

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN BANAGRARIO
SECCIONAL SAN GIL**

LUZ ADRIANA BLANCO PINZON

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2009

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN BANAGRARIO
SECCIONAL SAN GIL**

LUZ ADRIANA BLANCO PINZON

**Monografía de grado como requisito para optar al título de Especialistas
en Alta Gerencia**

Director

HERNÁN PABÓN BARAJAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2009

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1 ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN BANAGRARIO SECCIONAL SAN GIL	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1.1 Formulación	11
1.1.2 Identificación	12
1.1.3 Descripción	12
2. ALCANCE	13
3. JUSTIFICACIÓN	14
4. OBJETIVOS	15
4.1 OBJETIVO GENERAL	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5. ESTADO DEL ARTE	16
6. MARCO CONTEXTUAL	20
7. MARCO TEÓRICO	39
8. MARCO CONCEPTUAL	55
9. MARCO LEGAL	57
10. METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO	62
10.1 TIPO DE ESTUDIO	62
10.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	62
10.3 PROCEDIMIENTO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA	63
10.4 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	63
11. PROPUESTA DE MEJORA	71
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	80

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Área a la que pertenecen los empleados encuestados.	64
Tabla 2. Antigüedad de los trabajadores encuestados.	65
Tabla 3. Nivel de satisfacción de los trabajadores de Banagrario Seccional San Gil con la ergonomía de su puesto de trabajo.	67
Tabla 4. Nivel de satisfacción de los trabajadores de Banagrario Seccional San Gil con sus compañeros de trabajo.	68

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Banagrario	23
Figura 2. Factores Organizacionales	49
Figura 3. Circuito del Clima Organizacional	50
Figura 4. Esquema de Clima Organizacional Según Litwin y Stinger	51
Figura 5. Nivel de satisfacción de los trabajadores en Banagrario sobre la empresa en general.	65
Figura 6. Nivel de satisfacción de los trabajadores de Banagrario sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo.	66

RESUMEN

TITULO

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN BANAGRARIO SECCIONAL SAN GIL *

AUTORES

BLANCO PINZÓN, Luz Adriana **

PALABRAS CLAVES

Clima Organizacional, Banagrario, Ambiente Laboral, Comunicación, Talento Humano

DESCRIPCIÓN:

El presente trabajo muestra el estudio del clima organizacional en la seccional San Gil de Banagrario, el cual tuvo como objetivo principal la medición del clima organizacional en la empresa con miras al cumplimiento de las metas asignadas y a la satisfacción de cada una de las personas que en ella laboran. Éste trabajo es un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos en Banagrario Seccional San Gil, especialmente enfocado en el fenómeno del Clima Laboral y constituye el trabajo de monografía para optar al título de Especialista en Alta Gerencia.

El Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona información valiosa sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, facilitando la introducción de cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su [satisfacción](#) como en la [estructura organizacional](#).

Algunas entidades miden a través de encuestas a sus empleados, el nivel de satisfacción con el clima laboral en sus entidades, con la voluntad de tomar las medidas oportunas al respecto. En el caso de Banagrario Seccional San Gil, se realizaron encuestas para medir el nivel de satisfacción de los empleados y se contrastaron con los indicadores de rendimiento de los mismos con el fin de observar la influencia del nivel de conformidad de los empleados con su desempeño.

El resultado de lo anterior fue la obtención de diferentes programas para el mejoramiento del clima organizacional, que podrán o no, ser aplicados posteriormente por Banagrario San Gil.

* Monografía

** Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Especialización en Alta Gerencia.- Director: Hernán Pabón Barajas.- Ingeniero Industrial.

SUMMARY

TITLE:

ORGANIZATIONAL CLIMATE STUDY ON SECTIONAL Banagrario SAN GIL *

AUTHORS:

BLANCO PINZÓN, Luz Adriana **

KEY WORDS:

Organizational Climate, Banagrario, Work Environment, Communication, Human Talent

DESCRIPTION:

This paper shows the study of organizational climate in San Gil de Banagrario branch, which had as main objective the measurement of organizational climate in the company towards the attainment of assigned goals and satisfaction of each of those persons in she worked. This work is a first approach to the problem of human resources in Banagrario Sectional San Gil, especially focused on the phenomenon of climate case studies and is the paper work to qualify for the title of Senior Management Specialist.

The working environment can be link or impediment to the good performance of the company and may be a factor of distinction and influence in the behavior of the component, therefore, their knowledge provides valuable information on the processes that determine organizational behavior, facilitating the introduction of planned changes, both in the conduct of members and their satisfaction as the organizational structure.

Some entities measured through employee surveys, the level of satisfaction with the work climate in their institutions, willing to take appropriate action thereon.

For Sectional Banagrario San Gil, surveys were conducted to measure the level of employee satisfaction and compared with the performance indicators of the same in order to observe the influence of level of compliance of employees with their performance.

The result of this was to obtain various programs to improve organizational climate, which may or may not be applied later by Banagrario San Gil.

* Monograph

** Faculty of Industrial Engineering. School of Industrial and Business Studies. Specialization in Executive Management. Director: Hernán Pabón Barajas.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación es un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos en Banagrario Seccional San Gil, especialmente enfocado en el fenómeno del Clima Laboral y constituye el trabajo de monografía para optar al título de Especialista en Alta Gerencia.

El Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona información valiosa sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, facilitando la introducción de cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

En general, se defiende la importancia de la existencia de un buen clima laboral en las entidades como elementos de retención de los profesionales, y como elemento de mejora de las empresas. Los dirigentes deben tener claro que en el fondo no se dirigen organizaciones, se dirigen personas, y si no hay libertad con responsabilidad no hay mejora en las personas, y si éstas no mejoran, no hay mejora de ninguna empresa; La creación de un adecuado clima laboral tiene mucho que ver con la preocupación de la entidad en crear profesionales que trabajen en libertad y se comprometan con sus compañeros y puesto de trabajo.

1 ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN BANAGRARIO SECCIONAL SAN GIL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Formulación

La conducta organizacional incluye una gran variedad de temas, dentro de los cuales se halla el que se refiere al clima, la cultura, el desarrollo y el cambio en las organizaciones o empresas. El estudio del clima organizacional, lleva a conocer porque este elemento o característica de las empresas, reviste una gran importancia, ya que este sea positivo o negativo, repercute considerablemente en la implementación de programas tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva.

Cada una de las Empresas es la manifestación de una realidad cultural, que al encontrarse en un entorno de cambios constantes, sociales, económicos y tecnológicos, tiene dos opciones; ser flexible y estar abierta a este tipo de cambio, o por el contrario, enclaustrarse en el recuadro de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Hoy por hoy se hace necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de cada uno de sus integrantes. Esto supone generar condiciones para impulsar equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo involucra generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. Los nuevos esquemas gerenciales son

reflejo de la forma como la organización piensa y opera, manifestando necesidades como:

- Equipos de trabajo participativos en las acciones de la organización.
- Trabajadores con el conocimiento suficiente para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio.
- Un sistema de recompensa e incentivos basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo.
- Procesos flexibles frente a los cambios introducidos por la organización.

Por consiguiente, mediante este estudio se va a averiguar sobre cómo el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña y de este modo alcanzar el éxito empresarial en Banagrario Seccional San Gil.

1.1.2 Identificación

Banagrario, como entidad financiera está siempre buscando formas de mejorar, es así como se observa la necesidad de realizar un estudio consciente sobre el clima organizacional que en particular se presenta en la Seccional San Gil, todo esto en pro de alcanzar la misión y visión propias de la institución,

1.1.3 Descripción

Actualmente la seccional San Gil está conformada con 14 oficinas cada una con un promedio de 3 a 4 empleados que forman parte de la nómina de Banagrario.

2. ALCANCE

Algunas entidades miden a través de encuestas a sus empleados, el nivel de satisfacción con el clima laboral en sus entidades, con la voluntad de tomar las medidas oportunas al respecto.

En el caso de Banagrario Seccional San Gil, se realizarán encuestas para medir el nivel de satisfacción de los empleados y se contrastarán con los indicadores de rendimiento de los mismos a fin de observar la influencia del nivel de conformidad de los empleados con su desempeño.

El resultado de lo anterior será la obtención de diferentes programas para el mejoramiento del clima organizacional, que podrán o no, ser aplicados posteriormente por Banagrario San Gil.

3. JUSTIFICACIÓN

El estudio tendrá fundamentación teórica analizada en los marcos conceptual y teórico como base, además se diseñará un proceso de medición del clima organizacional de la empresa, se hará la toma de datos correspondientes y se plantearán estrategias que contribuyan a mejorar el clima organizacional de Banagrario Seccional San Gil.

Este trabajo de monografía pretende que la alta gerencia pueda tomar medidas encaminadas al mejoramiento del clima organizacional y llevar un control sobre los procesos que se puedan adelantar producto de este estudio, para lo cual, se debe tener en cuenta la evolución de los indicadores, estadísticas, y análisis de comportamiento del personal.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un proceso de medición del clima organizacional en la empresa Banagrario Seccional San Gil con miras al cumplimiento de las metas asignadas y a la satisfacción de cada una de las persona que en ella laboran.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ⇒ Describir el clima organizacional en Banagrario Seccional San Gil

- ⇒ Identificar los agentes determinantes que intervienen en el clima laboral.

- ⇒ Proponer alternativas que generen la participación activa del personal en las iniciativas de cambio y mejora adelantadas.

- ⇒ Plantear estrategias que contribuyan a mejorar el clima organizacional de Banagrario Seccional San Gil

5. ESTADO DEL ARTE

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

A través del avance de la investigación se ha mostrado que un número representativo de estudios empíricos definen el clima como las características del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los miembros de la organización. Esto enmarca una tendencia muy importante en el desarrollo de las investigaciones con respecto al concepto y las variables que lo componen, ya que esta inclinación se refiere solo al ambiente físico o estructura, desconociendo las relaciones interpersonales y otras variables que lo pueden conformar.

Se puede afirmar que el CO es un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral.

Por otro lado, a través de esta revisión se evidencia que los estudios empíricos, que se han logrado a través de las mediciones de clima en

correlación con otros factores, han llevado a que los autores de los mismos confundan los elementos del concepto y no logren hacer distinciones; un ejemplo claro es la confusión entre clima y cultura organizacional.

La estandarización conceptual de CO, permitirá continuidad y mayor nivel de impacto de los programas en los que esta temática sea considerada como relevante; el profesional que maneje el CO, tiene una responsabilidad implícita o explícita (según el nivel de conocimiento), pues debe procurar la coherencia de los conceptos y las estrategias a implementar que favorezcan el desarrollo del capital humano y de la organización en general.

Más adelante en el desarrollo del marco teórico se hará referencia a algunos métodos y formas de realizar el estudio del clima organizacional.

A continuación se presentan las premisas que se tienen en cuenta actualmente al momento de realizar un estudio del clima organizacional:

Premisas relativas a la organización:

- En primer término, la decisión de la realización de un estudio de clima organizacional debe estar guiada por una **clara voluntad de mejora** que ha de ser percibida por las personas de la organización. A lo largo del estudio se pone de manifiesto este, llamémosle "compromiso activo" de la dirección en el carácter de transparencia con que se realizan y se comunican todos los pasos de la investigación.

- Cuando en la organización existe **representación sindical**, es importante contar con su **colaboración** pues, en virtud del carácter representativo de este colectivo, aporta una visión de la empresa que enriquece la investigación.

- En vez de elegir una muestra, por muy representativa que sea, lo más adecuado es **consultar a todos los profesionales de la organización**. Éste es un encuentro en el que todas las opiniones tienen el mismo peso, sea cual sea su posición en el organigrama, y en el que todas las personas tienen algo que decir.
- Es de suma importancia contar con un **clima de confianza** entre los profesionales de la organización. La seguridad de poder expresar una opinión de forma libre, anónima y confidencial es una condición que no puede ponerse en tela de juicio, si bien es cierto que el mero hecho de tomarle el pulso a la organización es ya un indicio de dirección madura y responsable. Además, cuando una empresa decide acometer este tipo de estudios, únicamente tiene interés en obtener datos globales.
- Por último, el retorno de la información; **comunicar los principales resultados** del estudio al conjunto de la plantilla es otra muestra de transparencia, incluso de respeto y cortesía por haber participado en la consulta.

Premisas relativas a los profesionales

Aunque todas las acciones que se realizan en una consulta de clima laboral tienen un carácter absolutamente voluntario, los profesionales han de poner de su parte **la sinceridad en las respuestas y el espíritu de colaboración**. Ciertamente, ambas cuestiones son directamente proporcionales al clima de confianza que proporciona el anonimato y la confidencialidad. Sin embargo, la sinceridad en las respuestas requiere también hacer un **ejercicio de honradez**. Es decir, tratar de que sea la equidad la que guíe la reflexión -de ordinario no solemos ser conscientes de las satisfacciones en la misma medida que de las insatisfacciones- contribuirá a reflejar la realidad social de la empresa y, en consecuencia, la organización empleará sus recursos en mejorar aquello que de verdad preocupe.

El aspecto metodológico

Se pueden adoptar diversas técnicas de investigación (tanto de naturaleza cualitativa como cuantitativa) al servicio de este tipo de estudios. Su única condición consiste en que sean instrumentos válidos para realizar una correcta medición de las percepciones y actitudes organizacionales. En este sentido, la combinación de ambas metodologías suele ser la línea de investigación que ofrece mejores resultados pues es importante recoger de primera mano la información (parte cualitativa) que luego se plasmará en el cuestionario como instrumento básico de recogida de información (parte cuantitativa).

6. MARCO CONTEXTUAL

El Banco Agrario de Colombia S. A. es el producto de la conversión de la sociedad Leasing Colvalores -Compañía de Financiamiento Comercial-, decidida por su Asamblea General de Accionistas con base en las distintas autorizaciones previstas en la ley, de establecimiento de crédito del tipo de las Compañías de Financiamiento Comercial al tipo de los establecimientos de crédito de los bancos comerciales, denominado inicialmente Banco de Desarrollo Empresarial S. A. y, posteriormente, Banco Agrario de Colombia S.A.; conversión que fue autorizada por la Superintendencia Bancaria, mediante Resolución No. 0968 del 24 de junio de 1.999.

El Banco Agrario de Colombia S.A. abrió sus puertas al público el 28 de junio de 1999, siendo una entidad financiera estatal creada con el objetivo principal, más no exclusivo, de prestar servicios bancarios al sector rural, con autorización para financiar actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, y en general atender las necesidades financieras en el sector rural y urbano, con la más extensa red de oficinas dispuestas al servicio de la comunidad en el territorio nacional.

Por la composición de su capital, es una sociedad de economía mixta del orden nacional, del tipo de las anónimas, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Objeto Social

El Banco Agrario de Colombia S.A., Banagrario, tiene como objeto desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, pero no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial.

Misión

El Banco Agrario de Colombia - Banagrario, tiene la misión de proveer financiación adecuada y oportuna a las actividades agropecuarias, siguiendo los lineamientos de la política sectorial.

Prestar servicios bancarios en las zonas rurales, preferencialmente en las poblaciones sin presencia de otras instituciones financieras.

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

Visión

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

Valores

El Banco Agrario de Colombia S.A. - Banagrario, cuenta con una serie de valores y principios bien definidos, que determinan su accionar como entidad financiera oficial.

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

- Comportamiento ético.
- Transparencia, honestidad y eficiencia en las relaciones con los clientes y proveedores.
- Compromiso organizacional.
- Altos niveles de productividad y rentabilidad.
- Capacidad creativa.
- Compromiso organizacional
- Cultura de ahorro y austeridad en el gasto.

ORGANIGRAMA

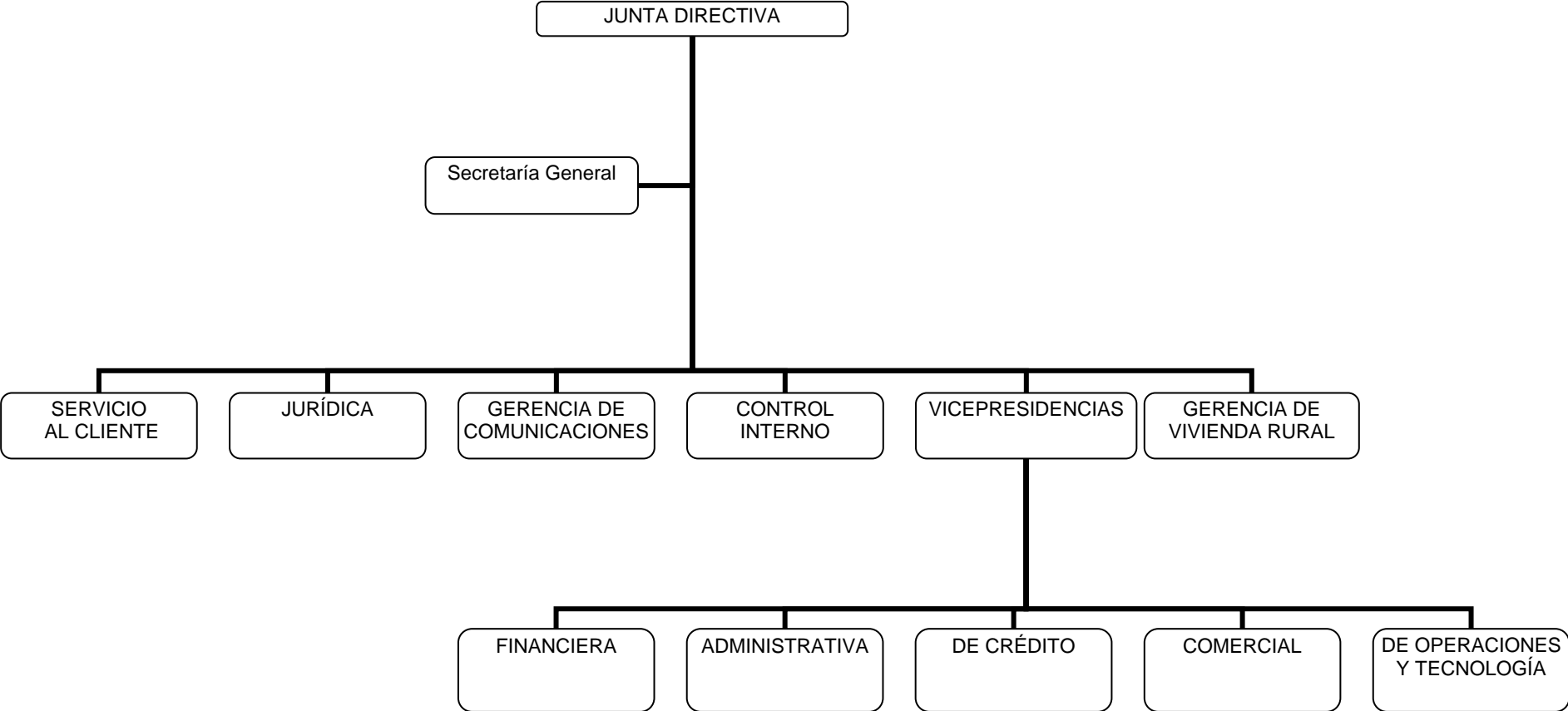


Figura 1. Organigrama Banagrario

COMPOSICIÓN ACCIONARIA DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A

Accionista	No. de Acciones	% Participación
FOGAFIN	15.000.000	93.75000000
MINISTERIO DE HACIENDA	999.997	6.24998125
BOLSA NAL. AGROPECUARIA	1	0.00000625
CORABASTOS	1	0.00000625
MERCAR	1	0.00000625
	Total 16.000.000	100%

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

JUNTA DIRECTIVA:

La dirección y administración del Banco Agrario de Colombia S.A. está a cargo de una Junta Directiva y de un Presidente.

La Junta cumplirá las funciones de la Asamblea General de Accionistas mientras el Banco Agrario de Colombia S.A. esté sometido al régimen previsto para las empresas industriales y comerciales del Estado (art. 664 del Código de Comercio).

Integración:

- Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o su delegado. Es el Presidente de la

Junta Directiva.

- Ministro de Hacienda y Crédito Público o su delegado.

- Director del Fondo de Garantías Financieras.

- FOGAFIN o su delegado.

- Dos representantes designados por el Presidente de la República.

Funciones de la Junta Directiva (Ver Anexo 1)

SECRETARÍA GENERAL:

- Actuar como Secretario de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta directiva de la Entidad.
- Responder por el control de los asuntos que deban llevarse o se deriven de las decisiones tomadas por los organismos, comunicando las decisiones adoptadas.
- Gestionar ante la Superintendencia Financiera de Colombia, Cámara de Comercio y órganos competentes los asuntos relacionados con la inscripción de funcionarios en quienes se delega la representación legal de Entidad.
- Coordinar la organización de las labores de Secretaría de Comités internos.
- Planear y dirigir las actividades tendientes a asesorar a la Junta Directiva, Presidencia y demás Órganos Directivos en asuntos jurídicos.
- Asesorar al Presidente en la formulación de políticas y planes de acción de la Secretaría General.
- Llevar conforme a la Ley los libros de actas de la Asamblea General y de la Junta Directiva y autorizar con su firma las copias que de ellas se expidan.
- Todas las demás que sean asignadas por los órganos superiores de la administración y las normas legales.

OFICINA DE SERVICIO AL CLIENTE:

Para el Banco Agrario de Colombia S.A. el servicio es parte integral de la relación con el cliente, por esto como parte fundamental de dicha estrategia ha creado la Oficina de Servicio al Cliente, un servicio orientado a satisfacer, facilitar sus necesidades y de comunicación con el Banco.

El término Oficina de Servicio al Cliente es usado por el Banco Agrario de Colombia S.A. para designar el área de atención de quejas y reclamos (artículo 53 de la Ley 190 de 1995).

La Oficina de Servicio al Cliente es un concepto filosófico desarrollado para brindar a los clientes un estándar de servicio superior, enfocado al proceso de posventa, que le brinda acceso fácil y respuestas adecuadas en el menor tiempo posible.

Por intermedio de la Oficina de Servicio al Cliente el Banco Agrario de Colombia S.A. se busca alcanzar la excelencia en el servicio a sus clientes, haciendo de los procesos de calidad una de sus estrategias de diferenciación más sólidas.

¿Cómo trabaja?

Mediante una simple llamada telefónica, comunicación escrita enviada por correo o por Internet, las personas naturales o jurídicas serán atendidas por un equipo altamente entrenado y capacitado para prestar el servicio que mejor satisfaga sus necesidades.

Los ejecutivos de servicio están preparados para recibir información, quejas y reclamos acerca de los productos y servicios del Banco Agrario de Colombia S.A.

¿Quién es usuario de este servicio?

Personas naturales o jurídicas que tengan un nexo con el Banco Agrario de Colombia S.A

Beneficios para nuestros clientes:

- Línea gratuita para todo el país que permite la prestación de un servicio eficiente.
- Facilidad de comunicación y de acceso.
- Nivel de atención de alta calidad.
- Información clara y oportuna centralizada en un único punto de contacto.
- Respuestas oportunas y adecuadas a las inquietudes, reclamos, quejas y sugerencias del cliente.
- Atención de inquietudes con respecto a los productos del Banco Agrario de Colombia S.A.

¿Dónde se encuentra la Oficina de Servicio al Cliente?

En la Carrera 8 No. 15-43, piso 12, Bogotá, D.C., o en la Línea Gratuita Nacional Contacto Banagrario 018000915000 y en Bogotá al 5948500

· En Internet al siguiente e-mail: atnclie@bancoagrario.gov.co.

OFICINA JURÍDICA:

- Asesorar a la Junta Directiva, Presidencia y demás órganos directivos, en asuntos jurídicos, que permita asegurar que la Entidad y sus funcionarios cumplan con todos los requisitos legales a los que están obligados, como Entidad financiera y en el cumplimiento de sus responsabilidades en su relación con empleados, clientes y entidades públicas y privadas.
- Asesorar al Presidente y a las demás dependencias de la Entidad en la interpretación de las normas constitucionales y legales y en los asuntos jurídicos de la Entidad.
- Representar jurídicamente a la Entidad en los procesos que se instauren en su contra o que ésta deba promover, mediante poder que le otorgue al jefe de organismo y mantenerlo informado sobre el desarrollo de los mismos.
- Elaborar, estudiar y conceptuar sobre los proyectos de ley, decretos, acuerdos, resoluciones, contratos, convenios y demás actos administrativos que deba expedir o proponer a la Entidad, que sean sometidos a su consideración.
- Resolver las consultas presentadas por los organismos públicos y privados, así como por los usuarios y particulares, de conformidad con las normas que rigen los servicios y funciones de la Entidad.
- Coordinar el desarrollo de las investigaciones que en el campo jurídico requiera la Entidad.
- Compilar las normas legales, los conceptos, la jurisprudencia y doctrina, relacionada con la actividad de la Entidad y velar por su actualización y difusión.
- Las demás inherentes a la naturaleza dependencia y las que sean asignadas por las normas legales.

GERENCIA DE COMUNICACIONES:

- Diseño e implementación de estrategias de comunicación interna, externa y publicitaria en la entidad.
- Velar por el cumplimiento de las normas legales y el respeto a la imagen corporativa del Banco.
- Dar solución a las necesidades publicitarias para la promoción de los productos y servicios que el Banco Agrario les ofrece a sus clientes, respetando las normas legales (vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia) y presupuestales del Banco.
- Dirigir y supervisar las publicaciones institucionales de la entidad y coordinar la producción de audiovisuales y medios impresos que requiera el Banco Agrario, como respaldo al plan de negocios.
- Presentar propuestas de asignación publicitaria en los diferentes medios de comunicación (radio, prensa y televisión).
- Atender a los medios de comunicación en sus requerimientos de información relacionada con el Banco, sirviendo de intermediario ante la Presidencia de la entidad y las dependencias a las que sea necesario acudir para la obtención de la información, previas instrucciones de la Presidencia.
- Manejar las relaciones públicas de la Presidencia.

OFICINA DE CONTROL INTERNO:

Esta Oficina apoya y asesora a la alta Dirección, en el logro de sus objetivos estratégicos, a través del acompañamiento en el desarrollo y mejoramiento del sistema de control, mediante el cumplimiento de sus funciones: asesora, evaluadora, fomento de la cultura del autocontrol y relación con organismos externos.

Desarrolla las siguientes funciones:

- Garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, en forma eficiente y eficaz, a través de la optimización de los sistemas de control interno, que minimicen los riesgos contables, operativos, tecnológicos,

administrativos y el cumplimiento de las normas externas, Ley 87 de 1993, e internas.

- Proteger los recursos de la Entidad, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que la afecten.
- Garantizar que el sistema de control interno, disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Asesorar y apoyar al Presidente, en la definición de las políticas referidas al diseño e implantación de los sistemas de control que contribuyan a incrementar la eficiencia y eficacia en las diferentes áreas de la Entidad, así como la de garantizar la calidad en la prestación de los servicios de la Institución.
- Diseñar y establecer, en coordinación con las diferentes dependencias de la Entidad, los criterios, métodos, procedimientos e indicadores de eficiencia y productividad para evaluar la gestión y proponer las medidas preventivas y correctivas del caso.
- Coordinar, implementar y fomentar sistemas de control de gestión administrativa, financiera y de resultados institucionales.
- Realizar evaluaciones periódicas sobre la ejecución del plan de acción, del cumplimiento de las actividades propias de cada dependencia y proponer las medidas preventivas y correctivas necesarias.
- Verificar el cumplimiento de los requisitos administrativos, de acuerdo con los procedimientos y control fiscal establecidos para el movimiento de fondos, valores y bienes de la Entidad.
- Velar por la correcta ejecución de las operaciones, convenios y contratos de la Entidad. Vigilar cómo se invierten los fondos públicos e informar al Presidente, cuando se presenten irregularidades en el manejo de los mismos.
- Vigilar que la atención que preste la Entidad esté de conformidad con las normas legales vigentes, velar por que se preste atención oportuna y eficiente a las quejas y reclamos recibidos por los ciudadanos en

relación con la misión de la Institución y rendir a la administración del organismo un informe semestral sobre el particular.

- Diseñar e incrementar el sistema de auditoría de sistemas de la Entidad, estableciendo normas, metas y objetivos y efectuar el análisis de los resultados para la toma de acciones preventivas y correctivas.
- Dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades que busquen la máxima eficiencia en el cumplimiento de los trámites administrativos y la ejecución de las labores de cada dependencia.
- Las demás inherentes a su naturaleza y las que le sean asignadas por las normas legales.

VICEPRESIDENCIA FINANCIERA:

Funciones según Decreto 1066 del 26 de junio de 1999

- Proponer, desarrollar y controlar las políticas financieras de la Entidad.
- Planear, organizar, coordinar y controlar las actividades y programas correspondientes en las áreas de planeación, presupuesto y análisis financiero, contabilidad, impuestos y tesorería nacional e internacional
- Proporcionar las informaciones contables de la Entidad tanto a nivel interno como a las Entidades de control externo.
- Prestar la asesoría económica y de servicios financieros que demanda la Entidad para lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Asesorar a la Junta Directiva, Presidencia y demás Órganos directivos en asuntos financieros.
- Suplir las faltas temporales del Presidente de acuerdo con lo establecido en estatutos internos.

VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA:

Funciones según Decreto 1066 del 26 de junio de 1999

- Asesorar a la Junta Directiva, Presidencia y demás órganos directivos en asuntos administrativos y de desarrollo humano.
- Contribuir en la ejecución y logro de resultados del plan estratégico de la Entidad, mediante programas y actividades tendientes a desarrollar y

mantener estrategias que garanticen una baja estructura de gastos dentro de estándares de calidad, servicio y comodidad.

- Establecer un modelo integral de desarrollo humano, que permita mantener el personal que la Entidad necesita a través del desarrollo e implantación de políticas, normas y procedimientos que conduzcan al establecimiento del clima organizacional apropiado para la obtención de los objetivos de la Entidad.
- Dirigir y desarrollar el análisis correspondiente para la definición del perfil del empleado de la Entidad y los perfiles de cada uno de los cargos de la Planta de Personal.
- Supervisar que la contratación de los empleados, se ajuste a las normas legales e internas de la Entidad, cuando esta se ejecute a través de terceros.
- Velar por la aplicación correcta de las políticas aprobadas por la Junta Directiva o la Presidencia, relacionada con selección, contratación, inducción, compensación, capacitación, salud ocupacional y evaluación del desempeño, orientado al bienestar y desarrollo de los empleados.
- Velar por la aplicación correcta de las políticas aprobadas por la Junta Directiva o la Presidencia, relacionada con las adecuaciones físicas, administración de inmuebles y normalización de activos.
- Suplir las faltas temporales del Presidente de acuerdo con lo establecido en estatutos internos.

VICEPRESIDENCIA DE CRÉDITO:

Funciones según Decreto 1066 del 26 de junio de 1999

- Orientar y dirigir las Actividades tendientes a asesorar a la Junta Directiva, Presidencia y demás órganos directivos en el diseño, desarrollo, implantación, control y ajuste, dentro del marco legal, de las políticas y procedimientos de crédito y cobranza.
- Fundamentar el ciclo de crédito en el conocimiento del cliente, efectuar evaluaciones objetivas que indiquen viabilidad económica,

financiera, técnica y comercial; ejercer una administración preventiva de la cartera que reconozca en forma oportuna los problemas y que incluya el manejo especializado de la cobranza cuando el pago no se genere en forma normal.

- Proporcionar a la Entidad orientación para acceder a líneas de crédito que apoyen efectivamente a los sectores de la economía, especialmente al sector agropecuario, actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales y también a entidades territoriales, bajo el concepto de proyectos integrales, técnica y financieramente viables.
- Velar porque la Institución mantenga una buena calidad de cartera y consecuentemente un bajo nivel de provisiones, creando dentro de la misma una sólida cultura de crédito.
- Diseñar, desarrollar y mantener dentro del marco legal, previa aprobación de la Vicepresidencia de Crédito las políticas y procedimientos de crédito de la Entidad, con el fin de proveer a la Entidad de una clara y segura reglamentación en la materia, que asegure un buen control de riesgo crediticio.
- Prestar asesoría y apoyo a las áreas de la Entidad respecto a la correcta aplicación de las normas crediticias emitidas por la Superintendencia Financiera de Colombia y demás entes de financiación y control.
- Planear y dirigir las actividades tendientes a asesorar a la Junta Directiva, Presidencia y demás órganos directivos en asuntos crediticios y de cobranza.
- Suplir las faltas temporales del Presidente de acuerdo con lo establecido en estatutos internos.

VICEPRESIDENCIA COMERCIAL:

Funciones según Decreto 1066 del 26 de junio de 1999

- Definir estrategias comerciales para lograr un adecuado posicionamiento de la Entidad en el mercado. Estas estrategias deben

extenderse a la gestión comercial realizada por las gerencias regionales, gerencias zonales, directores zonales y las sucursales, agencias y agencias de servicio.

- Diseñar y establecer la estrategia de mercadeo de los productos y servicios bancarios, definir el mercado objetivo, establecer la estrategia de posicionamiento, la mezcla de productos, la publicidad y comunicación para que a través de la fuerza de distribución y ventas se ofrezcan los productos y servicios a los clientes del agro del sector oficial, la banca corporativa, los entes territoriales y las personas naturales.
- Realizar la consolidación, vinculación, crecimiento y oportunidad de los negocios establecidos y de los clientes potenciales de los sectores agropecuario, privado y público del orden nacional, departamental y municipal, a través de la comercialización de todos los productos y servicios.
- Diseñar y mantener el sistema de información gerencial para facilitar la medición y control de la Gestión Comercial, haciendo interpretación fina de los hallazgos para facilitar la toma de decisiones gerenciales. Asesorar a la Junta Directiva, Presidencia y demás Órganos directivos en asuntos comerciales.
- Suplir las faltas temporales del Presidente de acuerdo con lo establecido en estatutos internos.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA

- Proveer a todos los usuarios, información procesada por medios electrónicos en forma ágil, oportuna y confiable, bajos escritos estándares de seguridad y control.
- Planear, organizar, dirigir y controlar que todas las transacciones originadas en la operación bancaria se procesan según las políticas y normas vigentes.
- Alcanzar y mantener un nivel tecnológico y operativo que permita a la institución ser competentes en la presentación de servicios a clientes

internos y externos y que contribuya eficientemente a la toma acertada de decisiones, para el cumplimiento de los objetivos de la Entidad.

- Asesorar a la Junta Directiva, Presidencia y demás órganos directivos en el diseño, desarrollo, implementación, control y ajuste de la plataforma tecnológica de informática involucrada en plan estratégico global.
- Establecer las políticas sobre los temas de informática y operaciones que se requieren implementaren la Entidad.
- Conformar y presidir el comité de informática.
- Asesorar a la Junta Directiva, Presidencia y demás Órganos directivos en los asuntos de informática y de las operaciones bancarias.
- Asegurar que los resultados de la operación cumplan los objetivos de calidad y tiempos de respuesta fijados para cada proceso.
- Controlar y asegurar que las transacciones de otras dependencias del Banco sean recepcionadas y procesadas diariamente.
- Dirigir y establecer mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas de la Vicepresidencia y demás Vicepresidencias para responder por el normal funcionamiento de la operación bancaria.
- Suplir las faltas temporales del Presidente de acuerdo con lo establecido en estatutos internos.

GERENCIA DE VIVIENDA RURAL:

- Dirigir, vigilar y coordinar la ejecución de los programas adoptados y en el despacho correcto y oportuno de los asuntos de su competencia.
- Dirigir, planear, coordinar, controlar el manejo de los programas de vivienda diseñados por el Gobierno Nacional como lo establece el Plan de Desarrollo.
- Planear las estrategias aplicables a los programas y relaciones interinstitucionales de la Presidencia de la República, Ministerios, Gobernaciones, Red de Solidaridad Social, DRI, ONG's y Organismos internacionales.

- Presentar a la consideración de la Presidencia los programas a desarrollar sobre las actividades de la Gerencia.
- Coordinar con los organismos aportantes del subsidio las estrategias a seguir para el cumplimiento de los objetivos fijados en el programa de Vivir Mejor.

Objetivos Estratégicos

Constituir una herramienta efectiva de la política de fomento agropecuario manteniendo competitividad como banco y asegurando sus sostenibilidad.

Desarrollar capacidad competitiva en banca agropecuaria y rural. Diseñar y poner en ejecución procesos y procedimientos para operar a bajo costo, con un alto nivel de productividad y eficiencia. Alcanzar alto nivel de calidad y satisfacción al usuario en la prestación de servicios bancarios.

Trabajar bajo estrictos principios de transparencia, economía, eficiencia y eficacia.

Propender por un alto nivel de autocontrol interno en todas las funciones administrativas y operativas.

Objetivos Corporativos

Rentabilidad: el Banco Agrario de Colombia, Banagrario, es una entidad financieramente viable, que genera utilidades para su autosostenimiento, con un fondeo de bajo costo y diversificado.

Participación en el mercado: el Banco Agrario de Colombia es una entidad financiera especializada en la financiación de actividades rurales.

Liderar los nichos de mercado: el Banco tiene como estrategia liderar los

nichos de mercado para los cuales tiene vocación para el cumplimiento de su misión y definir su posicionamiento comercial. Liderazgo en el sector financiero oficial: el manejo de las cuentas oficiales es uno de los objetivos comerciales del Banco, aprovechando la ventaja comparativa de tener la red de oficinas más grande del sector financiero y de ser Banco único en 468 municipios. Productividad, eficiencia y servicio: el Banco Agrario de Colombia es una entidad financiera con altos niveles de eficiencia y con vocación de servicio. A través de la oficina de atención al cliente, la entidad busca alcanzar la eficiencia en el servicio, haciendo de los procesos de calidad una sólida estrategia de diferenciación.

Tecnología e innovación: una de las estrategias del Banco Agrario es alcanzar la eficiencia operativa y tecnológica, mediante el desarrollo de procesos que se encuentran en marcha, tales como el plan de Mejoramiento Operativo y Tecnológico (MOT) y el montaje de la estructura de la red de telecomunicaciones.

Creación de identidad corporativa: en el Banco Agrario de Colombia la unidad de criterio debe ser aplicada en todos sus procedimientos, procesos y actividades.

Lineamientos Generales

El Banco Agrario de Colombia S.A. - Banagrario, es un establecimiento de crédito debidamente autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia para funcionar como banco comercial. Es una sociedad de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Hace parte del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario. Sus operaciones activas están dirigidas fundamentalmente a

actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales, agroindustriales y a Entes Territoriales.

Adicionalmente, puede suscribir convenios de pagos y recaudos, contratar la operación de oficinas con otros establecimientos de crédito, acordar la utilización de espacios con otras entidades públicas en municipios donde no exista otro establecimiento de crédito. Se caracteriza por ser un Banco con alto volumen de operaciones del orden transaccional, de la banca personal, empresarial y oficial.

ROLES

Rol de Fomento:

En actividades del sector rural

- Propender por la institucionalización de la intermediación financiera en el otorgamiento de crédito a las actividades agropecuarias.
- Proveer financiación al sector agropecuario a través de proyectos productivos rentables y sostenibles, preferiblemente para:

1. Actividades de producción.
2. Proyectos de inversión.
3. Pequeños productores, proyectos asociativos.
4. Otras actividades del sector rural y medianos y grandes productores.

En el desarrollo de servicios bancarios

Proveer servicios bancarios en zonas carentes de otras instituciones financieras, con las siguientes características:

- Poblaciones sin presencia de otra institución financiera.
- Municipios que sean centros de influencia en zonas fundamentalmente agropecuarias.

Rol Comercial:

- Competir en el sector financiero apalancándose en factores diferenciadores derivados de su rol social. (Amplia red y conocimientos superiores).
- Generar una rentabilidad adecuada para los activos del Banco que le permitan financiar el rol social y sustentar patrimonialmente el desarrollo de la institución.

7. MARCO TEÓRICO

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

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

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

En lo que respecta al clima organizacional, este se enfoca en las percepciones de los empleados en el ambiente laboral. Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente

comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, ausentismo, innovación, reputación, entre otras.

El concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como son:

- Tipo de organización
- Tecnología involucrada
- Políticas de la compañía
- Metas operacionales
- Reglamentos Internos
- Actitudes

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

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

Condiciones físicas. Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio

y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

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

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

Implicación. Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Organización. La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Se trabaja mediante procesos productivos? Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? Se trabaja aisladamente? Se promueven

los equipos por proyectos? Hay o no modelos de gestión implantados?

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

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

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

Otros factores. Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor. En la elaboración de esta información se han tenido en cuenta los trabajos e investigaciones de Elton Mayo, Ekvall y Arvonen, y de Bloch y Hababou.

1. Concepto y significado de clima laboral

* Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión del Talento Humano.

Las acciones a emprender son:

- Diagnostico del clima laboral
- Diseño de instrumentos de gestión del Talento Humano

Considerando que las variables determinantes del clima laboral en una organización son diversas: información - comunicación, motivación, participación... etc., los instrumentos de gestión quedan definidos para cada una de éstas áreas de gestión. Se centrará entonces en el diagnostico de clima laboral.

* El clima laboral también es considerado el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral. Las variables pueden ser objetivadas y matematizadas, pero la percepción es una ecuación personal de características cien por cien subjetivas. Las personas toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener en claro o en la conciencia los aspectos parciales.

En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción esta determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales.

Esta subjetividad y la suma de variables objetivas existentes, determinaran las respuestas que darán las personas cuando son consultadas por aspectos de su trabajo.

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

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Para finalizar este punto hay que establecer la diferencia entre cultura y clima. Ambos conceptos afectan al rendimiento profesional y ambos tienen su base en procesos y comportamientos comúnmente aprendidos, pero el clima tiene una "labilidad" que no tiene la cultura. Es, el efecto que una cultura empresarial, filtrada a través del liderazgo tiene en un momento determinado sobre los empleados. El clima tiene, así un carácter temporal mientras que la cultura posee un carácter más duradero.

A continuación se muestran las seis dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral:

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

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

Recompensas: El grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.

Claridad: El grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y la relación que estos guardan con los objetivos generales de la organización.

Espíritu de equipo: El grado en el que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN RENSIS LIKERT

Según Rensis Likert, existen tres variables que determinan el clima de una organización: las variables causales, intermedias y finales.

Variables causales	Variables intermedias	Variables finales
<ul style="list-style-type: none">• Reglas• Decisiones• Competencias• Actitudes	<ul style="list-style-type: none">• Motivación• Rendimiento• Eficacia• Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none">• Productividad• Gastos• Pérdidas

Tomando como base numerosas investigaciones empíricas, propone una clasificación de cuatro tipos de sistemas administrativos:

Clima organizacional de tipo autoritario

Sistema 1: Autoritario-explotador. Consiste en un ambiente de desconfianza en los subordinados, donde hay poca comunicación y énfasis en recompensas o en castigos ocasionales y se respira una atmósfera de trabajo de miedo. Las decisiones son centralizadas en la cima de la organización. Este sistema corresponde a grosso modo a la Teoría X de McGregor.

Sistema 2: Autoritario-paternalista. Consiste en un clima de confianza condescendiente, hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones centralizadas, basadas en prescripciones y rutinas. Los métodos de motivación son recompensas y castigos. El proceso de delegación es mínimo y la dirección juega con las necesidades sociales de los trabajadores.

Clima organizacional de tipo participativo

Sistema 3: Participativo-consultivo. Consiste en un ambiente donde la confianza es mucho más elevada, aunque no completa; existen algunas recompensas, la interacción humana es moderada; hay pequeñas relaciones personales y una relativa apertura de directrices, lo que permite, además, ciertas decisiones en la base de la organización. El ambiente es bastante dinámico y la administración es por objetivos.

Sistema 4: Participativo de grupo. Consiste en un ambiente de completa confianza en los empleados, en el que los subordinados se sienten libres para actuar, cuando sus actitudes son positivas y sus ideas constructivas. En él se dan la participación y las relaciones grupales, de tal modo que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización. El proceso de comunicación es de arriba hacia abajo, viceversa y en forma lateral. Es una organización de tipo informal

y la toma de decisiones se da en toda la organización e integrado en todos los niveles. Este sistema corresponde a la Teoría Y de McGregor.

La aplicación de estos sistemas depende de las concepciones respecto de la naturaleza humana que dominan los escalones jerárquicos de las organizaciones. Sin embargo, dentro de una misma organización es común encontrar la existencia de dos o más sistemas en diferentes áreas de actividad.

Likert propone una técnica llamada "perfil organizacional" para verificar en cuál de los tipos de sistemas anteriores opera una organización. Es una especie de cuestionario cuyos ítems a responder son agrupados en seis dimensiones teóricas de procesos organizacionales:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Proceso decisorio
- Determinación de objetivos
- Control

CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN ATKINSON

Según este autor se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. Atkinson desarrolló un modelo para estudiar el comportamiento motivacional que tiene en cuenta dos determinantes situacionales o ambientales de motivación: la expectativa y el valor del incentivo. Sin embargo el concepto clima organizacional comprende un cuadro más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación.

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en sus comportamiento”.

Dimensiones del CLIMA ORGANIZACIONAL



Figura – 2. Factores Organizacionales

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 2, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 3.

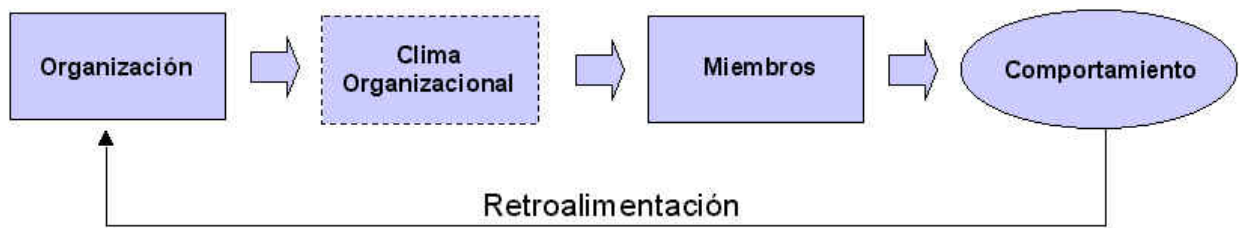


Figura – 3. Circuito del Clima Organizacional

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones,

relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

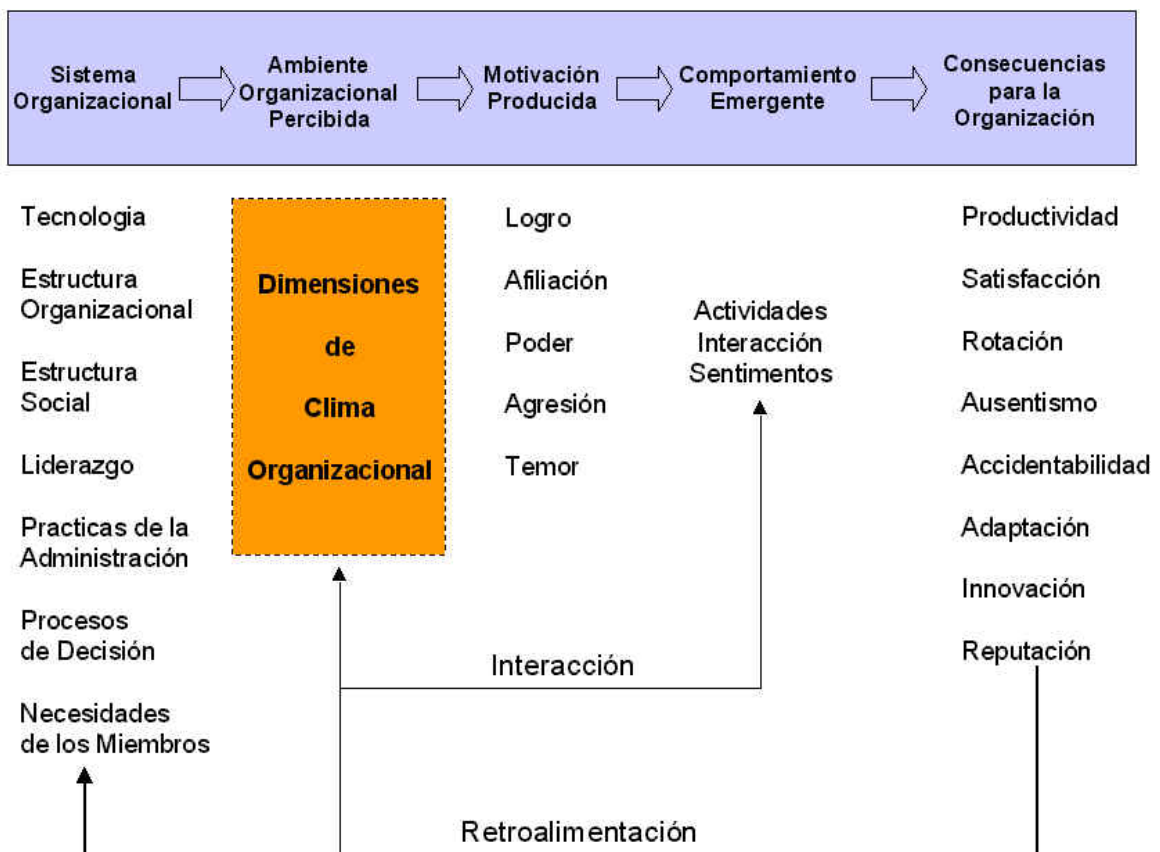


Figura – 4. Esquema de Clima Organizacional Según Litwin y Stinger

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. ESTRUCTURA

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

2. RESPONSABILIDAD (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. DESAFIO

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

5. RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. ESTANDARES

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

8. CONFLICTOS

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

9. IDENTIDAD

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

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

8. MARCO CONCEPTUAL

- **Ambiente Laboral:** Es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona debe batirse a lo largo de su vida. Además, es posiblemente el único en el que uno no elige al resto de la gente que le rodea.
- **CO:** Clima Organizacional.
- **Clima organizacional:** Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.
- **Comportamiento:** Conjunto de actos o decisiones de los individuos grupos u organizaciones.
- **Comunicación:** Intercambio de información, ideas, conceptos, sentimientos, etc., entre dos o más personas.
- **Departamento de Personal:** El encargado de todo lo referente al área de recurso humano de la empresa.
- **Empresa:** Institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción. A diferencia del concepto de sociedad, la empresa no tiene personalidad jurídica.
- **Estrés Laboral:** Estado de ansiedad, frustración y tensión que padece un individuo motivado por ciertos trabajos o situaciones empresariales.

- **Liderazgo:** Se define generalmente como una influencia el arte o proceso de influir sobre las personas, de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.
- **Percepción:** Proceso por el que los individuos prestan atención a estímulos entrantes y traducen dichos estímulos en un mensaje que indica la respuesta apropiada.
- **Personal:** Conjunto de los empleados de una organización desde el director general hasta el último empleado.
- **Población:** Para Hernández (1997, p.210); la población "es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones".
- **Productividad:** Medida de eficiencia de producción. Razón entre producción y factores de producción (por ejemplo, diez unidades por hombre y horas de trabajo).
- **Motivación:** Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo.
- **Recursos Humanos:** Dentro de una organización, el área que se ocupa de atender y gestionar lo referente a las personas que la integran. Selección del personal, desarrollo, capacitación y política salarial son algunas de las gestiones que comparte esta área.

9. MARCO LEGAL

Como Entidad Financiera - Establecimiento de Crédito:

Constitución Política de Colombia

- **Funciones del Congreso**

Artículo 150, numeral 19, literal d)- Regular las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público.

Atribuciones del Presidente

Artículo 189, numeral 24- Ejercer, de acuerdo con la ley, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público. Así mismo, sobre las entidades cooperativas y las sociedades mercantiles.

Artículo 189, numeral 25- Organizar el crédito público; reconocer la deuda nacional y arreglar su servicio; modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones concernientes al régimen de aduanas; regular el comercio exterior; y ejercer la intervención de las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos provenientes del ahorro de terceros de acuerdo con la ley.

- **Intervención del Estado en las Actividades Financiera y Bursátil**

Artículo 335- Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal

d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la Ley, la cual regulará la forma de intervención del gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito.

- Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF): Decreto 663 de 1993.
- Ley 35 de 1993.
- **Ley 510 de 1999.** Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades.
- **Ley 795 de 2003.** Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones.
- En lo no regulado por el Decreto 633 de 1993, aplicación analógica o indirecta de la Ley Comercial: Código de Comercio y Ley 222 de 1995.
- Circular Básica Jurídica No. 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria, hoy Superintendencia Financiera.
- Circular Básica Contable No. 100 de 1995 de la Superintendencia Bancaria, hoy Superintendencia Financiera.
- Estatutos Internos del Banco.

En materia de Mercado Público de Valores, además del EOSF:

- **Ley 964 de 2005.** Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones.

- **Decreto 700 de 1997.** Por el cual se reglamenta parcialmente el Estatuto Tributario y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 3139 de 2006.** Por el cual se dictan las normas relacionadas con la organización y funcionamiento del Sistema Integral de Información del Mercado de Valores -SIMEV-, y se dictan otras disposiciones.
- **RESOLUCIÓN NÚMERO 1200 DE 1995.** Por la cual se actualizan y unifican las normas expedidas por el Superintendente de Valores.
- **Resolución 400 de 1995 de la Superintendencia de Valores.** Por la cual se actualizan y unifican las normas expedidas por la Sala General de la Superintendencia de Valores y se integran por vía de referencia otras
- **Circular Externa 32 de 2006 de la Superintendencia Financiera.**

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

CIRCULAR EXTERNA 032 DE 2006

(Septiembre 27)

Señores

REPRESENTANTES LEGALES Y REVISORES FISCALES DE EMISORES DE VALORES INSCRITOS EN EL REGISTRO NACIONAL DE VALORES Y EMISORES.

Referencia: Reportes de Información Periódica y Relevante

Apreciados señores:

En atención a que el artículo 1º del Decreto 3139 de 2006 subroga el Título I de la Parte Primera de la Resolución 400 de 1995 de la Sala General de la Superintendencia de Valores, este Despacho considera pertinente señalar que para efecto de los reportes de información trimestral e información relevante, los emisores de valores tengan en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Corresponde a todo emisor mantener permanentemente actualizado el Registro Nacional de Valores y Emisores - RNVE

remitiendo a la Superintendencia Financiera de Colombia las informaciones periódicas y relevantes de que tratan los artículos 1.1.2.15, 1.1.2.16 y 1.1.2.18 de la Resolución 400 de 1995.

2. La información de que trata el artículo 1.1.2.16 Ibidem, correspondiente al corte al mes de septiembre de 2006, deberá radicarse en esta superintendencia a más tardar dentro de los treinta (30) días calendario siguientes a la fecha del corte respectivo.

La Nación y el Banco de la República no están obligados a la presentación de estos informes trimestrales.

3. Las entidades emisoras de bonos de riesgo inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores, además de cumplir con la información trimestral a que se refiere el numeral 2 de la presente circular, deberán enviar un informe sobre la evolución del acuerdo de reestructuración, suscrito por el representante legal, el revisor fiscal y el promotor del acuerdo de conformidad con lo exigido en el párrafo 2º del artículo 1.1.2.16 de la Resolución 400 de 1995.

4. Los emisores de valores deberán remitir sus informes periódicos utilizando los formatos y los medios dispuestos para el reporte de la información con corte al segundo trimestre de 2006.

5. Los emisores de valores que se encuentren sometidos a la vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia continuarán remitiendo la información financiera a esta entidad por los mismos medios y con la periodicidad con que se ha venido haciendo hasta la fecha.

6. Para efectos de los reportes de información relevante de que trata el artículo 1.1.2.18 de la Resolución 400 de 1995, los emisores de valores deberán utilizar los formatos y los medios dispuestos para el reporte de la información eventual, y en todo caso cuando en tales formatos o medios se haga mención a "información eventual" deberá entenderse "información relevante".

Cordialmente,

AUGUSTO ACOSTA TORRES

Superintendente Financiero de Colombia

Como Entidad Pública - Sociedad de Economía Mixta del orden nacional sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado y vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural:

- **Ley 489 de 1998.** por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.
- **Ley 1150 de 2007.** Por medio de la cual se introducen medidas para la eficacia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos.
- **Decreto 1066 de 1999.** Por el cual se establece la Estructura del Banco Agrario de Colombia S.A

10. METODOLOGÍA

10.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se adoptó para la investigación es de tipo descriptivo, esta metodología se ajusta eficientemente gracias a la obtención de información sobre el clima laboral en la sede San Gil de Banagrario mediante encuestas, al análisis posterior a la realización de las mismas y a las conclusiones finales soportadas en los resultados obtenidos. El objetivo principal de la investigación es evidenciar el comportamiento y el acoplamiento de los empleados a sus respectivos cargos.

Finalmente, se proponen soluciones para ser evaluadas por la alta gerencia teniendo en cuenta la descripción del problema.

10.2 FUENTES DE INFORMACION

Para obtener la información necesaria para realizar el análisis respectivo al clima laboral de Banagrario Seccional San Gil, se realizó una encuesta a cada empleado de las oficinas que forman parte de la seccional, y se realizó una comparación con los resultados del proceso de indicadores de desempeño de los diferentes empleados, así, el estudio relacionó estas dos fuentes de información para lograr evidenciar la situación actual del clima organizacional de Banagrario Seccional San Gil, y con base en esto generar propuestas para mejorar la situación de clima laboral de esta seccional.

También, es importante recurrir a fuentes bibliográficas relacionadas con el tema y asesorías por parte de personas con alta experiencia en este tipo de estudios.

10.3 PROCEDIMIENTO DE LA INFORMACION OBTENIDA

Después de obtener los datos de cada empleado y su desempeño en relación a las funciones de su cargo, se realizó el respectivo análisis, para identificar falencias en el proceso de interacción y desarrollo de los empleados en la empresa. Se ilustraron los resultados de la encuesta y del proceso de retroalimentación por medio de gráficas descriptivas y se hicieron las observaciones pertinentes de la justificación del resultado.

10.4 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Respecto a Clima Organizacional es mucho lo que se puede encontrar, lo importante, es realizar la descripción correspondiente para lograr diseñar un proceso de medición del clima organizacional en Banagrario que se adapte específicamente a las características particulares de la empresa. Para lograr lo anterior es fundamental realizar un análisis concienzudo de la teoría y de los trabajos realizados previamente sobre entidades con perfiles similares, con el fin de establecer puntos de referencia para este trabajo de grado.

REALIZACIÓN DE ENCUESTAS Y DISEÑO DE METODOLOGÍA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA

Las encuestas, análisis y descripción del clima organizacional se aplicaron en la empresa Banagrario Seccional San Gil. Se aplicó la encuesta a la totalidad de empleados (13 en total), de los cuales respondieron 10 sobre los que se realizó el estudio.

Para el desarrollo de las encuestas requeridas para el posterior análisis se realizaron los siguientes pasos:

*Búsqueda de información relacionada con el sector financiero, referentes a clima organizacional.

*Investigación sobre temas relacionados con el desarrollo de procesos de medición confiables.

*Desarrollo de alternativas que generen la participación activa del personal en las iniciativas de cambio y mejoras adelantadas.

El resultado de lo anterior fue la generación de diferentes programas para el mejoramiento del clima organizacional, que podrán o no, ser aplicados posteriormente por Banagrario San Gil.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Banagrario Seccional San Gil:

Informe de resultados: Estudio del Clima Organizacional

1. Por favor, seleccione el departamento al que pertenece



		Porcentaje	Respuestas total
Atención al cliente		0%	0
Administración		0%	0
Marketing		10%	1
Ventas		0%	0
Técnico		0%	0
Dirección		90%	9
Otro (por favor, especifique)		0%	0
	Total encuestados		10

Tabla 1. Área a la que pertenecen los empleados encuestados.

Se observa que en la Seccional San Gil del Banagrario la mayoría de los cargos que se manejan son de dirección, esto debido a que las sucursales son pequeñas y manejan una población pequeña.

2. Indique su nivel de antigüedad en la empresa




		Porcentaje	Respuestas total
Tres meses o menos		0%	0
Más de tres meses pero menos de un año		0%	0
Entre uno y tres años		0%	0
Entre tres y cinco años		0%	0
Entre cinco y siete años		10%	1
Entre siete y diez años		70%	7
Más de diez años		20%	2
Total respondentes			10

Tabla 2. Antigüedad de los trabajadores encuestados.

El Banagrario se consolida como una empresa del sector financiero con amplia trayectoria, sobre todo en el área rural, con la mayor cobertura a nivel nacional y esto se demuestra en la gran permanencia en tiempo de los empleados dentro de la institución, observándose especialmente en la seccional San Gil, que la mayoría de los trabajadores llevan entre 7 y 10 años vinculados a la empresa.

3. Indique su nivel de satisfacción sobre la empresa en general:

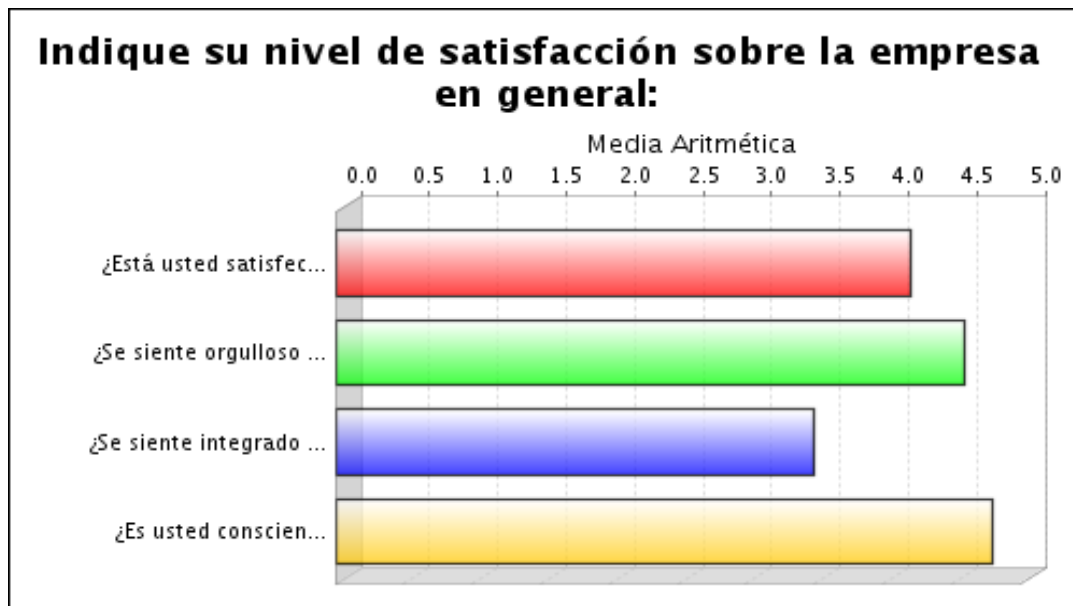


Figura 5. Nivel de satisfacción de los trabajadores en Banagrario sobre la empresa en general.

Total de Encuestados: 10

Los empleados de la seccional San Gil de Banagrario se encuentran muy satisfechos con la empresa en General. Como se observa en el grafico anterior, las medias que representan la satisfacción del empleado respecto a Banagrario están por encima de 4 en su mayoría.

4. Por favor, en caso de no estar satisfecho, explique aquí sus motivos:

La empresa debería dar mejores oportunidades a los empleados teniendo en cuenta sus opiniones, así como a manera de remuneración laboral debería dársele mejores prebendas salariales.

En este caso al ser este un comentario aislado y no mostrar repeticiones en más trabajadores, se desestima la realización de una valoración y un análisis salarial a los empleados de la seccional San Gil de Banagrario.

5. Indique su nivel de satisfacción sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo:

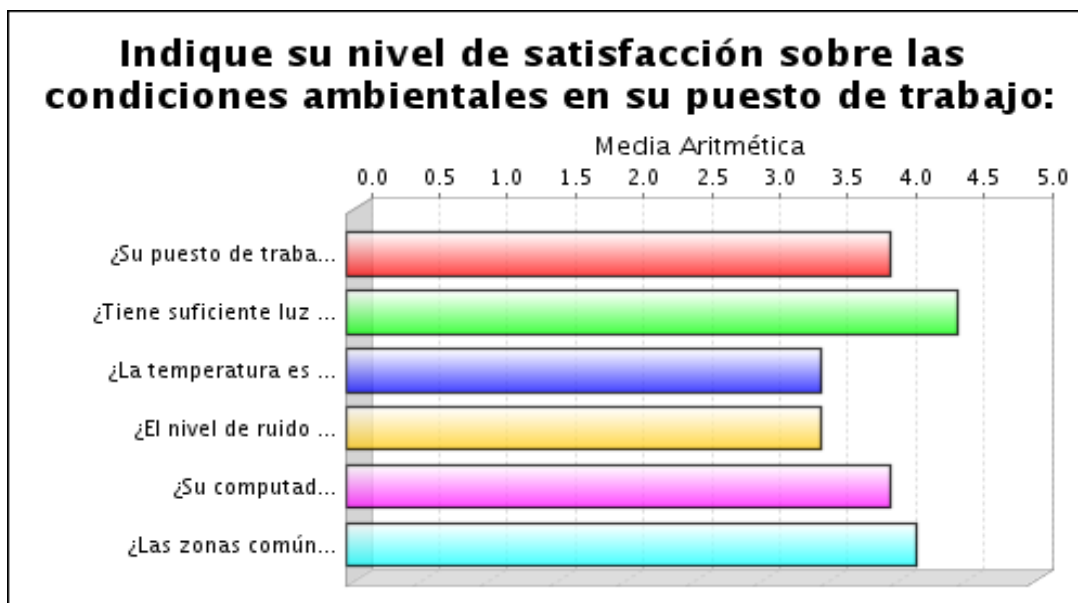


Figura 6. Nivel de satisfacción de los trabajadores de Banagrario sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo. Total encuestados: 10

En general los trabajadores presentan un nivel de conformidad medio respecto a las condiciones ambientales de la empresa, sin embargo es bueno realizar evaluaciones periódicas de las mismas, ya que si no se generan programas de prevención aspectos como el ruido y la temperatura pueden convertirse en generadores de estrés afectando el clima organizacional de la empresa.

6. Indique su nivel de satisfacción con la ergonomía en su puesto de trabajo:

	1	2	3	4	5	Media Aritmética
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	1	1	0	1	7	4.2
¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?	1	2	3	2	2	3.2
¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de computador?	4	3	3	0	0	1.9
¿Cree usted que su silla es adecuada?	1	2	2	2	3	3.4
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	1	2	5	2	0	2.8
	Total encuestados					10

Tabla 3. Nivel de satisfacción de los trabajadores de Banagrario Seccional San Gil con la ergonomía de su puesto de trabajo.

En cuanto a satisfacción con la ergonomía en el puesto de trabajo la mayoría de los trabajadores presentaron algún tipo de inconformidad, y es recomendable trabajar en esto, ya que posiciones inadecuadas o implementos que no correspondan a la labor o que generen estrés en el desarrollo de la misma pueden claramente afectar la labor que se esté desarrollando en el momento y a futuro puede inclusive llegar a afectar directamente el clima laboral.

7. Indique su nivel de satisfacción con sus compañeros de trabajo:

	1	2	3	4	5	Media Aritmética
¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	0	0	0	5	5	4.5
¿El ambiente laboral favorece las relaciones interpersonales fraternales en la empresa?	0	0	1	4	5	4.4
¿Existe mucha movilidad y cambios de puesto de sus compañeros en la empresa?	2	3	2	3	0	2.4
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	0	0	0	5	5	4.5
	Total encuestados					10

Tabla 4. Nivel de satisfacción de los trabajadores de Banagrario Seccional San Gil con sus compañeros de trabajo.

En general el desarrollo y la interacción de los trabajadores de Banagrario Seccional San Gil es positiva, esto se observa claramente en la tabla anterior donde la gran mayoría de los empleados se muestran satisfechos en lo que refiere al ambiente laboral y las relaciones entre compañeros.

Conclusiones

8. Desde su punto de vista, ¿Cuál sería la mayor fortaleza de la empresa en estos momentos?

- En la zona la principal fortaleza son las personas que la integran
- El proceso de cambio por el cual está pasando y la importancia que le den a los funcionarios en este proyecto cubre
- El personal con el que cuenta banagrario es un personal responsable y trabajador, en cada una de sus dependencias.
- Su personal bueno, bonito y baratisimo
- -Considero que la mayor fortaleza es ser la red bancaria más grande del país y hacer presencia en localidades donde la banca comercial no hace presencia, ser el único banco del estado y el más importante en la financiación de los empresarios del campo.

- Su gente
- Ser la entidad financiera con mayor cobertura en el país
- Ser la entidad financiera con mayor cobertura en el país y atender al sector rural
- Única entidad del estado que beneficia el sector rural
- Ser la única entidad del estado que hace presencia en los sectores más apartados del país prestando dinero a la gente del sector rural

9. Desde su punto de vista, ¿Cuál sería la mayor debilidad de la empresa en estos momentos?

-Que no todos los funcionarios de la zona están en las mismas condiciones salariales y esto desmotiva al personal que labora, específicamente a nivel de directores.

-Ser oficinas sin línea es otra debilidad de la zona.

- -Tener oficinas con dos funcionarios laborando.

-No hay personal que cubra los reemplazos cuando algún funcionario sale a disfrutar sus vacaciones, generando recarga laboral y mala atención a los clientes.

El manejo inadecuado de las políticas a nivel de cada gerencia en cuanto a manejo de créditos, manejo de personal,

- asignaciones laborales, asignación de cumplimientos comerciales, entre otras

Falta de motivar a los empleados más con unos buenos sueldos y demás condiciones laborales

- Su tecnología

La tecnología deficiente en la amplia red de oficinas y una

- política salarial más justa.

- Su actual tecnología

- Pienso que su tecnología es lo que ha frenado un poco su

crecimiento

- Su obsoleta tecnología
- Desafortunadamente la tecnología
- En mi concepto pienso que la tecnología aunque ha avanzado un poco aún le falta

11. PROPUESTA DE MEJORA

Una vez realizado el análisis de la situación en cuanto al clima laboral se refiere en la empresa, se procedió a generar un programa de mejora de las situaciones problemas encontradas con la encuesta (problemas ergonómicos y falencias tecnológicas).

El programa que se presentará a Banagrario para la seccional San Gil tiene lo siguiente:

a. Programa de prevención en Salud Ocupacional

El programa de prevención pretende capacitar y culturizar a los empleados de Banagrario Seccional San Gil sobre la importancia de las pausas activas, la gimnasia laboral¹ y la correcta utilización de los puestos de trabajo (postura y utilización del teclado y mouse); a su vez se pretende aprovechar la resolución 2013 de junio de 1986 mediante la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de medicina, higiene y seguridad industrial en los lugares de trabajo (actualmente, comité paritario de salud)².

Para el programa de medicina laboral, se convocará inicialmente al personal de las diferentes oficinas de la seccional a una capacitación sobre salud laboral y pausas activas donde se les informará sobre la correcta utilización de los implementos en el puesto de trabajo y como se debe realizar la gimnasia laboral. Las actividades se programarán en

¹ Se conoce como Pausas Activas o Gimnasia Laboral aquellos períodos de recuperación que siguen a los períodos de tensión de carácter fisiológico y psicológico generados por el trabajo. El programa de Gimnasia Laboral se utiliza para el mejoramiento en la calidad de vida nuestra, se ha venido implementando todas las mañanas antes de iniciar labores y hacer de esta actividad un hábito de vida.

² ANEXO 3: Sobre los comités paritarios de salud

consenso con la dirección de la Seccional; a continuación se presenta las actividades que se llevarían a cabo en el programa:

- Sensibilización sobre la salud ocupacional y la gimnasia laboral: En esta etapa se colocarán carteles³ informando la importancia de las pausas activas, dando también, breves ejemplos de cómo deben usarse los elementos de trabajo y de cuales actividades pueden considerarse gimnasia laboral.
- Actividades de capacitación sobre gimnasia laboral: Estas se realizarán cada quince días durante dos meses y conformarán la segunda etapa de sensibilización.
- La última etapa de este proceso será principalmente responsabilidad de los empleados, pues consistirá en apropiarse de los procesos mencionados en las etapas anteriores; aquí los empleados tomarán pausas activas de acuerdo a lo indicado en las capacitaciones. Para verificación, se realizarán nuevamente encuestas a los trabajadores de la Seccional con el fin de percibir algún cambio o mejoría luego de la toma periódica de pausas activas y a partir de ahí podrá replantearse el programa o continuar con el mismo.

b. Propuesta de mejoramiento de puestos de trabajo.

Como se planteó en el punto anterior, se aprovechará la obligatoriedad del COPASO⁴ y durante el proceso de capacitación y asesoría que ofrece la Previsora Vida (la cual no tiene costo alguno para las empresas que lo aplican), se realizarán los diferentes análisis sobre iluminación, puestos de trabajo y demás situaciones que puedan poner en riesgo la salud física y mental de los trabajadores.

Sobre este análisis preliminar se solicitará a la dirección de la Seccional la apertura del proceso de licitación para la adquisición de muebles de

³ ANEXO 4: Información que deberán manejarse en los carteles informativos sobre las pausas activas.

⁴ Comité Paritario de Salud.

oficina, aires acondicionados, adecuación de la iluminación y demás elementos que fuesen necesarios para establecer un ambiente laboral óptimo si así lo concluyeran los responsables del estudio (ingenieros asignados por la previsor para tal fin).

c. Propuesta de Actualización de Software Bancario

Dado que la actualización en la parte tecnológica es un punto recurrente en los trabajadores, se solicita la asesoría de un ingeniero de sistemas para realizar el análisis de los equipos actuales.

Para determinar que equipos deben darse de baja, el ingeniero asesor deberá analizar y dar un concepto sobre los mismos en cada una de las oficinas que conforman la Seccional, luego, este resultado será llevado a la Dirección de la Seccional San Gil de Banagrario con el propósito de realizar el cambio de los computadores que deban salir del sistema y abrir la licitación para la adquisición de sus reemplazos⁵.

Sobre el Software, se llevará la sugerencia a la Dirección de la Seccional, sin embargo en este aspecto los cambios se deben generar desde la Dirección General, ya que el sistema debe ser único a nivel nacional (esto para evitar incompatibilidades y problemas mayores en el sistema).

⁵ ANEXO 5: Criterios para el Estudio de Conveniencia y necesidad.

CONCLUSIONES

- El estudio y análisis del clima organizacional de Banagrario Seccional San Gil permitirá dar una visión a la alta gerencia del nivel de satisfacción de los empleados de la seccional y el impacto de esto en su desempeño.
- Las propuestas de mejora generadas con este estudio, podrán generar grandes mejoras al momento de implementarse y tendrán repercusiones favorables en los indicadores de los trabajadores de la Seccional San Gil de Banagrario.
- El clima organizacional y sus estudios son un punto de convergencia de los diferentes factores que afectan las dinámicas organizacionales y relacionales dentro de la organización; es así que al describir el clima organizacional se está haciendo un primer nivel de diagnóstico de la organización y las características de éste, y se espera que estén conectadas con la definición o la comprensión que esté haciendo de CO.
- El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima

Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

RECOMENDACIONES

Ante los planteamientos expuestos en este estudio, es preciso realizar las siguientes recomendaciones:

- Aplicar los programas de salud ocupacional sugeridos, enfocados al mejoramiento de las condiciones ergonómicas y ambientales con la finalidad de educar a los empleados para que implementen actividades que mejoren las condiciones laborales (como pausas dinámicas entre otras).
- La alta gerencia debe propender por la adquisición de nuevos equipos de computo, que permitan desarrollar al máximo el potencial humano, lo cual es de vital importancia para incrementar la efectividad y la productividad dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Abril, A. & Fajardo, R. (2000). *El impacto de la tecnología en el clima organizacional*. Manuscrito no publicado. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Acero, M. (2003). *Análisis de conceptos de clima organizacional y su aplicación en un instrumento para su medición en organizaciones colombianas*. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Aguilar, M. C. & López, W. (1997). La psicología de las organizaciones en Colombia y América Latina: una aproximación bibliométrica. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 16, 1, 30-40.
- Campbell, J. (1976). Psychometric theory. En Dunnette, M. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. Bogotá: Prentice Hall Internacional.
- Forehand, G. & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*. 62, 361- 382.

- Guillén, C. & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw Hill.
- López, W. (1993). Investigaciones representativas. En Ardila, R. (Eds.), *Psicología en Colombia contexto social e histórico*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Sánchez, J. (2002). *Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Madrid: EUB.
- Toro, F. (2000). Clima organizacional, satisfacción del personal y percepción n la calidad del servicio por los clientes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 19 (1), 16-23.
- Toro, F. (2001). *Clima organizacional, perfil de empresas colombianas*. Bogotá: Cincel.
- Torres, A. (1998). *El clima organizacional. La clarificación de los valores institucionales y su contribución en el mejoramiento del clima organizacional*.
- <http://www.banagrario.gov.co/webapp/PaintServlet?articleId=221&node=013&treeId=1&treeManagerId=1>
En esta página se obtiene información general sobre Banagrario, así como noticias relevantes sobre el mismo.
- <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm> Tomado el 25 de Febrero de 2008

- <http://www.degerencia.com/actualidad.php?o=tema&p=3015>

Tomado el 16 de junio de 2008.

Noticias e información de interés sobre la banca y los procesos que se realizan en la misma

- es.wikipedia.org

Conceptos y vocabulario necesario y básico para documentar el trabajo de monografía

ANEXOS

ANEXO 1

Funciones de la Junta Directiva

Artículo 26°. Funciones de la Junta Directiva. La Junta Directiva del Banco, en su actividad y facultades ordinarias, se ocupará, además de las funciones que expresamente le señalen las leyes, de las siguientes:

1. Formular las políticas generales que requiera el funcionamiento de la Institución, en aspectos tales como los crediticios, de inversiones, captación, intermediación o transferencia de recursos de acuerdo con los estatutos.
2. Formular los planes y programas que, conforme a la ley orgánica de planeación y a la ley orgánica del presupuesto, deben proponerse para su incorporación a los planes sectoriales y, a través de estos, al Plan Nacional de Desarrollo.
3. Expedir el presupuesto de la Entidad tanto en los aspectos de ingresos y egresos financieros como de inversiones en bienes muebles e inmuebles, gastos de personal y administrativos, como los proyectados resultados de pérdidas y ganancias, y fijar las normas o mecanismos necesarios para el seguimiento oportuno de su ejecución, procurando por este medio el logro de las metas propuestas y el adecuado manejo de los recursos e inversiones de la Entidad.
4. Establecer las normas generales sobre el procedimiento y atribuciones a las cuales se habrá de sujetar el régimen de contratación que efectúe el Banco en todo tiempo, con sujeción a lo dispuesto en la ley.
5. Crear los comités y comisiones que considere necesarios, señalando su conformación y funciones.
6. Expedir las reglamentaciones internas del Banco que considere convenientes.
7. Establecer las normas generales sobre la forma y oportunidades en que han de someterse a su aprobación los informes que sobre la gestión

y resultados cumplidos en cada ejercicio deban rendirse al Presidente de la República y a la Superintendencia Financiera de Colombia.

8. Decidir sobre remuneración, licencias, permisos y vacaciones del Presidente del Banco y del Jefe de Control Interno, y establecer cuáles nombramientos, remociones de personal y señalamiento de asignaciones, se reserva para sí la Junta Directiva.

9. Reglamentar sus actividades en los aspectos que considere convenientes para facilitar el cumplimiento oportuno de sus funciones.

10. Proponer al Gobierno Nacional las modificaciones a la estructura orgánica que considere pertinentes.

11. Proponer al Gobierno Nacional las modificaciones a la planta de personal del Banco, y señalar las escalas de remuneración y los salarios.

12. Determinar cuáles son los informes que deberá rendirle la Presidencia del Banco o, por conducto de ésta, otros organismos de la Institución, que permitan a la Junta Directiva el ejercicio de sus funciones y la oportuna constitución de reservas y apropiaciones para que los activos estén debidamente protegidos, su costo de reposición asegurado, y se disponga de apropiaciones suficientes para cubrir pasivos y riesgos operativos diferidos o contingentes.

13. Estudiar los informes periódicos o especiales que debe rendir el Presidente, el Jefe de Control Interno y el Revisor Fiscal sobre las labores desarrolladas y adoptar las medidas que considere pertinentes.

14. Analizar periódicamente el funcionamiento general y la organización del Banco así como verificar su conformidad con la política adoptada.

15. Determinar las personas al servicio de la Institución que podrán llevar la representación legal del Banco, diferentes al Presidente.

16. Disponer la contratación de empréstitos externos e internos con destino al Banco, con el voto favorable del Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, del Director de Fogafin y del ministro de Hacienda y Crédito Público.

17. Delegar en el Presidente, los comités, comisiones y organismos de la Entidad, con sujeción a lo dispuesto en las normas legales vigentes, las

funciones propias de la Junta Directiva que por su naturaleza puedan ser delegadas, incluidas cualquiera de las previstas en el presente artículo.

18. Autorizar la participación de sus miembros en los comités, las comisiones de la Entidad o en aquellas que tenga interés en la misma.

19. Conceder comisiones al exterior a los empleados del Banco, de conformidad con las normas vigentes sobre la materia.

20. Autorizar la adquisición y enajenación de bienes raíces para uso propio y la constitución de gravámenes y limitaciones del dominio sobre ellos.

21. Autorizar las inversiones de capital del Banco en las entidades que permita o disponga la ley dentro de los límites señalados.

22. Designar las empresas para la selección del personal del Banco, distinto del Presidente y del Jefe de Control Interno, de acuerdo con lo previsto en el artículo 38 de estos estatutos.

23. Determinar la apertura o cierre de sucursales, agencias y oficinas del mismo, con el voto favorable de los Ministros de Agricultura y Desarrollo Rural y de Hacienda y Crédito Público, y del Director de Fogafín, o de sus Delegados.

24. Establecer el número y composición de las Regionales y Zonales del Banco, así como señalar sus funciones, fijar la sede de cada una de ellas y determinar las sucursales y agencias que estarán adscritas a las mismas.

Su organización se hará con sujeción a criterios de descentralización, desconcentración, racionalización y adecuada cobertura del crédito y de los servicios bancarios.

25. Adjudicar los subsidios de Vivienda de Interés Social Rural administrados por el Banco.

26. Designar al Secretario General del Banco.

27. Designar el Oficial de Cumplimiento del Banco.


28. Convocar a los accionistas a Asamblea General cuando a su juicio lo considere del caso.

29. Asegurar el efectivo cumplimiento de los requisitos establecidos por la resolución 275 de 2001 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia y normas que la modifiquen o sustituyan.

30. Atender los asuntos que la Ley o los Estatutos no hayan asignado a otro órgano social del Banco, salvo que se trate de asuntos legalmente reservados a la Asamblea General de Accionistas.

ANEXO 2

Formato de Encuesta sobre el clima organizacional en Banagrario Seccional San Gil:

 Banco Agrario de Colombia Responderé más tarde

Estudio del Clima Organizacional

1. Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique 10 minutos a completar esta encuesta. La información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de los empleados del Banco. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y serán analizadas de forma agregada.

1. Por favor, seleccione el departamento al que pertenece

- Atención al cliente
- Administración
- Marketing
- Ventas
- Técnico
- Dirección
- Otro (por favor, especifique)

2. Indique su nivel de antigüedad en la empresa

- Tres meses o menos
- Más de tres meses pero menos de un año
- Entre uno y tres años
- Entre tres y cinco años
- Entre cinco y siete años
- Entre siete y diez años
- Más de diez años

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa. Por favor, utilice la siguiente escala para responder:

1 = No
2 = No, pero con algún matiz
3 = Sí, no / depende
4 = Sí, pero con algún matiz
5 = Sí
N/A = No aplicable

3. Indique su nivel de satisfacción sobre la empresa en general: (*)

	1	2	3	4	5	N/A
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en Banagrario?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente integrado en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Es usted consciente de lo que aporta a Banagrario?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Por favor, en caso de no estar satisfecho, explique aquí sus motivos:

5. Indique su nivel de satisfacción sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo: (*)

	1	2	3	4	5	N/A
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El nivel de ruido es soportable?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Las zonas comunes están siempre limpias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Indique su nivel de satisfacción con la ergonomía en su puesto de trabajo:

	1	2	3	4	5
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de computador?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree usted que su silla es adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Indique su nivel de satisfacción con sus compañeros de trabajo:

¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El ambiente laboral favorece las relaciones interpersonales fraternales en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe mucha movilidad y cambios de puesto de sus compañeros en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Conclusiones

8. Desde su punto de vista, ¿Cuál sería la mayor fortaleza de la empresa en estos momentos? (*)

9. Desde su punto de vista, ¿Cuál sería la mayor debilidad de la empresa en estos momentos? (*)

ANEXO 3.

RESOLUCIÓN 2013 DE JUNIO 6 DE 1986

Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de medicina, higiene y seguridad industrial en los lugares de trabajo (Actualmente Comité Paritario de Salud Ocupacional).

Los ministros de trabajo y seguridad social y de salud

En ejercicio de la facultad que les confiere el artículo 25 del Decreto 614 de 1984.

RESUELVE:

ARTICULO 1o. Todas las empresas e instituciones, públicas o privadas, que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores, están obligadas a conformar un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, cuya organización y funcionamiento estará de acuerdo con las normas del Decreto que se reglamenta y con la presente resolución.

ARTICULO 2o. Cada Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial estará compuesto por un número igual de representantes del empleador y de los trabajadores, con sus respectivos suplentes, así:

- De 10 a 49 trabajadores, un representante por cada una de las partes.
- De 50 a 499 trabajadores, dos representantes por cada una de las partes.
- De 500 a 999 trabajadores, tres representantes por cada una de las partes.
- De 1000 o más trabajadores, cuatro representantes por cada una de las partes.

A las reuniones del Comité sólo asistirán los miembros principales. Los suplentes asistirán por ausencia de los principales y serán citados a las reuniones por el presidente del Comité.

ARTICULO 3o. Las empresas o establecimientos de trabajo que tengan a su servicio menos de diez trabajadores, deberán actuar en coordinación con los trabajadores para desarrollar bajo la responsabilidad del empleador el programa de salud ocupacional de la empresa.

(Las empresas con menos de diez trabajadores deben nombrar un vigía ocupacional, el cual cumple y desarrolla las funciones del Comité Paritario de Salud Ocupacional y se registra en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social conforme al artículo 35 del decreto 1295 de 1994 y la presente resolución).

ARTICULO 4o. La empresa que posea dos o más establecimientos de trabajo podrá conformar varios Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial para el cumplimiento de lo dispuesto en esta Resolución, uno por cada establecimiento, teniendo en cuenta su organización interna.

PARÁGRAFO. Cada Comité estará compuesto por representantes del empleador y los trabajadores según el artículo 20 de esta Resolución, considerando como número total de trabajadores la suma de los trabajadores de la empresa en el respectivo municipio y municipios vecinos.

ARTICULO 5o. El empleador nombrará directamente sus representantes al Comité y los trabajadores elegirán los suyos mediante votación libre.

ARTICULO 6o. Los miembros del Comité serán elegidos por un año al cabo del cual podrán ser reelegidos.

ARTICULO 7o. El Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial se reunirá por lo menos una vez al mes en local de la empresa y durante el horario de trabajo.

PARÁGRAFO. En caso de accidente grave o riesgo inminente, el Comité se reunirá con carácter extraordinario y con la presencia del responsable del área donde ocurrió el accidente o se determinó el riesgo, dentro de los cinco días siguientes a la ocurrencia del hecho.

ARTICULO 8o. El quórum para sesionar el Comité estará constituido por la mitad más uno de sus miembros. Pasados los primeros treinta (30) minutos de la hora señalada para empezar la reunión del Comité sesionará con los miembros presentes y sus decisiones tendrán plena validez.

ARTICULO 9o. El empleador designará anualmente al presidente del Comité de los representantes que él designa y el Comité en pleno elegirá al secretario de entre la totalidad de sus miembros.

ARTÍCULO 10. El comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial es un organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de salud ocupacional dentro de la empresa y no se ocupará por lo tanto de tramitar asuntos referentes a la relación contractual-laboral propiamente dicha, los problemas de personal, disciplinarios o sindicales; ellos se ventilan en otros organismos y están sujetos a reglamentación distinta.

ARTÍCULO 11. Son funciones del Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, además de las señaladas por el Artículo 26 del Decreto 614 de 1984, las siguientes:

- a. Proponer a la administración de la empresa o establecimiento de trabajo la adopción de medidas y el desarrollo de actividades que procuren y mantengan la salud en los lugares y ambientes de trabajo.
- b. Proponer y participar en actividades de capacitación en salud

ocupacional dirigidas a trabajadores, superiores y directivos de la empresa o establecimientos de trabajo.

c. Colaborar con los funcionarios de entidades gubernamentales de salud ocupacional en las actividades que éstos adelanten en la empresa y recibir por derecho propio los informes correspondientes;

d. Vigilar el desarrollo de las actividades que en materia de medicina, higiene y seguridad industrial debe realizar la empresa de acuerdo con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial y las normas vigentes; promover su divulgación y observancia.

e. Colaborar en el análisis de las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y proponer al empleador las medidas correctivas a que haya lugar para evitar su ocurrencia. Evaluar los programas que se hayan realizado;

f. Visitar periódicamente los lugares de trabajo e inspeccionar los ambientes, máquinas, equipos, aparatos y las operaciones realizadas por el personal de trabajadores en cada área o sección de la empresa e informar al empleador sobre la existencia de factores de riesgo y sugerir las medidas correctivas y de control;

g. Estudiar y considerar las sugerencias que presenten los trabajadores, en materia de medicina, higiene y seguridad industrial

h. Servir como organismo de coordinación entre el empleador y los trabajadores en la solución de los problemas relativos a la salud ocupacional. Tramitar los reclamos de los trabajadores relacionados con la salud ocupacional;

i. Solicitar periódicamente a la empresa informes sobre accidentalidad y enfermedades profesionales con el objeto de dar cumplimiento a lo estipulado en la presente resolución;

j. Elegir al secretario del Comité,

k. Mantener un archivo de las actas de cada reunión y demás actividades que se desarrollen, el cual estará en cualquier momento a disposición del empleador, los trabajadores y las autoridades competentes;

l. Las demás funciones que le señalen las normas sobre salud ocupacional.

ARTÍCULO 12. Son funciones del Presidente del Comité;

a. Presidir y orientar las reuniones en forma dinámica y eficaz,

b. Llevar a cabo los arreglos necesarios para determinar el lugar o sitio de las reuniones;

c. Notificar por escrito a los miembros del Comité sobre convocatoria a las reuniones por lo menos una vez al mes;

d. Preparar los temas que van a tratarse en cada reunión;

e. Tramitar ante la administración de la empresa las recomendaciones aprobadas en el seno del Comité y darle a conocer todas sus actividades;

f. Coordinar todo lo necesario para la buena marcha del Comité e informar a los trabajadores de la empresa acerca de las actividades del mismo.

ARTÍCULO 13. Son funciones del Secretado:

a. Verificar la asistencia de los miembros del Comité a las reuniones programadas;

b. Tomar nota de los temas tratados elaborar el acta de cada reunión y someterla a la discusión y aprobación del Comité;

c. Llevar el archivo referente a las actividades desarrolladas por el Comité y suministrar toda la información que requieran el empleador y los trabajadores.

ARTÍCULO 14. Son obligaciones del empleador:

- a. Propiciar la elección de los representantes de los trabajadores al Comité de acuerdo con lo ordenado en el artículo 20 de esta Resolución, garantizando la libertad y oportunidad de las votaciones.
- b. Designar sus representantes al Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial;
- c. Designar al Presidente del Comité
- d. Proporcionar los medios necesarios para el normal desempeño de las funciones del Comité;
- e. Estudiar las recomendaciones emanadas del Comité y determinar la adopción de las medidas más convenientes e informar las decisiones tomadas al respecto.

ARTÍCULO 15. Son obligaciones de los trabajadores:

- a. Elegir libremente sus representantes al Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial.
- b. Informar al Comité las situaciones de riesgo que se presenten y manifestar sus sugerencias para el mejoramiento de las condiciones de salud ocupacional en la empresa;
- c. Cumplir con las normas de medicina, higiene y seguridad industrial en el trabajo y con los reglamentos e instrucciones de servicio ordenados por el empleador.

ARTÍCULO 16. Cuando dos o más empleadores adelanten labores en el mismo lugar, podrán convocar a sesiones conjuntas a los respectivos Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial y adoptar de común acuerdo las medidas más convenientes para la salud y la seguridad de los trabajadores.

PARÁGRAFO. Se procederá en la forma indicada en este artículo cuando concurra contratantes, contratistas y subcontratistas en un mismo lugar de trabajo.

ARTÍCULO 17. La entidad gubernamental que ejerza en el lugar funciones de vigilancia de acuerdo con el Decreto 614 de 1984, controlará el cumplimiento de la presente Resolución y comunicara su violación a la División de Salud Ocupacional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

ARTÍCULO 18. Los Comités de Medicina Higiene y Seguridad Industrial existentes actualmente seguirán funcionando hasta la terminación del período para el cual fueron elegidos, cuando se renovarán de acuerdo a lo dispuesto en esta Resolución.

ARTÍCULO 19. Esta resolución rige a partir de la fecha de su publicación y deroga la Resolución 1405 de marzo 27 de 1980 emanada de la Dirección General de la Seguridad Social y las demás disposiciones que le sean contrarías.

Publíquese, comuníquese y cúmplase.

Dada en Bogotá D.E. a 6 de Junio de 1986.

(Edo.) GERMAN BULA ESCOBAR.

Ministro de Trabajo y Seguridad Social (E)

(Fdo.) EFRAÍN OTERO RUIZ.

Ministro de Salud,

(Fdo.) GUIADO ABORDA FERNÁNDEZ.

Secretario General (E)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social,

ANEXO 4

La información que se plasmará en los carteles y afiches que se colocarán en las diferentes oficinas de la seccional con el propósito de dar un paso adelante en la sensibilización de los empleados sobre la importancia de las pausas activas y la gimnasia laboral se presenta a continuación:

Se conoce como Pausas Activas o Gimnasia Laboral aquellos períodos de recuperación que siguen a los períodos de tensión de carácter fisiológico y psicológico generados por el trabajo.

El programa de Gimnasia Laboral se utiliza para el mejoramiento en la calidad de vida nuestra, se ha venido implementando todas las mañanas antes de iniciar labores y hacer de esta actividad un hábito de vida.

OBJETIVOS

1. Crear conciencia respecto a que la salud (autocuidado).
2. prevenir desordenes psicofisicos causados por la fatiga fisica y mental.
3. evitar la monotonia durante la jornada laboral

Cuando se ejecuta cualquier tipo de actividad física se debe prestar mucha atención a la *respiración*, la misma debe ser profunda y lo más rítmica posible.

El *control de la respiración* juega un rol destacado en los beneficios que obtenemos al realizar las *Pausas Activas* estos dos instrumento nos ayudan a limpiar, revitalizar y purificar el cuerpo ya que organiza el metabolismo, el ritmo cardíaco y la circulación de la sangre.

Los ejercicios a realizar en las Pausas Activas se realizan una o dos veces al día durante el turno de ocho horas laborales con una duración entre 5 y 7 minutos.

EJERCICIOS

-Asuma la postura correcta espalda recta y piernas ligeramente separadas.

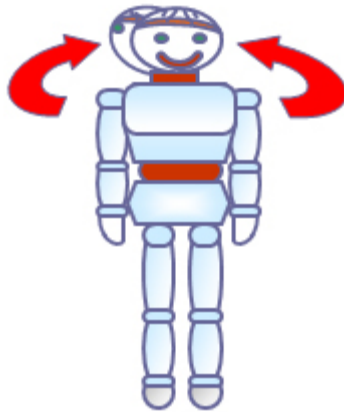
- Realice ejercicios de respiración antes de iniciar la rutina inhale por nariz y exhale por boca

- Realice cada ejercicio durante 10 segundos.

1. Lleve el mentón a tocar el pecho, realizando movimientos de la cabeza hacia la derecha e izquierda en forma de péndulo



2. En posición inicial realice movimientos de la cabeza inclinando hacia el lado derecho e izquierdo con el oído a tocar el hombro.

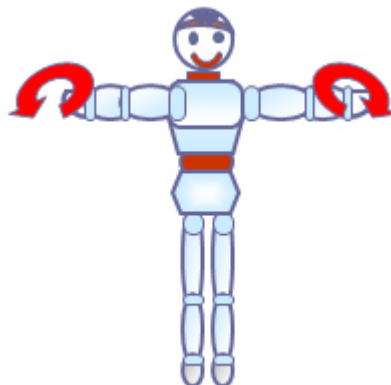


3. Con espalda recta piernas separadas y cabeza alineada suba y baje los hombros



4. Con los brazos extendidos hacia los lados y a altura de los hombros realice giros hacia

Adelante y atrás.



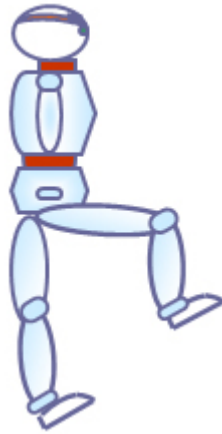
5. Con espalda recta y brazos extendidos al frente doble los codos hasta tocar los hombros.



6. Asumiendo la postura Inicial, realice inclinaciones con el tronco de izquierda a derecha.



7. Doble la rodilla y llévela a tocar el pecho y bájela nuevamente y cambie de pierna.



8. Con espalda recta, brazos estirados al frente piernas ligeramente separadas doble las rodillas baje y suba lentamente, sin separar los pies del suelo.



9. Con espalda recta parese en punta de pies y después en talones.



10. Con los brazos extendidos al frente y manos empuñadas realice rotación de muñecas



11. Extienda los brazos, hacia el frente empuñe y abra las manos.



12. Extienda los brazos, hacia el frente empuñe las manos y realice movimientos hacia arriba y hacia abajo.



13. Con los brazos extendidos hacia delante manos abiertas y dedos extendidos, separe y una los dedos.



14. Lleve los pulpejos de los dedos a tocar el pulpejo del pulgar. Realícelo en ambas manos.



ANEXO 5.

ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD

DEFINICION DE LA NECESIDAD

La Seccional San Gil de Banagrario en cumplimiento al proyecto de renovación tecnológica, consecuencia de los requerimientos planteados por trabajadores y asesores en los últimos años, tiene la necesidad de renovar los equipos obsoletos que aún están funcionando y que tienen limitante a nivel tecnológico, pues el estancamiento de procesos que producen dichos equipos es muy alto teniendo en cuenta los grandes cambios que se han presenciado a nivel de terminales sobre todo en el área bancaria, para lo cual se requieren equipos con tecnología actual dotados de amplia memoria y un procesador de alta velocidad.

En la actualidad la Entidad cuenta con equipos de cómputo de tecnología antigua por lo cual se hace dispendiosa la realización y ejecución de las aplicaciones con que cuenta la Seccional San Gil del Banagrario.

Por lo anteriormente expuesto, contar con la tecnología adecuada, garantizará la calidad total del tiempo de respuesta y optimización de procesos lo que incidirá de manera positiva en la competitividad de la Entidad.

DEFINICION TÉCNICA DE LA FORMA EN QUE LA ENTIDAD PUEDE SATISFACER SU NECESIDAD

Para garantizar una prestación de servicios ágiles y efectivos a nuestros usuarios tanto externos como internos, se hace necesario contar con equipos de alta tecnología que permitan la completa utilización de las distintas aplicaciones con que cuenta la Entidad y además atender de forma oportuna y satisfactoria a las solicitudes que surgen a diario en la misma.

OBJETIVO GENERAL

Inicial el proceso de renovación de los equipos de cómputo que interfieren con los procesos básicos en la Entidad para cumplir con su misión, contribuyendo en pro del mejoramiento de la calidad de trabajo realizado por el personal empleado de la Entidad.

Objetivos Específicos

1. Disminuir el tiempo muerto a causa de los equipos, ya que por lo obsoleto de los mismos, tienden a presentar problemas que por lo general son irreparables.
2. Aumentar la confiabilidad, pues los equipos nuevos y de alto rendimiento operan en mejores condiciones de seguridad, ya que se tiene la certeza de su estado, y sus condiciones de funcionamiento.
3. Velar por la información y procesos manejados por cada uno de los usuarios, esto con relación a los frecuentes inconvenientes a nivel de hardware.
4. Brindar a los funcionarios de Banagrario Seccional San Gil condiciones óptimas para el desarrollo ágil y eficiente de las aplicaciones de la Entidad.

DEFINICIÓN DEL SISTEMA

La plataforma informática deberá garantizar la confiabilidad e integridad de los servicios, con el fin de dar cabal cumplimiento de las actividades y procesos de cada dependencia.

Características técnicas para la adquisición de equipos de computo

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS MINIMAS DESCRIPCIÓN

Procesador Intel® Core 2 duo de 2.13 Ghz, 2MB Cache Board Intel®

Cache 2 MB

Memoria 2GB a 667MHz tipo DDR2 en 4 DIMMs de 512 MB

Tarjeta de Red Ethernet LAN 10/10/10005 Ethernet, conector RJ-45 integrada

Teclado USB en español. Con forro protector adherido al mismo.

Monitor LCD TFT pantalla plana de cristal líquida de 17"

Tarjeta de video 128 MB

Disco duro 250GB SATA

Unidad de floppy Disk 3.5, 1.44 MB Floppy drive

Púertos USB 8 puertos USB 2.0

Ratón USB óptico de dos botones y scroll

DVD +/-RW

DVD+/-RW 16X SATA con capacidad de doble capa

SOFTWARE

CD para instalación y recuperación del sistema operativo

Sistema operativo Windows vista Business en español OEM pre instalado

Office Licencia OLP NL de office 2007 Profesional

Manuales

Manuales técnicos del equipo originales del fabricante

MANTENIMIENTOS

Mantenimientos preventivos

Dos (2) mantenimientos preventivos por cada año de garantía en sitio (instalaciones de la CREMIL en Bogotá), sin costo adicional.

GARANTÍAS

36 meses

Garantía de 36 meses en sitio incluidas partes y mano de obra

CERTIFICACIONES ISO-9000 E ISO-14000

CONDICIONES DEL CONTRATO

Contrato de compraventa

LUGAR DE ENTREGA.

La entrega de los equipos a adquirir, se debe realizar en las instalaciones de cada una de las oficinas que hacen parte de la Seccional San Gil de Banagrario, de acuerdo a la programación preestablecida en el contrato.

Plazos de entrega

De conformidad con la necesidad planteada por la Seccional San Gil de Banagrario, se establece un plazo no mayor a treinta (30) días para la entrega e instalación de la solución ofrecida.

CONDICIONES GENERALES

1.1 OBJETO DE LA INVITACION

LA SECCIONAL SAN GIL DE BANAGRARIO está interesada en recibir propuestas para contratar mediante el procedimiento de la Contratación Directa, de conformidad con lo preceptuado en el numeral 1°, literal m del artículo 24 de la ley 80 de 1993, en concordancia con el artículo 18, Decreto Reglamentario 855 de 1994 , la adquisición de VEINTE (20) EQUIPOS DE COMPUTO, según las especificaciones nombradas previamente.

1.2 VALIDEZ DE LA PROPUESTA.

Sesenta (60) días calendario, contados a partir de la fecha de cierre para la presentación de propuestas.

1.3 FORMA DE PAGO.

LA CAJA DE RETIRO DE LAS FUERZAS MILITARES, cancelará al proponente adjudicado, el valor del contrato dentro de los siguientes diez (10) días hábiles a la entrega e instalación a entera satisfacción .

CAPITULO II

2.1 CALIDAD DE LOS PROPONENTES

Podrán participar en esta invitación, todas las personas naturales y jurídicas, así como aquellas que conforman Consorcios o Uniones Temporales, consideradas capaces en las disposiciones legales Colombianas y demás entes legalmente constituidos que tengan capacidad legal para contratar.

2.2 DOCUMENTOS DE LA PROPUESTA:

a) Carta de Presentación de la Propuesta: firmada por el representante legal, indicando su nombre y número de cédula de ciudadanía.

b) Original del Certificado de la Cámara de Comercio: en el que conste la existencia y representación legal del proponente, con una expedición no mayor a 30 días anteriores a la fecha de la presentación de la propuesta.

c) Fotocopia del Nit y del Rut.

d) Paz y Salvo por concepto de Aportes Parafiscales

3. OBLIGATORIEDAD DE LA OFERTA

El solo hecho de la presentación de las propuestas no obliga en forma alguna a la SECCIONAL SAN GIL DE BANAGRARIO PARA CELEBRAR CONTRATO CON QUIENES LA PRESENTAN.

4. EVALUACION Y ADJUDICACIÓN

La SECCIONAL SAN GIL DE BANAGRARIO, previo análisis comparativo de las ofertas que se ciñan a los requisitos establecidos en la presente invitación, seleccionara el ofrecimiento más favorable a la Entidad y a los fines que ella busca, seleccionando la propuesta de menor valor económico.