muchos los factores que lo constituyen. Conocer las ventajas de un óptimo clima laboral hace parte de todo plan de organización porque él se detiene en analizar las óptimas relaciones personales al interior de toda entidad, en este caso financiera.

En la línea administrativa, es prioritario buscar alternativas que permitan el logro de las metas de calidad, establecidas en la empresa, lo cual exige una actitud de liderazgo, creatividad e innovación el trabajo, sin desconocer el aspecto humano de sus operadores, porque es en equipo que podrán hacer de entidad financiera una entidad cualificada y reconocida a nivel social. Por lo anterior conocer las percepciones que tiene sus empleados es valioso, porque unos empleados satisfechos y comprometidos, influyen directamente en el prestigio, progreso e imagen corporativa.

Es urgente adentrarse en evaluar el tema del clima laboral del Banco, atendiendo, a que es un aspecto de trascendencia que le ofrecerá no sólo mejorar su nivel de competitividad, sino mejorar las relaciones interpersonales, el nivel de motivación y satisfacción de sus colaboradores inmediatos quienes son el corazón de su imagen corporativa y del alcance de metas.

Toda entidad financiera debería estar dispuesta a implementar cualquier acción, que signifique buenos servicios para sus clientes y bienestar para sus empleados.

5.2. Objetivos

5.2.1 Objetivo general.

Proponer un plan estratégico de mejoramiento para el clima laboral del Banco Agrario de Colombia - oficina La Plata Huila, que redunde en beneficio de su imagen corporativa y el bienestar de todos sus funcionarios.

5.2.2. Propósitos específicos.

1. Proponer acciones que mejoren las percepciones que tienen los funcionarios sobre el clima laboral en el Banco Agrario de Colombia - oficina La Plata Huila, lo sensibilicen para elevar su nivel de pertenecía y mejoren su satisfacción laboral.
2. Responder de forma proactiva a los aspectos del clima laboral que afectan negativamente las relaciones entre los funcionarios del Banco Agrario de Colombia oficina La Plata Huila.

5.3. Justificación

En cualquier empresa el ambiente de trabajo creado por los individuos que forman parte de ella, es fundamental porque interfiere en la motivación y en el comportamiento que ellos asumen y que de hecho afecta el buen nombre, los resultados y la prosperidad de la misma.

Esta propuesta busca reencausar las acciones administrativas para que los funcionarios tengan unas perspectivas diferentes sobre el ambiente laboral, lo cual afecta el normal funcionamiento de la oficina, la comunicación interpersonal, la dinámica diaria,

la convivencia, la pertenencia, el trabajo en equipo y la estabilidad emocional de los mismos, determinando así las percepciones sobre el nivel de satisfacción laboral en esta sede.

Se pretende que la propuesta pueda servir y ser enriquecida, por las políticas de gestión y dirección de otras instituciones bancarias similares en la región y en el municipio, para que también busquen optimizar el clima laboral de tal forma que posibiliten espacios a todos miembros de la comunidad para: innovar, sugerir, corregir y asumir un papel de mayor compromiso y liderazgo para alcanzar altos niveles de competitividad en un ambiente dinámico y motivador.

Toda empresa que busca posicionarse exitosamente en el mercado laboral, debe considerar la urgencia de realizar propuestas que mejoren la calidad de vida de sus trabajadores para lograr altos niveles satisfacción laboral, razón por la cual permanentemente debe evaluar el clima laboral y estar dispuesta hacer cambios.

5.4. Metodología

El siguiente es el proceso lógico buscando la participación de todos.

- Actividad de lanzamiento.

Conferencias: Mi actitud es fundamental para trabajar feliz.

Conversatorio.

Presentación de la propuesta.

Refrigerio.

- Jueves de tintoterapia.

Video foro, para mejorar mi compromiso y actitud laboral.

La jornada laboral terminará 30 minutos antes, será considerado este espacio como una oportunidad para mejorar las relaciones interpersonales, generar espacios de diálogo sobre aspectos relacionados con las metas productivas del Banco Agrario de Colombia oficina La Plata Huila.

- Domingo en familia BANAGRARIO.

Organizar un encuentro de Domingo, con la participación de la familia, buscando mejorar la red de relaciones sociales y generar un espacio de recreación para mejorar la salud mental de los funcionarios.

Se espera un aporte económico de la entidad, es sólo una vez al semestre, y el aporte sería solo pensando en una base por funcionario.

Las familias realizarán su aporte, y participarán en el propósito de disfrutar los espacios lúdicos.

- Espacio de descanso en la oficina.

Organizar un espacio que ofrezca la posibilidad de realizar una sencilla relajación o simplemente ejercicios de estiramiento físico.

Elaborar un horario para que los funcionarios se retiren de su ventanilla de atención, por 15 ó 20 minutos mínimo. Se colocará un letrero que explique: FUNCIONARIO EN PAUSA ACTIVA. (DESCANSO).

- Campaña educativa.

Utilizando el televisor que existe en el Banco Agrario de Colombia oficina La Plata Huila, destinado para información de los usuarios, presentar 5 veces por día, mensajes para valorar al funcionario que atiende público, sensibilizar frente al cansancio físico y mental del mismo. Motivar para que el cliente entienda que a veces se presentan

dificultades, que el funcionario no tiene la capacidad de solucionar. (Redes de servicios, señal y servicio de internet).

Diseño de plegables didácticos, que contribuyan en valorar al funcionario que atiende público, sensibilizar al público, generar empatía frente al cansancio físico y mental de las personas que tiene turnos de trabajo exigente, con posiciones corporales repetitivas y nocivas.

- Grupo de compañeros (WhatsApp).

Crear un grupo de whatsApp, como un medio informativo de gerencia hacia los funcionarios, con unas reglas específicas, donde el gerente presente con tiempo los planes de gestión que exigen cambios y acciones de los funcionarios, los presenta con antelación al encuentro personal acostumbrado.

En este grupo se deben establecer unas reglas de encuadre y comportamiento de sus integrantes, de hecho no se convierte en un canal para discutir o simplemente informar sobre tareas.

Será un canal colaborativo, para que el funcionario este enterado, motivado y robustecer los lazos de amistad y respeto entre compañeros.

5. 5. Conclusiones de la propuesta

El clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los integrantes de una organización, éste incluye la estructura, el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación y las recompensas. Todos estos factores influyen directamente en el comportamiento de los mismos.

La evaluación del clima organizacional se realiza con base en las percepciones de los funcionarios, por lo tanto, es subjetiva e inherente a cada uno de los integrantes de la organización, para que exista un buen clima laboral éstos deben sentirse cómodos. (Del Castillo, 2017).

Debe crearse un instrumento de evaluación sobre clima laboral, que sea fácil de aplicar, sencillo y que se trabaje con mayor regularidad, permitiendo mejorar a nivel de Banco Agrario de Colombia oficina La Plata Huila, y no esperar que tenga que ser una acción zonal o de alta gerencia.

PROPONENTE:

Maestrante: Silvia Parra.

5.6. Conclusiones

El recurso humano es el capital empresarial más valioso que tiene el Banco Agrario de Colombia oficina La Plata Huila, sin duda alguna este grupo de funcionarios hace imperativo que se evalúe el clima laboral, para conocer las percepciones, opiniones y sentimientos de sus funcionarios, lo cual permite que se busquen las intervenciones necesarias para rediseñar de las estructuras organizacionales, aquello que se considera factible de mejorar con el propósito de potenciar este capital humano que es decisivo para alcanzar las metas de calidad corporativas.

Toda empresa a nivel interno realiza planes de gestión, funcionamiento o desempeño. Es urgente establecer en ellos, propósitos de mejoramiento en los procesos de comunicación interna, a fin de que posibiliten la participación, el trabajo en equipo y eleven el nivel de motivación laboral de sus funcionarios.

Es necesario no desaprovechar la experiencia de los trabajadores del Banco agrario de Colombia, oficina La Plata Huila, en el diseño de los procesos productivos, atendiendo a que los funcionarios de mayor jerarquía del banco, son profesionales advenedizos a la población, que pueden afectar de manera nociva los planes de cumplimiento a nivel zonal, porque deben vivir procesos exigentes de adaptación, interna y externa.

El clima organizacional de la oficina, permite concluir que es una corporación bancaria sólida en su organización, que goza de un excelente personal administrativo, diligente y comprometido, sin embargo se les sugiere, plantear acciones para desarrollar un trabajo más humanizado que tenga en cuenta también las necesidades personales y familiares de sus empleados, a fin de contar con la disposición de un funcionario con un mayor nivel de pertenencia institucional.

Los planes de gerencia no se presentan a los funcionarios de forma que ellos, tengan la oportunidad para hacer sus aportes, sugerencias, preguntas, lo cual podrían ser muy favorable dado el conocimiento que muchos de ellos tienen sobre: el municipio, sus residentes y la competencia empresarial.

Los trabajadores conocen la empresa, Banco Agrario de Colombia, oficina La Plata Huila, viven agradecidos de la oportunidad laboral que se les ha dado, reconocen que necesitan del trabajo, expresan sentimientos de cariño que el tiempo va generando por la empresa y sus compañeros.

Los errores que presenta el clima laboral del Banco Agrario de Colombia, oficina La Plata Huila, exige fundamentalmente, fomentar espacios para socializar los planes y metas diseñadas desde la gerencia, a fin de sensibilizar para subsanar errores que afectan enormemente el nivel de satisfacción del trabajador.

El liderazgo de las metas de producción, debe estar fundamentado en el dialogo, el acuerdo y la motivación laboral de los funcionarios.

El clima laboral de esta entidad se cataloga como bueno, La situación económica del trabajador es un motivo de preocupación constante, sin embargo se infiere que más importante es para ellos su estabilidad emocional, elemento fundamental de su salud mental.

El diálogo es el instrumento válido que permite evaluar, generar mayor pertinencia y brindar espacios de participación para mejorar el nivel de satisfacción laboral de todos los funcionarios.

La evaluación periódica del clima laboral aporta en el propósito de crear y de identificar los factores que deben mejorarse, por ello es importante establecer desde la alta gerencia, las dimensiones del clima organizacional que deben medirse a nivel interno, en el Banco Agrario de Colombia, oficina La Plata Huila.

Bibliografía

- Álvarez, K. (Abril de 2003). *Razón y palabra*. (I. Pérez, Ed.) Recuperado el 2 de Abril de 2020, de Primera revista electrónica en América Latina especializada en comunicación: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/editorial.html>
- Baer, M., & Frese, M. (2003). La innovación no es suficiente: el clima para la iniciativa y la seguridad psicológica, innovación de procesos y desempeño de las empresas. *Journal of Organizational Behavior*, 24(10.1002/job), 45-68, 179.
- Boulding, E., & Kenneth, E. (1994). *The Future. Imagenes and Processes*, London. Las mediaciones como punto de encuentro. 7687, 7795.
- Brunet, L. (2009). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias* (Segunda ed.). (L. Paéz de Villalpando, Trad.) Ciudad de México, México: Trillas.
- Camps, V., Guariglia, O., & Salmerón, F. (1992). V. Camps: Concepciones de la Ética. 27. Madrid, España: Trotta.
- Canese de Estigarribia, M. I. (4 de Diciembre de 2015). Ética en la Investigación Científica en el Área de las Ciencias Sociales, en Universidades del Paraguay. 8(4), 153-163. Santa Catarina, Brasil.
- Cea D'Ancona, M. Á. (1999). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid, España: Síntesis.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., & Núñez Partido, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria, Universidad del Bío Bío, Chile*, XVI(2), 61-76.

- Cisterna Cabrera, F. (s.f.). *Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa categorización*. Ensayo, Universidad del Bío Bío, Departamento de Ciencias de la Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Chillán, Chile.
- Del Castillo Glenny, R. L. (2017). *Clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño de los médicos del Hospital Nacional Dos de Mayo, Lima-Perú, 2016*. Tesis Maestría, Universidad César Vallejo, Perú, Lima.
- Deusdará Mori, V., De Oliveira Campolina, L., & Magalhães Goulart, D. (s.f.). *El uso de la conversación en la investigación cualitativa: aspectos epistemológicos y metodológicos*. Recuperado el 7 de Abril de 2020, de https://ciaiq.org/wp-content/uploads/2013/11/Workshop_CIAIQ2017_MoriCampolinaGoulart_060317.pdf
- Espinoza Santeli, M. G., & Jiménez Vera, A. A. (Enero de 2019). *Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 1 de Abril de 2020, de Sitio Web universidad del Rosario: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/6778>
- Flores Mamani, B. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores del proyecto especial regional Pasto Grande*. Tesis, Perú.
- Gamboa Ruiz, E. J. (4 de Septiembre de 2010). *Satisfacción Laboral: Descripción Teórica de sus Determinantes*. *Psicología Organizacional*. Mérida, Yucatán.
- García, M. (2017). *Clima Organizacional y desempeño Laboral de los Servidores de la Sede Central del Programa Nacional de Empleo Juvenil "Jóvenes Productivos"*. Lima, Perú. Recuperado el 2 de Septiembre de 2020, de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14361/Garcia_AMS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gómez Rada, C. A. (2004). *Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento que Evalúa Clima Organizacional en Empresas Colombianas Desde la Teoría de Respuesta al Ítem*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801108>

Graneros Tairo, J. V. (2018). *Factores psicosociales en el trabajo y estrés laboral en colaboradores de una empresa de ingeniería en Lima, 2017*. Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima. Obtenido de http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/6451/Factores_GranerosTairo_Jenny.pdf;jsessionid=00E2CB3CC6C5DAAA28ABB45F0DD18D78?sequence=1

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (s.f.). Por los Rincones. Antología de Métodos Cualitativos. Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. Recuperado el 20 de Agosto de 2020, de http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/Cursos/MetodoLicIII/7_Guba_Lincoln_Paradigmas.pdf

Hernández García, V., & Rojas, M. F. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*. Tesis Maestría, Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Santiago de Cali.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2006). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). (C. Mares Chacón, Ed.) Ciudad de México, México: McGRAW-Hill Interamericana editores .S.A. de C.V.
- ICBF. (14 de Marzo de 1984). Decreto 614 de 1984 Por el Cual se Determinan las Bases Para la Organización y Administración de Salud ocupacional en el País. (36.561). Recuperado el 1 de Septiembre de 2020, de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_0614_1984.htm
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2012). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 307.
- INVIMA. (s.f.). Plan de intervención de clima organizacional 2017 - 2018. Bogotá, Colombia. Recuperado el 1 de Septiembre de 2020, de <https://www.invima.gov.co/documents/20143/522909/Plan+de+intervenci%C3%B3n+de+Clima+Organizacional.pdf/b917cdb9-f0b4-bae4-bada-3cf29c8a3758>
- Juarez Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, L(3), 307-314.
- León. (2013). *Aportes del Liderazgo, la comunicación, el Trabajo en Equipo al Clima Organizacional, Bancolombia de Arauca*. Tesis.
- Ley 100 Sistema de Seguridad Social Integral. (23 de Diciembre de 1993). (*Diario Oficial N° 41.148*). Bogotá, Colombia.
- Ley 1952 de 2019 Código General Disciplinario. (28 de Enero de 2019). (*Diario Oficial N° 50.850*). Bogotá, Colombia. Recuperado el 1 de Septiembre de 2020, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1952_2019.html

- López Cortés, O. A. (1 de Diciembre de 2015). *El riesgo psicosocial en la legislación colombiana: El gobierno de lo imprevisible*. Recuperado el 5 de Abril de 2020, de Diálogos de saberes: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/162>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (s.f). En Busca de una Mejor Calidad de Vida Laboral en los Centros de Trabajo. *Departamento de Recreación, Promoción y Asistencia Social al Trabajador*. Costa Rica. Recuperado el 2 de Septiembre de 2020, de <http://www.mtss.go.cr/seguridad-social/recreacion-laboral.html>
- Moral Santaella, C. (2006). Criterios de Validez en la Investigación Cualitativa Actual. *24(1)*, 147. Murcia, España.
- Murillo, J., & Martínez Garrido, C. (2010). Métodos de investigación educativa en la educación especial. Bogotá, Colombia.
- Olaz Capitán, Á. (Enero de 2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales(56)*, 1-35. Obtenido de Sitio Web: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4191184>
- Ortega Santos, J. P., Duque Oliva, E. J., & Grueso Hiestroza, M. P. (s.f.). <https://vlex.com.co/>. Recuperado el 3 de Abril de 2020, de <https://doctrina.vlex.com.co/vid/clima-organizacional-origen-evolucion-691186917>
- Pacheco Torres, J. A. (6 de Julio de 2018). *Influencia de la Motivación Laboral en el Clima Organizacional de la Empresa Fabricación de Ollas de Metal SAC*. Tesis, Administración de Empresas, Chiclayo, Perú.

- Paule Hernández, Y., & Caboverde Silvente, R. M. (Enero - Abril de 2011). Estudio Diagnóstico del clima Laboral en la Empresa de Sueros y Productos Hemoderivados Ingeniería Industrial. *XXXII(1)*, 76-85. La Habana, Cuba.
- Picon Duarte, A. M. (2008). *Estudio de clima organizacional Extrucol s.a.s.* Tesis, Universidad Pontificia Floridablanca, Bucaramanga, Floridablanca.
- Quiroga, E. (24 de Julio de 2007). *Paradigmas a considerar en la investigación científica*. Recuperado el 8 de Abril de 2020, de SlideShare: https://es.slideshare.net/EstebanQuiroga/los-tres-paradigmas-en-investigacin?next_slideshow=2
- Ramírez V, F. X. (5 de Mayo de 2015). *Operacionalización y/o categorización de las variables: Ejes conductores de la investigación*. Recuperado el 6 de Abril de 2020, de Manual del investigador: <https://manualdelinvestigador.blogspot.com/2015/05/operacionalizacion-yo-categorizacion-de.html>
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Bogotá, Colombia.
- Rengifo Diaz, L. M. (26 de Octubre de 2018). *El clima organizacional en el comportamiento y productividad de las empresas y sus integrantes*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/18175>
- Resolución 002646. (17 de Julio de 2008). Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://www.saludcapital.gov.co/Documentos%20Salud%20Ocupacional/RESOL.%202646%20DE%202008%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf>

- Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). (J. F. Dávila Martínez, Trad.) México: Prentice Hall.
- Rodas Villagrán, E. Y. (2017). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango. Recuperado el 2 de Septiembre de 2020, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Rodas-Estefanny.pdf>
- Rodríguez Guerrero, H. R. (2015). *Propuesta de Mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional en el Ministerio de Coordinación del Desarrollo Social*. Sangolgui, Ecuador.
- Ruiz, A. (2007). *Entrevista cualitativa: la conversación como forma de acceso al conocimiento*. Recuperado el 6 de Abril de 2020, de Microsoft Word - HA15.doc: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/39236/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salgado Liévano, A. C. (2007). *Quality investigation, designs, evaluation of the methodological strictness and challenges*. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. *Psicothema*, VIII(2), 329-335.
- Sierra García, M. A. (2015). *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán, A.V.* Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, San Juan Chamelco, Alta Verapaz - México.

Solarte García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico*. Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (Julio - Diciembre de 2017). RIDE. *El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior*, 8(15). Recuperado el 18 de Julio de 2020, de <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/312>

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. (M. Cubí, Ed., & J. Piatigorsky, Trad.) Barcelona, España: Paidós.

Urquiza Anaya, C. (2018). *El clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Panorama Hogar S.A en el 2016*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14523/Urquiza_AC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Williams Rodríguez, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Tesis Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Departamento de psicología, Monterrey.

Apéndice

Observaciones no participantes

Observación N° 1.

El día 10 de Octubre de 2019 en la reunión primaria de AM donde nos reunimos todos los funcionarios de la oficina del Banco Agrario La Plata Huila, los temas son relacionados al seguimiento de las metas, captaciones, venta de seguros de vida, devoluciones.

La Directora operativa le comenta al Director ___

___Jefe usted por qué envió correos de suplantación al zonal y al regional sin antes preguntar qué pasó...

___Yo no he enviado correos a nadie.

___Eso no se hace, temas como esos se pueden solucionar acá en la oficina sin enviar correos a nadie...

___Y usted por qué también no dice que los asesores no salen, que les falta gestión, dígalos.

Un líder busca la cordialidad, busque alternativas y herramientas de créditos necesarios para solucionar.

La reunión termina:

___Pues toca esperar y dice, termina la reunión.

Observación N° 2.

El día 22 de Octubre de 2019, hora de reunión a las 7:45 AM.

Una asesora de Asagro... manifiesta el inconformismo.

___ ¿Usted por qué no me apoya, por qué habla mal de todos nosotros, es que somos malos, que no hacemos nada?

___ ¿Yo cómo voy a defenderlos? si ustedes no hacen caso, no cumplen con las metas.

___ Pero ¿qué podemos hacer?, obligar clientes no podemos...

Observación N° 3.

El día 5 de Noviembre de 2019 siendo las 7:40 AM.

El ... manifiesta que los indicadores de la oficina no son satisfactorios, que todos los asesores deben de cumplir las metas, pero en ese momento se levanta una asesora diciendo:

___ Nosotros sabemos cuál es nuestra meta, usted debe dar ejemplo ¿por qué no cumple con la suya...?

___ Ustedes tienen que colocar créditos, como sea...

___ Y..., no se mete en el cuento, no sale a buscar créditos grandes, no sale al campo, (Pero lo hacen con voz baja).

Observación N° 4.

Día 13 de Noviembre en horas de la tarde (6:30PM).

Ese mismo día hubo un aguacero imparable, una asesora micro finanzas tiene dos niños pequeños, escribió por whatsapp lo siguiente:

___ Buenos días a todos, me demoro un poquito en llegar por la lluvia..."

Otro asesor ___ "Yo creo que todos jajaja (se infiere que iba a decir, todos hubiéramos llegado tarde)

Otra escribe: ___ no me ha llegado la niñera para mis hijo.

Otro funcionario ___ "yo ya estoy aquí"

Otro ___ "todo Colombia está en lluvia pero si no le llega la niñera"

La asesora responde: ___ “Yo miro a ver qué hago por eso escribí, que pena, no creo que vaya a pasar algo si entro a las 8 un día al mes”

Observación N° 5.

16 de Noviembre de 2019, día Sábado, a las 4:00 PM.

___ “Es una orden laborar el día Lunes 18 de Noviembre para realizar labores comerciales en todo el Municipio”

___ “Jefe primero que todo no tenemos nada por escrito, el celular no es un medio de comunicación, no podemos entrar a la oficina porque tampoco tenemos correo por parte de seguridad Bancaria y además los Lunes lo tomamos para hacer cosas personales ya que entre semana no lo podemos hacer tengo que sacarme unos exámenes”

___ Otra persona: ___ “Jefe me parece que no es correcto venir el Lunes ya que está muy encima la solicitud, tenemos otras cosas que hacer por ejemplo para el caso mío tengo cita médica en Neiva”

___ Toma la palabra ___ “Jefe en correos anteriores por parte del Regional manifestó que los días no laborables debemos compartir en familia, no entiendo por qué nos hacen venir, además hoy Sábado, apenas escribiéndolo por whatsapp no tenemos correo por escrito”

Observación N° 6.

El día 23 de Noviembre a las 7:50 AM.

El jefe pregunta ¿Tenemos algún tema por tratar? Ella ___ Nosotros necesitamos un LIDER no un jefe, necesitamos conocer cuáles son sus estrategias para que esta oficina empiece a subir las colocaciones que anteriormente teníamos.

Otra persona ___ “Hemos tenido directores que nos apoyaban, que valoraban nuestro trabajo, que nos defendían para evitar malos comentarios, teníamos un LIDER no un jefe, que sintamos que vamos en un solo barco, en la misma dirección”

El responde ___ ¿Quién dijo que yo tengo que comentar todo? yo no tengo que comentarle todo lo que pasa en la oficina.

El ___ “Jefe disculpe pero lo que dice ella es verdad, las cosas se pueden arreglar acá en la oficina, no tiene que saberlo todo el zonal.

El jefe responde: ___ “Se da por terminada la reunión.

Observación N° 7.

Para los meses de Noviembre y Diciembre de 2019 solicitaba el Gerente Zonal que dobláramos la meta en la venta de seguros (combos y anuales) en la reunión AM siendo 7:35 del 05 de Diciembre de 2019.

El jefe ___ “Hay que redoblar la meta de seguros”

___ “Jefe pero es que es muy desmotivante la venta de seguros ya que nosotros somos más lo que vendemos y no nos dan ningún incentivo ni motivación.

___ El jefe contesta “Eso es lo solicitado por el Banco, hay que trabajar”

___ “Jefe pero usted puede motivarnos de otra forma, permisos”

___ Jefe “Ese tema después lo discutimos”

Jamás se volvió hablar de ello.

Observación N° 8.

El día 6 de Diciembre de 2019 una empleada micro finanzas le solicita permiso al te así

Ella ___ “Jefe solicito de su colaboración en darme permiso para ir a la UCI a Neiva mi papá le dio un infarto y está en cuidados intensivos”

El jefe ___ Considere el día,

Ella ___ Es mi papá.

___ Eso después lo resolvemos.

Otro empleado ___ hállese directamente con gestión humana, este señor es muy inhumano como no le va a dar permiso

Ella ___ sí, voy a solicitar el permiso con mi jefes de Neiva, porque veo que este señor no es colaborador, además inhumano, piensa que a él nunca le va a pasar algo así.

Observación N° 9.

El día 10 de Diciembre de 2019.

Una asesora de micro finanzas...

___ Compañero, estamos recogiendo lo del regalo del cumpleaños de ___ son 16.000 con todo regalo, y merienda.

El compañero ___ eso está muy caro, para la próxima sólo se recoge entre todos para la torta y pare de contar.

Otro compañero. ___ “Hasta donde hemos llegado ya ni siquiera quieren celebrar los cumpleaños”

___ Comenta “Listo, si ese señor no quiere nada no se vuelve hacer nada, que pesar, hasta esto se va a terminar por culpa de él, ya no hay integración”

Observación N° 10.

Siendo las 5:30 pm del día 18 de Diciembre comentó el jefe dijo: “Va haber un almuerzo de fin de año, ¿Quién quiere ir? Me gustaría que todos fueran” preguntó uno por uno y sólo 4 dijimos no,

Una Directora operativa _____ “Jefe no voy porque ese día Domingo es para compartir con mi familia, ya hice planes y además uno se gasta todo el día”

Otra empleada ____ “Jefe estoy enferma no voy por allá, me siento enferma hace dos días”.

Después del almuerzo, comentando.

____El Banco consignaba los viáticos de viaje.

____ “Cómo se le ocurre cobrar el almuerzo y después que lo reembolsaban”.

____Enviaré al correo, diciendo lo siguiente “solicitamos el reembolso del pago del almuerzo, ya que otras oficinas no les cobraron el respectivo almuerzo”

El Banco respondió:

__Ese dinero, se envió 15 días antes al zonal. ¿Sí reembolsaron el dinero días después? ¿Si no se hubiera solicitado el reembolso se habría realizado?

Bases de la entrevista semi-estructurada

BANCO AGRARIO OFICINA LA PLATA. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA. 2020.

Gracias por responder a estas inquietudes, usted es muy importante para el Banco Agrario. Por favor, te invito a que ayudes para responder 12 preguntas, que serán de gran utilidad para mejorar el clima laboral en nuestro espacio de trabajo.

1. ¿El trabajo en el Banco Agrario, satisface sus necesidades personales, le hacen sentir feliz y comprometido?
2. ¿A usted este trabajo le permite ser mejor profesional, sentirse una persona autónoma y valorada? ¿Recibe reconocimiento y/o recompensas por el cumplimiento de metas? ¿Los directivos, buscan oportunamente la solución a sus dificultades personales?

3. ¿Al finalizar la jornada laboral diaria, usted cómo se siente? (tranquilo, agotado- exhausto)
4. ¿Su contrato laboral, le permite sentirse tranquilo?
5. ¿Considera que su salario es proporcional a su trabajo?
6. ¿Usted participa en las decisiones que se toman al interior de su institución y que afectan su trabajo?
7. ¿los directivos del Banco, le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo?
8. ¿La entidad le ofrece actividades de diversión y descanso durante la jornada laboral o fuera de ella? ¿Como son: paseos, fiestas, deportes, y otras?
9. ¿Cómo caracteriza la comunicación en el ambiente de trabajo? ¿La comunicación es abierta y respetuosa con sus jefes y compañeros? ¿Las relaciones personales con sus compañeros de trabajo le satisfacen?
10. ¿Qué le cambiaría usted a su ambiente de trabajo? (planta física, horarios, recreación, comunicación, etc)