

**Análisis del clima organizacional Post-Pandemia en la Regional Valle del Cauca del
Banco Davivienda**

Jhaima Libeth Escobar Martínez

Edgar Alberto Rayo Gamboa

Claudia Patricia Solís Bonilla

Geraldine Velasco Agudelo

Fabian Andrés Vélez Quintero

Director

Andrés Felipe Pérez Saavedra

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD

Facultad Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios

Programa Administración de Empresas

Palmira – Valle del Cauca

Mayo 2023

Dedicatoria

Este diplomado de Gerencia en Recursos Humanos principalmente lo dedicamos y lo ponemos en manos de Dios, porque gracias a Él tenemos la oportunidad de estudiar, de tener la capacidad, la vida, la inteligencia, la disciplina, la fortaleza de ir finalizando este proceso de pregrado que hace parte fundamental de nuestra vida y nuestro propósito en este mundo.

Por otro lado también dedicado a nuestra familia que nos han apoyado durante este camino lleno de sueños, en los que se ha sacrificado tiempo con ellos para lograr esta linda meta y proyecto. También a todos los docentes, tutores, compañeros que a lo largo de este proceso hemos tenido la oportunidad de conocer y crecer juntos y que seguro muy pronto estaremos celebrando nuestro título Unadista como profesionales.

De ante mano este diplomado de Gerencia de Recursos Humanos no sería de más agradecernos a nosotros mismos por tener ese desempeño y esa dedicación que cada día le ponemos a nuestras vías tanto laboral, familiar y demás, también agradecernos a nosotros de que somos capaces de cumplir cada uno de nuestros sueños y metas y con este diplomado es un paso más que damos para cumplir todos nuestros propósitos.

Agradecimientos

Sea la oportunidad para agradecer al rector de la CEAD de Palmira el Sr. José Luis Montano Hurtado que fue el que me insistió que me matriculara en la universidad, a la líder zonal de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios la Sra. Dora Silvana Velasco a ella por toda su guía durante todo este camino de pregrado.

Agradecer a todos los docentes, tutores, compañeros que hicieron y hacen parte de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, ya que fueron y son parte fundamental de este proceso educativo, donde pudimos desarrollar aprendizajes, compartir conocimientos y aprender metodologías de estudio en esta carrera de Administración de Empresas.

Y por último y siendo lo más importante de mi vida, gras a Dios, a mi familiar, quienes nunca dejaron de creer y apoyar durante todos estos años de esfuerzo, que siempre estuvieron alentándome cada día para seguir a pesar de las tantas dificultades que se presentaron.

También y muy importante agradecer a nuestra Universidad por brindarnos oportunidades de estudiar e guiarnos con los mejores tutores y colaboradores que tienen en la universidad, ante mano muchas gracias por dedicarnos de su tiempo de sus espacios para guiarnos por los mejores caminos y los mejores procesos que tenemos cada uno de nosotros como estudiantes y ustedes como universidad

Resumen

Plantear una propuesta de mejora para el clima organizacional post-pandemia del Banco Davivienda en la regional de Valle del Cauca, teniendo en cuenta la problemática identificada, la cual permitirá de manera adecuada y oportuna conocer las causas y consecuencias que dejan marca en la organización.

Mediante la presentación de este trabajo se pretende mostrar de forma clara la problemática encontrada en el Banco Davivienda, la cual está relacionada con el clima laboral, donde no se ve una estructura adecuada para solucionar los posibles conflictos que se presenten en la empresa y así no generar enfermedades en los colaboradores de la organización.

Dentro de la propuesta de mejoramiento se busca crear un documento, el cual podrá ser utilizado como guía para la organización, como por ejemplo la creación de métodos o herramientas que ayuden a los empleados a facilitar el trabajo y atender de forma oportuna a los clientes.

Palabras claves: Conflictos, Herramientas, Mejoramiento, Métodos, Recursos.

Abstract

Propose an improvement proposal for the post-pandemic organizational climate of Banco Davivienda in the Valle del Cauca region, taking into account the identified problem, which will allow an adequate and timely manner to know the causes and consequences that leave a mark on the organization.

Through the presentation of this work, it is intended to clearly show the problems found in Banco Davivienda, which is related to the work environment, where there is no adequate structure to solve possible conflicts that arise in the company and thus not generate illnesses in the collaborators of the organization.

Within the improvement proposal, it is sought to create a document, which can be used as a guide for the organization, such as the creation of methods or tools that help employees to facilitate work and serve customers in a timely manner.

Keywords: Methods, Resources, Tools, Conflicts, Improvement.

Tabla de contenido

Introducción.....	9
Planteamiento del problema	11
Justificación.....	12
Objetivos.....	14
Antecedentes del Problema	15
Marco Teórico.....	17
Marco Legal.....	21
Metodología de Investigación	22
Resultados.....	23
Conclusiones.....	37
Recomendaciones	38
Referencias bibliográficas	40
Apéndices	43

Lista de tablas

Tabla 1 Desarrollo del concepto de clima organizacional	20
--	----

Lista de figuras

Figura 1 ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en el banco Davivienda?.....	23
Figura 2 Cambios Tecnológicos Banco Davivienda.....	25
Figura 3 Afectación Tecnológica Banco Davivienda	27
Figura 4 Adaptabilidad al cambio en el Banco Davivienda	29
Figura 5 Motivación en el trabajo en el Banco Davivienda	30
Figura 6 Comunicaciones internas en el Banco Davivienda	32
Figura 7 Implementación de cambios en el Banco Davivienda	34
Figura 8 Uso de herramientas tecnológicas en el Banco Davivienda	35

Introducción

La adecuada gestión del talento humano sirve para estimular el clima creativo e innovador en las empresas, clave para alinear estratégicamente las organizaciones y hacerlas más competitivas en el marco de una economía globalizada que exige buenas prácticas de Gestión Humana.

Asegurando un reclutamiento de personal efectivo, se logrará un crecimiento eficaz de la empresa. Es por esto que se convierte en un proceso fundamental dentro de toda estructura organizacional. Llegado cierto punto de crecimiento, cumplir con todas las funciones de una empresa se convierte en misión imposible. Su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa.

Sin ningún tipo de discusión, el primer paso dentro de un proceso de selección es la identificación de las necesidades. Toda búsqueda de candidato o talento está directamente vinculada con una necesidad a cubrir o fortalecer dentro de las distintas áreas o procesos de negocio de una empresa.

En este sentido el clima organizacional se ha convertido en pilar fundamental de la organización para encontrar la eficiencia, este ayuda con la medición del ambiente laboral dentro de los departamentos, oficinas y todas las áreas que hacen parte de la organización.

Para el banco Davivienda el clima organizacional es de vital importancia ya que este impacta directamente el servicio prestado a sus clientes, por esto siempre a buscado

desarrollar estrategias de innovación, de capacitación, de líneas de atención, acompañamiento para conservar un clima interesante dentro de ella, pero sus directivos han encontrado diversas oportunidades de mejora post-pandemia ya que se han presentado muchos cambios de los cuales su personal encuentra incertidumbres, por eso para el banco es importante encontrar propuestas de valor en donde se centre el acompañamiento, el poder tener espacios donde puedan desarrollar sus capacidades, en ambientes seguros por medio de cambios tecnológicos que faciliten el acceso a los sistemas bancarios.

Para el grupo bolívar del cual hace parte el banco Davivienda, siempre es una prioridad el clima organizacional, siempre trabajan para que sus funcionarios se sientan trabajando en casa, se sientan acompañados en todos los cambios y aquí en este proyecto se analizara todos los recursos, estrategias, metas, logros que tienen los funcionarios del banco Davivienda en la regional Valle del cauca, esto con el fin de descubrir todos los impactos que ha generado los cambios tecnológicos post-pandemia que afecta el clima organizacional y de qué manera lo afecta.

Planteamiento del problema

Plantear una propuesta de mejora para el clima organizacional del banco Davivienda postpandemia en el banco Davivienda regional Valle del Cauca, teniendo en cuenta la problemática identificada, la cual permitirá de manera adecuada y oportuna solucionar temas internos que afectan al personal.

Mediante la presentación de este trabajo se pretende mostrar de forma clara la problemática encontrada en el banco Davivienda, la cual está relacionada con el clima organizacional post pandemia. El banco después de la pandemia ha venido presentando unos cambios importante sobre todo en temas tecnológicos, automatización de procesos, atención digital a los clientes y esto ha hecho que muchos de sus funcionarios empiecen a tener preocupación sobre su futuro afectando su clima organizacional, por eso mediante esta investigación queremos encontrar los factores reales que estén afectando el desempeño por dichos cambios en los colaboradores, por otro lado es importante que con esta investigación podamos encontrar variables que indiquen que afecta el clima organizacional, y si estos tienen un impacto directo en como los colaboradores se desempeñan en sus cargos y/o en sus relaciones laborales dentro de la organización.

Dentro de la propuesta de mejoramiento se busca crear un documento, el cual podrá ser utilizado como guía para la organización, como por ejemplo la creación de métodos o herramientas que ayuden a los empleados a facilitar el trabajo y atender de forma oportuna a los clientes.

Justificación

La pandemia de COVID-19 ha afectado a todo el mundo, incluyendo a las empresas y organizaciones. Los empleados han tenido que adaptarse a nuevos modos de trabajo, como el teletrabajo, y han enfrentado desafíos personales y laborales debido a la pandemia. Estos cambios pueden tener un impacto significativo en el clima organizacional, la satisfacción y el compromiso de los empleados, y la productividad de la empresa.

El Banco Davivienda regional Valle del Cauca es una organización que ha sido afectada por la pandemia y ha tenido que adaptarse a los cambios. Es importante comprender cómo estos cambios han afectado el clima organizacional y cómo se pueden abordar para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados y la productividad de la empresa.

La justificación de este proyecto radica en la importancia de tener un clima organizacional saludable y productivo para el éxito de cualquier empresa. Si los empleados están satisfechos y comprometidos, es más probable que sean productivos y contribuyan al éxito de la organización. Además, un ambiente de trabajo saludable puede mejorar la salud mental y física de los empleados y reducir el absentismo y la rotación.

Este proyecto permitirá identificar los cambios en el clima organizacional y cómo estos afectan a los empleados y a la productividad de la empresa. Se podrán identificar las áreas que necesitan mejoras y desarrollar estrategias para mejorar el clima organizacional y aumentar la satisfacción y compromiso de los empleados. Además, los resultados de este proyecto pueden ser útiles para otras empresas y organizaciones que están enfrentando desafíos similares debido a la pandemia.

En resumen, la justificación del proyecto de afectación post pandemia en el clima organizacional del Banco Davivienda regional Valle del Cauca se basa en la importancia de tener un clima organizacional saludable y productivo para el éxito de la empresa y en la necesidad de adaptarse a los cambios causados por la pandemia. Este proyecto es importante para comprender cómo estos cambios han afectado al Banco Davivienda regional Valle del Cauca y cómo se pueden abordar para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados y la productividad de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los cambios en el clima organizacional postpandemia del Banco Davivienda en la regional Valle del Cauca.

Objetivos Específicos

Identificar los aspectos claves que permitan evaluar en las distintas áreas de la organización las condiciones del clima organizacional en la regional Valle del Cauca del Banco Davivienda.

Plantear un método de medición para conocer la percepción de los trabajadores en el clima laboral postpandemia de la regional Valle del Cauca del Banco Davivienda.

Analizar estrategias usadas por el banco Davivienda en la regional Valle del Cauca para abordar las calificaciones desfavorables del clima organizacional durante la pandemia.

Antecedentes del Problema

El Banco Davivienda Regional Valle del Cauca es una institución financiera que ha operado en la región durante varios años. Como resultado de la pandemia de COVID-19, el clima organizacional en el banco ha experimentado cambios significativos.

Antes de la pandemia, el banco tenía un clima organizacional positivo. Los empleados se sentían motivados y comprometidos con su trabajo, y disfrutaban de un ambiente laboral agradable y colaborativo. Los gerentes y líderes del banco se enfocaban en fomentar la cultura de la innovación, el trabajo en equipo y el desarrollo profesional de sus empleados.

Sin embargo, con la llegada de la pandemia, la situación cambió drásticamente. El trabajo remoto se convirtió en la norma, y los empleados tuvieron que adaptarse a nuevas herramientas tecnológicas y formas de comunicación para colaborar con sus colegas. La incertidumbre y la ansiedad relacionadas con la salud y la seguridad también afectaron el bienestar emocional de los empleados.

Además, el sector financiero se vio afectado por la pandemia, lo que resultó en una disminución en el volumen de negocios y una mayor presión para cumplir con los objetivos de venta. Esto aumentó la carga de trabajo y el estrés en muchos empleados.

A pesar de estos desafíos, el Banco Davivienda Regional Valle del Cauca ha implementado medidas para apoyar a sus empleados durante la pandemia. Por ejemplo, se han proporcionado recursos de apoyo emocional y psicológico a los empleados, y se han fomentado las iniciativas de trabajo en equipo y la colaboración a distancia.

Todo esto ha tenido un impacto en el clima organizacional del Banco Davivienda regional Valle del Cauca. El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo que se vive en una empresa, incluyendo las relaciones interpersonales, la comunicación, la motivación y el compromiso de los empleados con su trabajo y con la organización.

La pandemia ha generado un ambiente de incertidumbre y estrés en muchos trabajadores, lo cual puede afectar su motivación y compromiso con la empresa. Además, los cambios en las dinámicas de trabajo pueden haber generado nuevas tensiones y desafíos en el equipo.

Por lo tanto, es importante analizar cómo la pandemia ha afectado el clima organizacional del Banco Davivienda regional valle del cauca, con el fin de identificar posibles áreas de mejora y fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

En resumen, el clima organizacional en el Banco Davivienda Regional Valle del Cauca ha cambiado significativamente como resultado de la pandemia de COVID-19. A pesar de los desafíos, la institución financiera ha tomado medidas para apoyar a sus empleados y mantener una cultura de trabajo positiva y colaborativa.

Marco Teórico

El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional en el que los empleados trabajan. Este ambiente es creado por la cultura, políticas, prácticas y valores de la organización y puede afectar el bienestar de los empleados, su motivación y rendimiento laboral. El clima organizacional puede ser influenciado por factores externos como la pandemia COVID-19 y los cambios que ha generado en el entorno laboral.

El clima organizacional post-pandemia en el Banco Davivienda regional Valle del Cauca es un tema relevante ya que los empleados de la organización han tenido que adaptarse a nuevas formas de trabajo y enfrentar desafíos únicos en el contexto de la pandemia. Por lo tanto, es importante comprender cómo ha afectado la pandemia el clima organizacional en la región y cómo la organización puede adaptarse para mejorar el bienestar de sus empleados y su rendimiento laboral.

Diversos autores han citado a cerca de este tema: Para Idalberto Chiavenato “el clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). A demás de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamientos sociales que son sancionados (factores sociales).¹ Está estrechamente relacionado con el grado de motivación de los empleados e indica específicamente las características motivacionales del entorno de la

¹ Idalberto Chiavenato.1975 p.416. Citado en: Carlos Eduardo Mendez Alvarez. Clima Organizacional en Colombia p.33

organización. Por tanto, es favorable cuando satisface las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando estas necesidades no pueden satisfacerse.

El clima organizacional se caracteriza por un conjunto de dimensiones que son importantes para su análisis o reestructuración, si fuera necesario.

Espacio físico: el lugar donde se ubica la infraestructura organizacional y donde trabajan las personas.

Estructura: un organigrama en el que se organizan los empleados de la empresa según sus tareas, responsabilidades y horarios de trabajo.

Responsabilidad: sentido de compromiso, productividad, precisión, capacidad para tomar decisiones. Identidad: sentido de pertenencia e identidad que los empleados deben sentir hacia la organización en la que trabajan.

Comunicación: la comunicación y el intercambio de información es importante para el pleno desarrollo de las actividades de la organización.

Liderazgo: Los responsables de liderar y dirigir una agencia o departamento deben demostrar ser personas responsables, dedicadas que sean capaces de motivar y animar a su equipo a hacer mejor su trabajo cada día. Motivación: es parte de la cultura de una organización que apoya el bienestar y la motivación de su equipo de trabajo a través de diversas estrategias, como ofrecer un espacio de trabajo limpio y despejado, brindar bonificaciones especiales por productividad, respeto por los días libres o descanso, promover la competitividad.

Brunet (2011) La imagen 1, presenta las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

Tabla 1 *Desarrollo del concepto de clima organizacional*

Autor/es	Título	Sinopsis
Lewin, Lippitt y White (1939)	Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente.	Relación entre estilo de liderazgo y clima.
Fleishmn (1953)	Clima de liderazgo, entrenamiento en relaciones humanas y comportamiento del supervisor.	Desarrollo de la actitud del líder y escalas de comportamiento.
Argyrus (1958)	Algunos problemas en la conceptualización del clima organizacional: caso de estudio en un banco	Uso del concepto de clima y cultura para diagnosticar grupos dinámicos en un banco.
McGregor (1960)	El lado humano en la empresa.	El clima es determinado en un primer momentos por directivos y transmitido mediante relaciones a sus subordinados.
Litwin y Stringer (1968)	Motivación y Clima organizacional.	Clima como todo concepto centrar describe los efectos de la situación de los individuos en su motivaciones para el éxito, poder y afiliación.
Schneider y Bartlett (1968)	Diferencias individuales y clima organizacional I: El plan de investigación y desarrollo del cuestionario.	Desarrollo de una medida del clima en puestos directivos de agencias de seguros de vida.
Tagiuri y Litwin (1968)	Clima organizacional: exploración de un concepto	Conjunto de capítulos de diversos autores que exploran la naturaleza y reciente investigación sobre el clima
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1979)	Comportamiento directive, resultados y efectividad	Capitulo 16 presenta la literatura existente sobre las variaciones del entorno, desarrollando cuadro dimensiones del clima.
Schneider y Bartlett (1970)	Diferencias individuales y clima organizacional II: Medida del clima organizacional mediante la matriz "Multi-Trait" y "Multi-Rater"	Percepciones de la variación de las dimensiones de clima como función de la posición de la organización.
Friedlander y Greenberg (1971)	Efecto de las actitudes en el trabajo, entrenamiento y clima organizacional sobre el resultado de los desempleados	La única correlación entre el resultado de las personas desempleadas es el apoyo en el clima organizacional de los empleados.
Schneider y Hall (1972)	Hacia la especificación del concepto de clima del trabajo: un estudio de curas diocesanos católicos romanos	Clima es una función de comportamientos particulares.

Nota. La tabla 1 muestra las teorías de los autores sobre clima organizacional. *Fuente:*

Santana. & Cabrera (2007) Clima y cultura organizacional: ¿dos constructores para explicar un mismo fenómeno?²

² Penélope, Santana. & Yasmina, C. (2007) Clima y cultura organizacional: ¿dos constructores para explicar un mismo fenómeno?, pág. 306-313

Marco Legal

En Colombia, el marco legal que regula el clima organizacional se encuentra en la Ley 1010 de 2006, que establece las normas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros comportamientos que afecten la integridad moral de los trabajadores. La ley establece que todas las empresas deben contar con un protocolo de prevención y atención al acoso laboral y promover un ambiente laboral saludable.

La Ley 1562 de 2012 establece la obligación de las empresas de implementar medidas de prevención y promoción de la salud en el trabajo, incluyendo la gestión del riesgo de enfermedades laborales y la promoción del bienestar de los empleados.

Además, la Ley 1610 de 2013 establece la obligación de las empresas de implementar políticas de Responsabilidad Social Empresarial que promuevan el bienestar de los empleados y la comunidad

Además, la pandemia ha generado cambios en la normativa laboral que pueden afectar el clima organizacional, como el trabajo remoto y las medidas de bioseguridad en el lugar de trabajo. Es importante que la organización esté al tanto de las regulaciones laborales actuales y cómo estas pueden afectar el clima organizacional.

Metodología de Investigación

La investigación se llevará a cabo mediante un enfoque mixto que combinará métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión completa del clima organizacional post-pandemia en la Regional Valle del Cauca del Banco Davivienda.

Para el estudio cuantitativo, la herramienta que utilizará es una encuesta diseñada específicamente para medir el clima organizacional donde se analizarán las condiciones de trabajo, la comunicación interna, trabajo en equipo, el desarrollo y motivación del colaborador y orientación al logro. La regional Valle y Cauca se divide en tres zonas llamadas azucarera, farallones y periferia, de cada una de estas zonas se van a tomar tres de las oficinas más importantes del Banco Davivienda. Los datos se analizarán mediante estadística descriptiva y análisis de correlación para determinar la relación entre las variables.

Para el estudio cualitativo, se llevarán a cabo entrevistas individuales y grupos focales con empleados de la organización en estas tres de las oficinas más importantes y que cuenten con más funcionarios. Las entrevistas se centrarán en comprender las percepciones y experiencias de los empleados sobre el clima organizacional post-pandemia y las medidas que la organización puede tomar para mejorar el bienestar de los empleados y su rendimiento laboral.

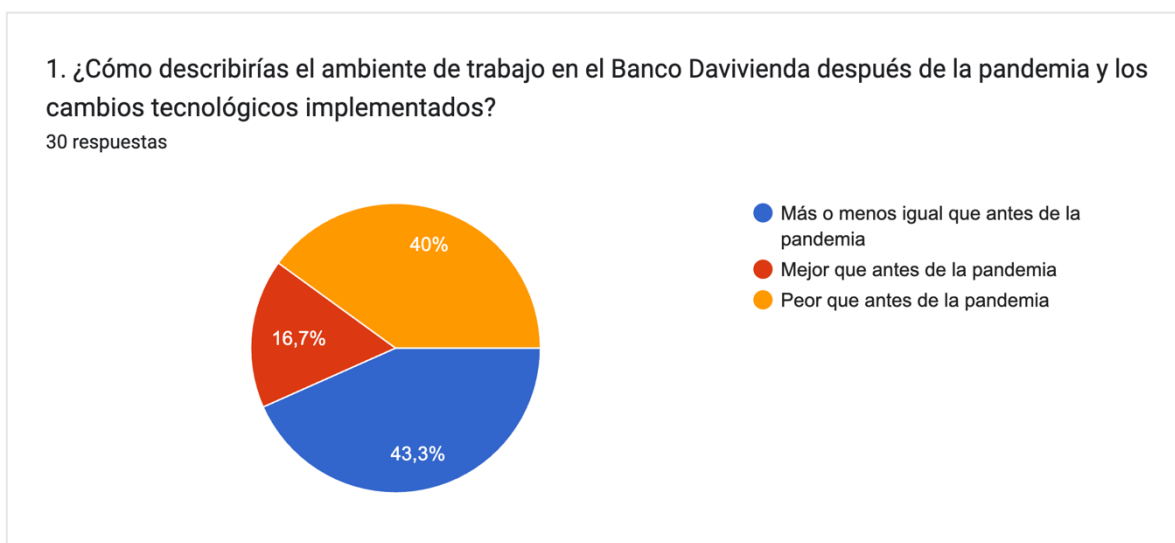
Los resultados de ambos estudios se integrarán para obtener una comprensión completa del clima organizacional post-pandemia en la Regional Valle del Cauca del Banco Davivienda y proporcionar recomendaciones para mejorar el ambiente laboral en la organización.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores del Banco Davivienda con una muestra de 30 respuestas.

Figura 1

¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en el banco Davivienda?



Fuente: Elaboración propia

En la figura 1, se puede observar la respuesta sobre cómo describir el ambiente de trabajo en el Banco Davivienda después de la pandemia y los cambios tecnológicos implementados es preocupante ya que el 40% de los encuestados sienten que el ambiente de trabajo ha empeorado, lo cual puede indicar que la transición hacia un modelo de trabajo más digital ha tenido un impacto negativo en la calidad de vida laboral de algunos empleados.

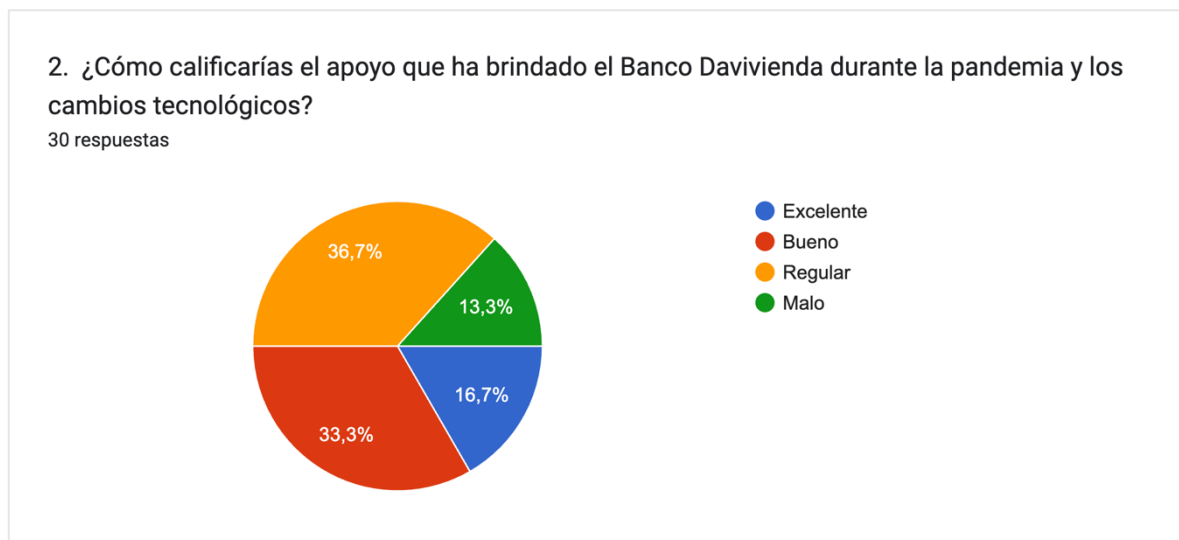
Por otro lado, el 43,3% de los encuestados sienten que el ambiente de trabajo se mantiene más o menos igual que antes de la pandemia, lo cual puede ser interpretado de diferentes maneras. Es posible que este grupo de empleados no haya sentido un cambio significativo en su ambiente laboral o que hayan experimentado tanto cambios positivos como negativos, lo que se cancelaría mutuamente.

Finalmente, el 16,7% de los encuestados sienten que el ambiente de trabajo ha mejorado, lo cual podría indicar que los cambios tecnológicos implementados han traído consigo mejoras en la eficiencia y la productividad del equipo de trabajo. Además, también puede indicar que el Banco Davivienda ha tomado medidas para garantizar que los empleados tengan un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal, lo cual puede tener un impacto positivo en la calidad de vida laboral.

En general, es importante que el Banco Davivienda siga monitoreando de cerca el ambiente de trabajo de sus empleados, especialmente en el contexto actual de cambios tecnológicos y de la pandemia. Es fundamental que se implementen medidas adecuadas para garantizar que los empleados se sientan cómodos y motivados para desempeñar su trabajo, ya que esto puede tener un impacto directo en la calidad del servicio que el banco ofrece a sus clientes.

Figura 2

Cambios Tecnológicos Banco Davivienda



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 2 con respecto a la respuesta a la pregunta sobre cómo calificar el apoyo brindado por el Banco Davivienda durante la pandemia y los cambios tecnológicos muestra una variedad de respuestas, lo que sugiere que la percepción del apoyo brindado puede variar significativamente entre los empleados.

El 36,7% de los encuestados calificaron el apoyo como "regular", lo que puede significar que el Banco Davivienda ha proporcionado algún nivel de apoyo, pero que este no ha sido suficiente o ha sido insuficiente para satisfacer las necesidades de todos los empleados.

El 33,3% de los encuestados calificaron el apoyo como "bueno", lo que sugiere que el Banco Davivienda ha proporcionado un nivel adecuado de apoyo, pero aún hay margen de mejora en términos de satisfacer las necesidades de todos los empleados.

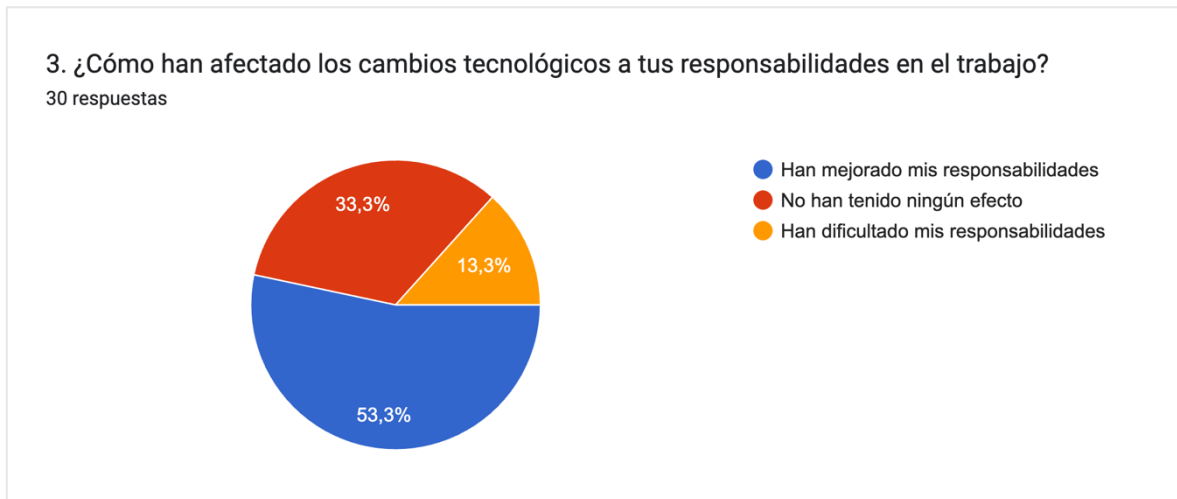
El 16,7% de los encuestados calificaron el apoyo como "excelente", lo cual es una señal positiva de que el Banco Davivienda ha proporcionado un alto nivel de apoyo a sus empleados durante la pandemia y los cambios tecnológicos. Esta respuesta puede ser indicativa de que el banco ha tomado medidas adecuadas para garantizar la seguridad y el bienestar de sus empleados, así como para garantizar que estén equipados para trabajar de manera efectiva en un entorno cambiante.

El 13,3% de los encuestados calificaron el apoyo como "malo", lo cual es una señal preocupante de que algunos empleados no han recibido el nivel de apoyo que necesitan durante estos tiempos difíciles. Esta respuesta puede ser indicativa de que el Banco Davivienda debe tomar medidas urgentes para abordar las preocupaciones y necesidades de estos empleados.

En general, es importante que el Banco Davivienda tome en cuenta las respuestas a esta pregunta y trabaje en estrecha colaboración con sus empleados para garantizar que se estén satisfaciendo sus necesidades durante estos tiempos difíciles. Esto puede incluir la implementación de medidas adicionales para garantizar la seguridad y el bienestar de los empleados, así como para garantizar que tengan los recursos necesarios para trabajar de manera efectiva en un entorno cambiante.

Figura 3

Afectación Tecnológica Banco Davivienda



Fuente: Elaboración propia

En la figura 3 con respecto a la pregunta sobre cómo han afectado los cambios tecnológicos a las responsabilidades en el trabajo la respuesta es mayormente positiva, ya que el 53,3% de los encuestados respondió que los cambios tecnológicos han mejorado sus responsabilidades en el trabajo.

Esta respuesta sugiere que los cambios tecnológicos implementados por el Banco Davivienda han permitido a algunos empleados mejorar su eficiencia y productividad en el trabajo. Esto puede ser el resultado de una mayor automatización de procesos, una mayor capacidad para colaborar y comunicarse de manera efectiva con los compañeros de trabajo y/o una mayor facilidad para acceder a información y recursos necesarios para realizar sus tareas.

El 33,3% de los encuestados respondió que los cambios tecnológicos no han tenido ningún efecto en sus responsabilidades en el trabajo. Esto puede ser una señal positiva de que

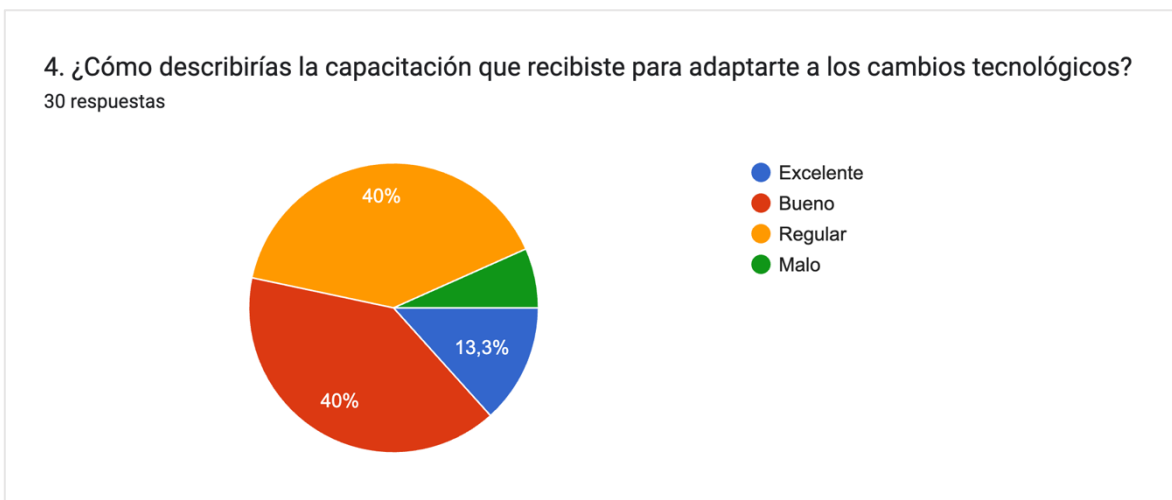
el Banco Davivienda ha implementado cambios tecnológicos de manera efectiva, sin causar grandes interrupciones o cambios en el trabajo diario de los empleados.

Sin embargo, el 13,3% de los encuestados respondió que los cambios tecnológicos han dificultado sus responsabilidades en el trabajo. Esta respuesta puede ser una señal de que algunos empleados están experimentando dificultades para adaptarse a los cambios tecnológicos, o que estos cambios han creado problemas inesperados que afectan negativamente su capacidad para realizar su trabajo de manera efectiva.

En general, es importante que el Banco Davivienda continúe monitoreando cómo los cambios tecnológicos afectan a sus empleados y tome medidas para abordar cualquier problema o preocupación que puedan surgir. Esto puede incluir la provisión de recursos y capacitación adicional para ayudar a los empleados a adaptarse a los cambios tecnológicos o ajustar los procesos existentes para asegurarse de que los cambios tecnológicos no tengan un impacto negativo en la eficiencia y productividad de los empleados.

Figura 4

Adaptabilidad al cambio en el Banco Davivienda



Fuente: Elaboración propia

En la figura 4 con respecto a la pregunta sobre la capacitación para adaptarse a los cambios tecnológicos la respuesta muestra, que un 40% de los encuestados respondiendo que la capacitación fue regular y otro 40% respondiendo que fue buena.

Estos resultados sugieren que si bien la mayoría de los empleados consideran que la capacitación fue efectiva en ayudarlos a adaptarse a los cambios tecnológicos, aún existe un margen de mejora. El hecho de que el 13,3% de los encuestados hayan respondido que la capacitación fue excelente es una señal positiva de que algunos empleados encontraron la capacitación muy útil en su trabajo diario.

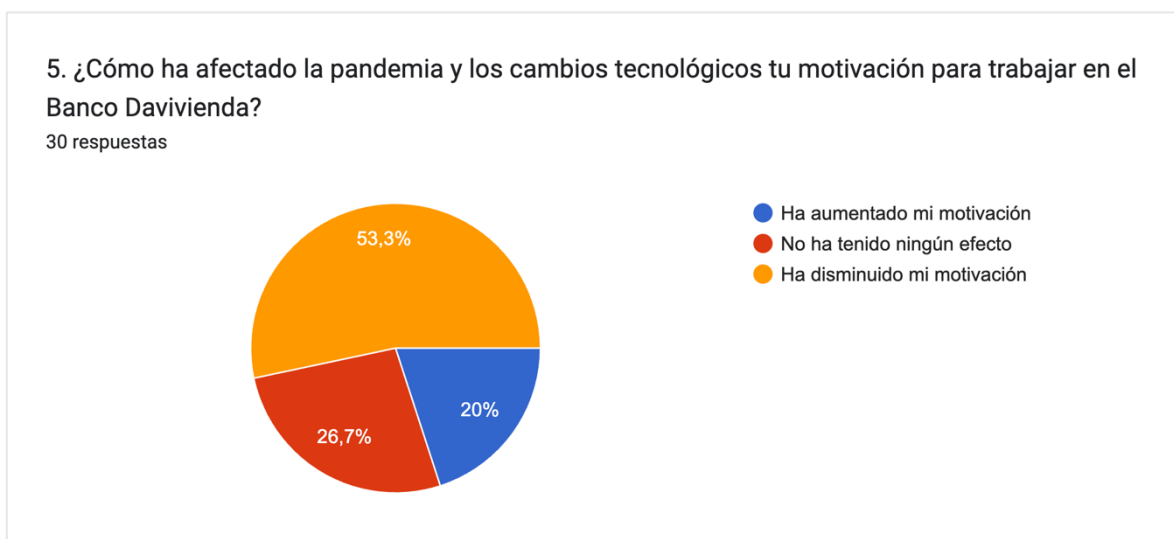
Sin embargo, es preocupante que el 6,7% de los encuestados hayan respondido que la capacitación fue mala. Esto sugiere que algunos empleados no recibieron la capacitación adecuada para adaptarse a los cambios tecnológicos, lo que puede haber afectado negativamente su eficiencia y productividad en el trabajo.

Es importante que el Banco Davivienda tome en cuenta estas respuestas y continúe evaluando y mejorando su programa de capacitación. Esto puede incluir una revisión de los recursos y materiales de capacitación disponibles, la provisión de capacitación adicional para aquellos empleados que requieran asistencia adicional y la revisión de las políticas y prácticas de capacitación para asegurarse de que estén alineadas con las necesidades de los empleados.

En general, la capacitación es un aspecto crítico para garantizar una implementación exitosa de los cambios tecnológicos y mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Por lo tanto, es importante que el Banco Davivienda continúe monitoreando y mejorando su programa de capacitación para garantizar que los empleados estén adecuadamente preparados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que presentan los cambios tecnológicos.

Figura 5

Motivación en el trabajo en el Banco Davivienda



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 5 con respecto a la pregunta sobre cómo ha afectado la pandemia y los cambios tecnológicos la motivación para trabajar en el Banco Davivienda indica una tendencia negativa, con más de la mitad (53,3%) de los encuestados reportando que su motivación ha disminuido.

Esto puede deberse a una variedad de factores, como el estrés y la ansiedad asociados con la pandemia, así como la dificultad para adaptarse a los cambios tecnológicos y las nuevas formas de trabajo. Los empleados pueden sentirse abrumados por la cantidad de cambios que han ocurrido y pueden tener dificultades para mantener la motivación y el compromiso en este entorno de trabajo cambiante.

El 26,7% de los encuestados que informaron que la pandemia y los cambios tecnológicos no tuvieron ningún efecto en su motivación para trabajar en el Banco Davivienda podrían estar menos afectados por los cambios debido a una mayor resistencia al cambio o a una mayor capacidad para adaptarse a las nuevas circunstancias.

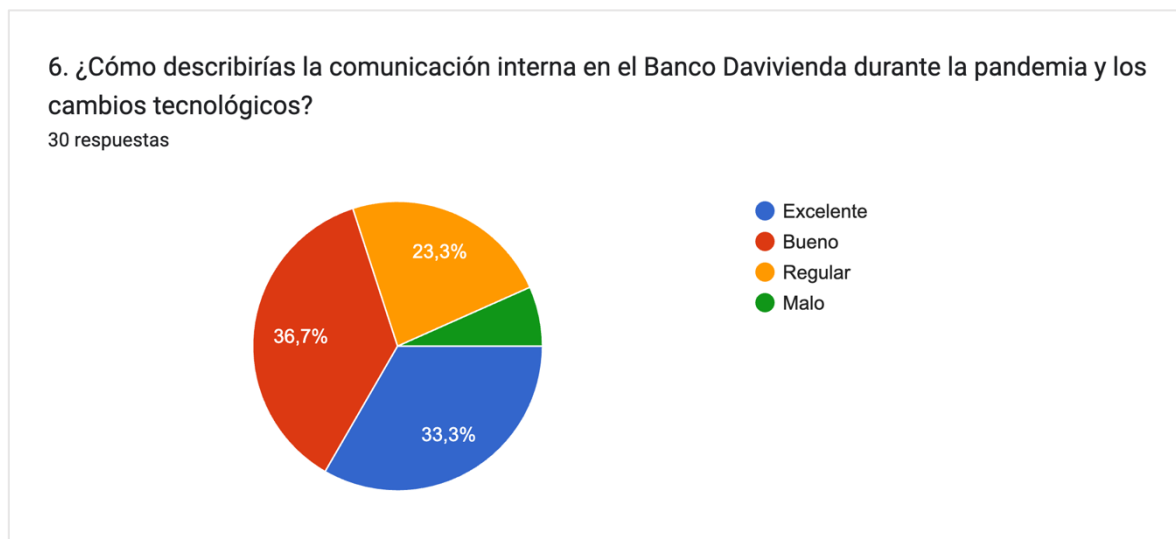
Es importante que el Banco Davivienda preste atención a la disminución de la motivación de los empleados y tome medidas para abordar estos problemas. Esto puede incluir la implementación de programas de apoyo para empleados que se centren en la salud mental y el bienestar, así como en la formación y el desarrollo de habilidades para ayudar a los empleados a adaptarse a los cambios tecnológicos y a las nuevas formas de trabajo.

Además, el Banco debería considerar la importancia de la comunicación efectiva y la transparencia con los empleados para asegurarse de que comprendan los cambios que se están produciendo y cómo estos afectan su trabajo. Esto puede ayudar a reducir la incertidumbre y la ansiedad y aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.

En general, la respuesta a esta pregunta sugiere que el Banco Davivienda debe estar atento a las necesidades y preocupaciones de sus empleados durante estos tiempos difíciles y tomar medidas para apoyar y motivar a su fuerza laboral.

Figura 6

Comunicaciones internas en el Banco Davivienda



Fuente: Elaboración propia

En la figura 6 ante la pregunta de cómo describiría la comunicación interna, la respuesta indica que un tercio de los encuestados considera que la comunicación interna en el Banco Davivienda durante la pandemia y los cambios tecnológicos ha sido excelente, lo que sugiere que la organización ha hecho un esfuerzo efectivo para mantener a su personal informado y comprometido. Otro tercio lo califica como bueno, lo que también indica un nivel satisfactorio de comunicación.

Por otro lado, el 23,3% lo califica como regular, lo que sugiere que hay margen de mejora en la comunicación interna de la organización durante la pandemia y los cambios tecnológicos. Es importante tener en cuenta que estos cambios pueden haber generado cierta

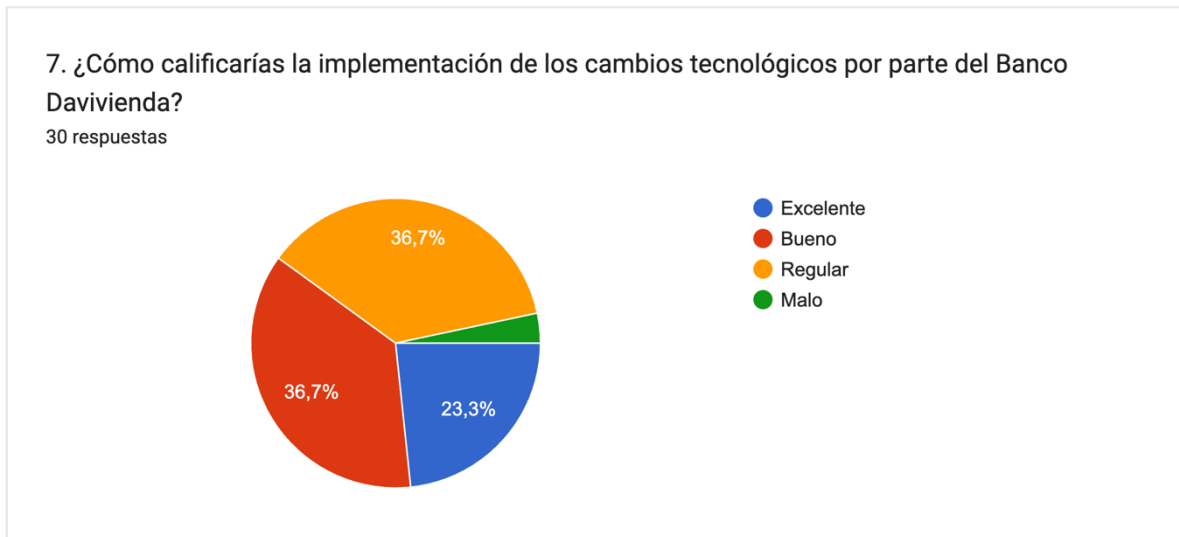
incertidumbre en el personal, lo que a su vez puede haber afectado la percepción de la comunicación interna.

Finalmente, el 6,7% lo califica como malo, lo que indica que hay un pequeño porcentaje de empleados que no han recibido la información necesaria o suficiente para adaptarse a los cambios tecnológicos y operativos durante la pandemia. Esto puede afectar la motivación y el compromiso del personal, así como la eficiencia y la efectividad de la organización en su conjunto.

En resumen, aunque la mayoría de los empleados considera que la comunicación interna en el Banco Davivienda durante la pandemia y los cambios tecnológicos ha sido buena o excelente, la organización debe seguir trabajando en mejorar la comunicación con aquellos que la perciben como regular o mala. Esto puede ayudar a mantener a todo el personal informado, comprometido y motivado durante estos tiempos de cambio y adaptación.

Figura 7

Implementación de cambios en el Banco Davivienda



Fuente: Elaboración propia

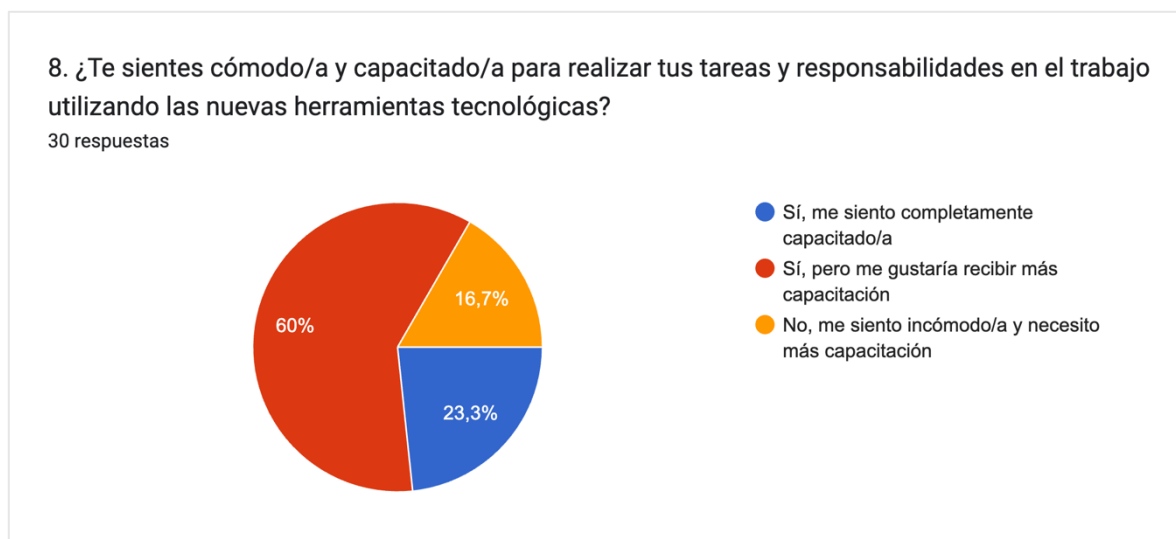
En la figura 7 muestra una respuesta a esta pregunta proporciona una idea de cómo los empleados perciben la implementación de los cambios tecnológicos por parte del Banco Davivienda. En general, el resultado muestra que un porcentaje significativo de empleados calificó la implementación de los cambios tecnológicos como "Bueno" o "Regular", lo que indica que el proceso no fue perfecto, pero aun así fue satisfactorio para ellos. Por otro lado, el 23,3% calificó la implementación de los cambios tecnológicos como "Excelente", lo que indica que algunos empleados consideran que el banco ha hecho un buen trabajo en la implementación de los cambios tecnológicos.

Sin embargo, el 3,3% de los empleados calificó la implementación de los cambios tecnológicos como "Malo", lo que sugiere que algunos empleados no están satisfechos con la forma en que el banco ha manejado la implementación de los cambios tecnológicos.

Es importante destacar que estos resultados no necesariamente reflejan una evaluación objetiva de la implementación de los cambios tecnológicos por parte del banco, sino más bien una percepción subjetiva de los empleados. Por lo tanto, es importante que el Banco Davivienda tome en cuenta las opiniones y experiencias de sus empleados al implementar cambios tecnológicos y continúe trabajando en mejorar la implementación de los mismos para garantizar una experiencia satisfactoria tanto para los empleados como para los clientes.

Figura 8

Uso de herramientas tecnológicas en el Banco Davivienda



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la pregunta sobre el uso de las herramientas tecnológicas en la figura 8 muestra una respuesta que la mayoría de los encuestados (el 60%) se siente cómodo/a utilizando las nuevas herramientas tecnológicas en el trabajo, pero desean más capacitación. Es importante destacar que la implementación de nuevas tecnologías puede requerir tiempo

y esfuerzo para que los empleados se adapten y se sientan cómodos utilizándolas. La respuesta del 23,3% que indica sentirse completamente capacitado sugiere que el Banco Davivienda ha proporcionado una capacitación adecuada para algunos empleados, pero aún hay margen de mejora para otros.

Es importante destacar la respuesta del 16,7% que indica sentirse incómodo y necesitar más capacitación. Esta respuesta indica que puede haber empleados que necesiten más tiempo y esfuerzo para adaptarse a los cambios tecnológicos. Por lo tanto, el Banco Davivienda podría considerar ofrecer capacitación adicional para estos empleados o ajustar su enfoque de capacitación para mejorar la experiencia de los empleados.

En general, la respuesta sugiere que el Banco Davivienda ha implementado adecuadamente los cambios tecnológicos y ha proporcionado capacitación para ayudar a los empleados a adaptarse, pero aún hay margen de mejora para mejorar la capacitación y la comodidad de los empleados en el uso de estas nuevas herramientas.

Conclusiones

La evaluación del clima organizacional nos permitió identificar el grado de satisfacción de cada uno de los empleados de Davivienda S.A y conocer el impacto real ocasionado por la contingencia de cuarentena y aislamiento.

En general la percepción de los empleados es de satisfacción respecto a las políticas y procedimientos de la organización. La principal e indispensable base para una buena gestión de los recursos humanos y para lograr la obtención del éxito, es la estrategia empresarial, el diagnóstico de la percepción de los empleados respecto al clima son significativos para el direccionamiento de la empresa en la elaboración de los objetivos estratégicos, en estos aspectos la conducta de los jefes es indispensable para generar los cambios organizacionales necesarios para la implementación y ejecución de la estrategia empresarial. Se aprecia un alto nivel de satisfacción por los recursos que brinda la empresa para el desarrollo de las actividades, las relaciones interpersonales entre los empleados están basadas en el respeto, honestidad y apoyo, por lo que se compone en un conjunto importante de cordialidad, presente entre cada uno de los miembros de la organización.

Investigaciones como estas, son herramientas claves para la empresa ya que verifica su calidad y se mantiene en un sistema de mejora continua; que de no hacerse, detiene el crecimiento y desarrollo de la organización, afectando la característica principal de toda empresa, ser una organización productiva y rentable, recordando que las empresas exitosas serán aquellas que logren capturar la fidelidad de sus clientes, a través del incremento en el valor percibido de sus productos y además logren conseguir y cautivar la lealtad de sus empleados a través del incremento en su salario emocional.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta la recomendación principal para el Banco Davivienda en la implementación de tecnologías es capacitar a su personal no solo para el uso de estas sino para la tranquilidad de los empleados ante el uso de las tecnologías y el posible reemplazo de ellos con estas nuevas implementaciones.

Se recomienda motivar a los empleados con una serie de incentivos, mensual o bimensual con el fin de realizar un cambio significativo al clima laboral, así se sentirán escuchados y ayudados por la empresa.

Realizar actividades que comprometan a cada una de las áreas del Banco Davivienda y hacer sentir a los empleados parte de la compañía y que sus sugerencias sean escuchadas por los jefes y directivos.

Crear salas de capacitación para sensibilizar a los empleados en los cambios que se llevarán a cabo dentro del banco, donde se les explique los alcances de estos y las nuevas responsabilidades que tendrán a cargo.

Implementar protocolos de uso de nuevas tecnologías con los tiempos establecidos para cada área para evitar preocupación y zozobra ante los posibles cambios tecnológicos.

Crear programa de aprendizaje y desarrollo para la implementación de nuevas tecnologías que le permitan al empleado ser parte de los cambios y no se sienta reemplazado por las maquinas o nuevas tecnologías.

La realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo para fomenta la comunicación y las interacciones entre empleados. Este tipo de iniciativa promueve las relaciones sanas y amistades entre colegas.

Dar autonomía a los empleados ante los cambios planteados por el Banco, parte de la construcción de una base de apoyo es aprender a confiar en que los trabajadores utilizarán sus horas laborales para lograr sus objetivos. Al crear un fuerte sentido de autonomía, los empleados se sentirán más empoderados y tendrán más motivación e iniciativa.

Si bien la motivación tiene como objetivo lograr que un empleado cumpla sus funciones, el apoyo es más fundamental. Los trabajadores son seres humanos, no recursos. Por lo tanto, el gerente o líder debe ser solidario; es decir, debe mostrar real preocupación por el colaborador en general y no solo por su desempeño en el trabajo.

Referencias bibliográficas

- Baz Rodríguez, J. (2021). Los nuevos derechos digitales laborales de las personas trabajadoras en España: vigilancia tecnificada, teletrabajo, inteligencia artificial, big data. Wolters Kluwer España. (pp.228- 267). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.296-298). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.124-131). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124>
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 6. p. 252). https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_252
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp.235-264). https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_252

[px?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_235](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=300)

Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.300- 326).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=300>

Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21)

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201)

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.181-188). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=181>

Penélope, Santana. & Yasmina, C. (2007) Clima y cultura organizacional: ¿dos constructores para explicar un mismo fenómeno?, pág. 306-

313<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=0E6DAA339EB2083BD3555E3B28EC1047.jvm1?sequence=1>

Perdomo, S. (2020). Estructura de la propuesta del proyecto de grado.

[Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35483>.

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.). Editorial

ICB. (pp. 44-55). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44)

Apéndice

Apéndice A

Estructura de la encuesta

Formato de encuesta para conocer el Clima Organizacional del Banco Davivienda en la regional del Valle del Cauca.

Introducción

Esta encuesta tiene como objetivo principal obtener información acerca del clima organizacional como propuesta de mejoramiento se busca crear un documento, el cual podrá ser utilizado como guía para la organización, como por ejemplo la creación de métodos o herramientas que ayuden a los empleados a facilitar el trabajo y atender de forma oportuna a los clientes.

Indicaciones: A continuación, se le presentará una serie de preguntas, las cuales se debe responder a su criterio:

ENCUESTA

1. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en el Banco Davivienda después de la pandemia y los cambios tecnológicos implementados?

- Más o menos igual que antes de la pandemia
- Mejor que antes de la pandemia
- Peor que antes de la pandemia

2. ¿Cómo calificarías el apoyo que ha brindado el Banco Davivienda durante la pandemia y los cambios tecnológicos?

- Excelente

- Bueno
- Regular
- Malo

3. ¿Cómo han afectado los cambios tecnológicos a tus responsabilidades en el trabajo?

- Han mejorado mis responsabilidades
- No han tenido ningún efecto
- Han dificultado mis responsabilidades

4. ¿Cómo describirías la capacitación que recibiste para adaptarte a los cambios tecnológicos?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

5. ¿Cómo ha afectado la pandemia y los cambios tecnológicos tu motivación para trabajar en el Banco Davivienda?

- Ha aumentado mi motivación
- No ha tenido ningún efecto
- Ha disminuido mi motivación

6. ¿Cómo describirías la comunicación interna en el Banco Davivienda durante la pandemia y los cambios tecnológicos?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

7. ¿Cómo calificarías la implementación de los cambios tecnológicos por parte del Banco Davivienda?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

8. ¿Te sientes cómodo/a y capacitado/a para realizar tus tareas y responsabilidades en el trabajo utilizando las nuevas herramientas tecnológicas?

- Sí, me siento completamente capacitado/a
- Sí, pero me gustaría recibir más capacitación
- No, me siento incómodo/a y necesito más capacitación

Oficinas y Zonas encuestadas**30 respuestas**

Unicentro Palmira - Zona Periferia

- Santander de Quilichao - Zona Periferia
- Buenaventura - Zona Periferia
- Carvajal - farallones
- 0185 farallones
- Cali sur, farallones
- Cali sur farallones
- Jamundí, azucarera
- Oficina la Estación y zona azucarera
- Jardín plaza, zona farallones
- Cali sur Farallones
- 170
- Farallones
- Jamundí azucarera
- Cali sur Valle y Cauca
- 0134 Jamundí zona azucarera
- Avenida sexta, Farallones
- Jamundí Azucarera
- Carvajal - Farallones
- Avenida Sexta, Farallones