UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA FUSIONADA DEL SECTOR BANCARIO. CASO: BANESCO.

Profesor Guía:

Pedro Vicente Navarro

Jenny Agostinho

Verushka Lapa

Caracas, Octubre de 2002.

RESUMEN

El propósito de la presente investigación, considerada como un estudio "No Experimental Descriptivo", es realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional en una empresa del sector bancario luego de una fusión, específicamente el caso Banesco, Banco Universal, donde en una primera etapa se fusionaron Banco Unión y Caja Familia dándole paso a Unibanca y en una segunda etapa, se integró Banesco convirtiéndose en el nuevo banco (Banesco, Banco Universal).

La empresa Banesco, representa el universo escogido para el estudio, el cual es de 8500 trabajadores. La unidad de análisis está formada por todos los trabajadores de la empresa resultante de la fusión que trabajen en el área de ventas, específicamente en la red de agencias de todo el territorio nacional. La población son los trabajadores del área de ventas, pertenecientes a la red de agencias a nivel nacional, los cuales son un poco más de 4000 trabajadores. Finalmente, la muestra está compuesta por 207 trabajadores del área de ventas de la red de agencias a nivel nacional.

La técnica de recolección de datos que se utilizó fue de tipo cuantitativo, conformada por el cuestionario de clima organizacional (cuestionario de Litwin y Stringer).

En cuanto al análisis de los datos, se usaron métodos de análisis estadístico, a través de tablas de contingencia y tablas de frecuencia.

Los resultados a los cuales llegamos con nuestra investigación en líneas generales fueron los siguientes: De una muestra total de 207 trabajadores, los cuales incluyen a Gerentes, Supervisores, Ejecutivos de

Negocios, Promotores, y Cajeros, de la red de agencias del área de ventas a nivel nacional, y con un nivel de error de 6.65, y un nivel de confianza del 95%, se determinó que existe en el nuevo Banesco, Banco Universal un clima favorable o bueno. Esto se demostró a través del estudio de cada una de las dimensiones que conforman el instrumento que adoptamos en nuestro estudio como lo es el cuestionario de clima organizacional de Litwin & Stringer, y mediante el análisis de 4 variables que incluimos en el estudio como lo fue cargo, antigüedad, región en la cual trabaja el individuo y la empresa a la cual perteneció el trabajador antes del proceso de fusión.

Los resultados por dimensión, fueron los siguientes: la mayoría de los trabajadores independientemente del cargo que ocupan en la empresa, el tiempo que tienen trabajando en ella, la región o zona geográfica en la cual trabajan y la empresa en la cual trabajaron antes del proceso de fusión, llegaron a la conclusión que la Responsabilidad, Recompensas, y el Riesgo son BUENOS en la organización. Mientras que la Identidad de los individuos, la Estructura Organizacional y las Relaciones Interpersonales son EXCELENTES, y por último, en cuanto a la dimensión Conflicto, se manifestaron INDECISOS, no parcializándose con ninguna de las alternativas posibles. Sin embargo con mayor profundidad se presentan los resultados de dicha investigación en su capítulo correspondiente.

A Dios, por darme la oportunidad de vivir...

A mis padres, por ser mi ejemplo a seguir, fuente de mi inspiración y por darme fuerzas cada día para seguir adelante...

A Nati, por ser más que una hermana, por ser incondicional

A mis Abuelos, porque aunque no todos estuvieron en este día, sé que también era parte de sus sueños...

A Luis, por enseñarme día a día que la confianza en sí mismo es la clave para triunfar y que el Amor todo lo puede...

Verushka Lapa Breijo.

INDICE

RESUMEN

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

INDICE..... 9

INTRODUCCIÓN..... 12

CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema.....15

Pregunta General.....19

Preguntas específicas.....19

1.2 Objetivos

Objetivo General.....20

Objetivos específicos.....20

1.3 Justificación del estudio.....22

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1.1. Fusiones y Adquisiciones.....25

2.1.1 Razones para llevar a cabo una fusión.....26

2.1.2 Razones específicas para realizar una fusión en instituciones financieras.....28

2.1.3 Razones por las cuales las fusiones constituyen un reto distinto para la gerencia.....31

2.2 Tipos de Fusión.

2.2.1 Horizontales.....31

2.2.2 Verticales.....33

2.3 Teorías de las fusiones bancarias.....33

2.4 Etapas del proceso de fusión.....37

2.4.1 Etapas específicas del proceso de fusión en el sector bancario.....40
2.5 Propósitos de las fusiones.....44
2.6 Antecedentes de las fusiones bancarias.....45
2.7 Fusiones y Adquisiciones en la banca venezolana.....46
2.8 Variable de estudio: "Clima Organizacional".
2.8.1 Percepción.....51
2.8.2 Clima organizacional.....52
2.8.3 Cultura organizacional.....67
2.8.4 Diferencias epistemológicas y metodológicas de la cultura y el clima organizacional.....70
2.8.5 Similitud entre Clima y Cultura Organizacional.....71

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1 Historia y Antecedentes.....73
3.2 Directiva de Banesco.....73
3.3 Misión.....74
3.4 Valores.....74
3.5 Modelo de negocios. 76
3.6 Estructura Organizativa. 79
3.7 Servicios. 79
3.8 Cómo alcanza el éxito la organización. 86
3.9 Cómo es la persona Banesco. 87

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación..... 88
4.2 Diseño de Investigación..... 88
4.3 Población, unidad de análisis, muestra de investigación..... 89
4.4 Estructura del instrumento.....91

4.5 Procedimiento de recolección de datos.....98
4.6 Operacionalización de las dimensiones.....100
4.7 Metodología de la investigación. 105

CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....110

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES
6.1 Conclusiones.....210
6.2 Recomendaciones y Limitaciones.....219
6.3 Bibliografía 221

CAPÍTULO VII: ANEXOS.....229

INTRODUCCIÓN

Durante el transcurso de los últimos años se han venido desarrollando una serie de cambios en el sector financiero venezolano. Hoy en día, se sabe que diversas instituciones financieras han tomado como alternativa la fusión para lograr un sistema bancario solvente, eficiente, competitivo y con altos estándares de calidad de servicio, con plena capacidad para aportar lo que le corresponde, impulsando el desarrollo económico del país, es decir, como una nueva opción para adaptarse al contexto actual financiero y adelantarse a la competencia.

En nuestra investigación, se pretende realizar un diagnóstico del clima organizacional de una empresa fusionada del sector bancario, como lo es Banesco, Banco Universal, el cual es el resultado de la unión de Banco Unión, Caja Familia y Banesco.

Entre muchas de las fusiones que se han venido dando en los últimos años, elegimos el caso Banesco, Banco Universal por ser un caso interesante para nuestro estudio, puesto que es la primera vez que una entidad de ahorro y préstamo (Caja Familia), es absorbida por un Banco Comercial (Banesco), para luego convertirse en un Banco Universal. A su vez, consideramos que este estudio será novedoso ya que no se ha utilizado en estudios anteriores el cuestionario de clima organizacional de Litwin & Stringer en el sector financiero.

Los contenidos de la presente investigación están organizados en capítulos, y se presentarán de la siguiente manera:

El Capítulo I, se basa en la FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, donde se desarrollan: El Planteamiento del problema, la

pregunta general, las preguntas específicas, el objetivo general y los objetivos específicos, así como la Justificación del estudio.

El CAPÍTULO II, encierra el MARCO TEÓRICO, en donde se desarrollan los siguientes puntos: Fusiones y Adquisiciones, razones para llevar a cabo una fusión, razones específicas para realizar una fusión en instituciones financieras, razones por las cuales las fusiones constituyen un reto distinto para la gerencia, tipos de Fusión: horizontales y verticales. Teorías de las fusiones bancarias, etapas del proceso de fusión, etapas específicas del proceso de fusión en el sector bancario, propósitos de las fusiones, antecedentes de las fusiones bancarias, fusiones y adquisiciones en la banca venezolana. Presentamos la Variable de estudio, la cual es el "Clima Organizacional", y desarrollamos conceptos asociados como la percepción, Cultura organizacional, diferencias epistemológicas y metodológicas de la cultura y el clima organizacional y por último similitud entre clima y cultura Organizacional.

El CAPÍTULO III, trata sobre el MARCO REFERENCIAL, donde dedicamos un capítulo completo a la institución de estudio "Banesco, Banco Universal".

El CAPÍTULO IV, expresa el MARCO METODOLÓGICO y abarca el tipo de Investigación, diseño de Investigación, población, unidad de análisis, muestra de investigación, así como la estructura del instrumento, procedimiento de recolección de datos, variable de estudio, definición conceptual de las dimensiones y la operacionalización de las mismas, así como la metodología de investigación utilizada.

CAPÍTULO V, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, en donde se analizan y se interpretan mediante cálculos estadísticos, los resultados a los cuales llegamos con nuestra investigación.

CAPÍTULO VI, Finalizando con el estudio, se describen las Conclusiones del estudio, así como nuestras Recomendaciones para futuras investigaciones y las Limitaciones que se nos presentaron en la investigación, así como la Bibliografía o material de consulta utilizado.

CAPÍTULO VII, contiene los anexos que complementan nuestra investigación y hallazgos de la misma.

CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 Planteamiento del problema:

Unibanca, entidad financiera resultante de la fusión del Banco Unión y Caja Familia, que posteriormente con la integración de Banesco se convirtió en el nuevo Banesco, Banco Universal, inició sus operaciones el 12 de febrero de 2001, con activos de más de 2.000 millardos de bolívares, captaciones por más de 1.700 millardos y un patrimonio de más de 200 millardos de Bs. Pareciera que esta institución abrió sus puertas con la firme convicción de convertirse, en un período de dos años, en la primera institución financiera de Venezuela y en tres años, marchar hacia la internacionalización.

A finales del año 2001, Unibanca tuvo una participación dentro del mercado de 13% y además, se puso a disposición unas 270 agencias destinadas a atender a más de 3.7 millones de clientes. Por otra parte, Unibanca, actual Banesco, Banco Universal ofrece al usuario de sus servicios financieros, un nuevo modelo de negocios que conjuga la tradición del negocio bancario, el liderazgo en créditos de consumo, una amplia cobertura geográfica, tecnología de punta y personal altamente calificado. A su vez, dicha entidad financiera, hereda el liderazgo en el sector hipotecario, con un porcentaje significativo tanto de los créditos, como del ahorro, a través de la modalidad de la Ley de Política Habitacional. [1]

Para tener una orientación previa en nuestro estudio, decidimos recopilar una serie de antecedentes sobre los aspectos más importantes de la fusión empresarial de Banesco, Banco Universal.

[1] http://www2.el-nacional.com/archieve/left2.aps

La fusión empresarial, consiste en el acuerdo de dos o más sociedades jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades absorbe los patrimonios de las demás, se dice que ha ocurrido una fusión por absorción. (Mascareñas, 1993:3).

El caso Banesco es una fusión muy compleja, ya que fue la conclusión de un acelerado proceso de fusiones (ocho en seis años) que permitió reunir en una sola entidad lo que originalmente fueron 15 bancos. (Revista Producto, 2002:73).

A esto se le añade que es la primera vez que una entidad de ahorro y préstamo (Caja Familia) es absorbida por un banco comercial (Banesco) para posteriormente convertirse en un Banco Universal al fusionarse con el Unión, resultando ambos con una participación de 50% en la nueva institución. ¿Podrá ser exitosa tal unión?

Cuando dos empresas se fusionan, lo hacen por motivos que se materializan en que ambas empresas, formando sólo una, toman un valor superior, (así operasen de forma totalmente independiente). De no cumplirse el objetivo perseguido, el resultado de la fusión desemboca en un fracaso.

Entre los motivos del fracaso de una fusión podemos citar: el mal desarrollo de la fusión en sí, que los directivos de ambas empresas no sean capaces de realizar una perfecta fusión de las estructuras y de la cultura corporativa de las mismas, entre otras. (Mascareñas,1993:1).

Los problemas de integración social de una fusión son más importantes que los financieros. Por esta razón, el factor humano debe ser analizado más profundamente que el balance de la empresa. En algunos

casos se pierde el esfuerzo de cada empresa ya que no toman en cuenta un aspecto de suma importancia al momento de realizar cualquier cambio, como lo es la cultura y el clima organizacional.

Desde 1996 hasta mayo de 2000, el sistema financiero se ha reducido en un 19%, debido a que diversas instituciones han tomado como alternativa la fusión para lograr un sistema bancario solvente, eficiente, competitivo y con altos estándares de calidad de servicio, con plena capacidad para aportar lo que le corresponde, impulsando el desarrollo económico del país. Específicamente se pasó de 108 instituciones a 88, producto de fusiones y transformaciones a Banca Universal.

Pareciera que de continuar las fusiones, únicamente quedarán Bancos Universales con lo cual desaparecerá la banca especializada, y las medianas y pequeñas entidades saldrán del mercado o serán absorbidas por las entidades grandes, lo que consolidará el oligopolio en la década de los 80.

Las filiales de Banco Unión, la Arrendadora, Fondo de Activos Líquidos, Banco de Inversión y Banco Hipotecario se fusionaron con Banesco, completando así la última etapa de la fusión. La mezcla de estos dos grupos ya tienen antecedentes: Caja familia, entidad de ahorro y préstamo perteneciente a los mismos accionistas de Banesco, se fusionó con el Banco Unión en el 2000 para dar origen a Unibanca.

Salvatierra, principal accionista del Banco Unión recibió acciones de Banesco en la fusión y, mientras funcionaba Unibanca investía el 50%. Con la fusión de Banesco, la nueva institución contará con 1,7 billones de Bolívares en captaciones del público. (Cifras de Softline Consultores.)

Anteriormente a esta fusión el Banco Unión firmó con el Citibank una asociación estratégica para los servicios, de manera que los clientes de la institución financiera estadounidense puedan cambiar cheques y hacer operaciones a través de las oficinas de la nueva entidad, además de preverse la participación conjunta de una AFP (Administradora de Fondos de Pensiones). Con la fusión Unión-Caja Familia, (Unibanca) se pudo cubrir de mejor manera la deuda que presenta Salvatierra con el Citibank, (la cual era de ciento cincuenta millones de dólares) obteniendo esta última institución una participación de 8% en Banesco. Con la creación del nuevo Banco ya se realizó un primer pago de cincuenta millones de dólares.

Para el año 2001, Unibanca (actual Banesco) concentraba y participaba con 13% de los depósitos bancarios del país, ocupando así la 4ª institución financiera del mismo. El primer lugar lo tenía el Banco Venezuela que adquirió Banco Caracas, el cual poseía un 20% del mercado. El Banco Provincial ocupaba el 2º lugar con 18%, seguido por el Mercantil en el 3º lugar con 15%. Sin embargo, para el año 2002, ya se afirma que Banesco, Banco Universal, es el principal Banco Venezolano. (Fuente: Superintendencia de Bancos.)

Para lograr la medición del clima organizacional, utilizaremos el modelo de medición de clima organizacional de Litwin & Stringer (adaptado al contexto de estudio), el cual está conformado por 8 dimensiones las cuales son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Relaciones Interpersonales, Estándares, Conflicto e Identidad, las cuales más adelante serán conceptualizadas.

De todo lo anteriormente expuesto, surge la pregunta general que guiará esta investigación:

Pregunta general.

¿Cómo es el clima organizacional de una empresa fusionada del sector bancario?

Preguntas específicas.

Partiendo de este problema de investigación, consideramos menester plantearnos una serie de preguntas específicas, tomando como referencia las dimensiones de nuestra variable de investigación "clima organizacional".

1) ¿Los empleados están de acuerdo con las actividades, funciones, líneas y niveles de autoridad que se establecen en la nueva organización?

2) ¿Existe libertad y/o autonomía en los empleados al desempeñar sus labores y en la resolución de problemas?

3) ¿Los empleados de la nueva organización son recompensados por el logro de sus objetivos?

4) ¿Cuál es la percepción del nivel de reto que tienen los empleados con respecto a la organización en el mercado?

5) ¿Existe entre los empleados una atmósfera de compañerismo, trabajo en equipo, colaboración, ayuda y cooperación tanto a nivel formal como informal?

6) ¿Es importante para los empleados los nuevos objetivos y patrones de desempeño tanto explícitos como implícitos?

7) ¿La gerencia otorga a sus empleados permisos para expresar libremente sus ideas dentro de la organización?

8) ¿Los empleados se sienten identificados y formando parte de la nueva organización?

1.2 Objetivos

Objetivo General.

Descripción del Clima Organizacional de una empresa fusionada del sector bancario. Caso: Banesco.

Una vez realizado dicho planteamiento, desglosamos una serie de **Objetivos Específicos** de nuestra investigación, tomando igualmente como referencia las dimensiones de nuestra variable de investigación "clima organizacional".

1) Determinar si los empleados están de acuerdo con las actividades, funciones, líneas y niveles de autoridad que se establecen en la nueva organización.

2) Verificar si existe libertad y/o autonomía en los empleados al desempeñar sus labores y en la resolución de problemas.

3) Determinar si los empleados de la nueva organización son recompensados por el logro de sus objetivos.

4) Estudiar cual es la percepción del nivel de reto que tienen los empleados con respecto a la organización en el mercado.

5) Conocer si existe entre los empleados una atmósfera de compañerismo, trabajo en equipo, colaboración, ayuda y cooperación tanto a nivel formal como informal

6) Determinar cual es la importancia para los empleados de los nuevos objetivos y patrones de desempeño tanto implícitos como explícitos.

7) Conocer si la gerencia otorga a sus empleados permisos para expresar libremente sus ideas y opiniones dentro de la organización.

8) Comprobar si los empleados se sienten identificados y formando parte de la nueva organización.

9) Comprobar la efectividad del instrumento de clima organizacional de Litwin y Stringer en el sector bancario.

1.3 Justificación del estudio

Los miembros de las organizaciones tienden a comportarse de forma particular según sus intereses, experiencias y valores, pero a su vez, desarrollan y adquieren ciertas actitudes de acuerdo al ambiente interno (clima organizacional) que perciben en la organización. Dicha percepción está relacionada con su satisfacción y desempeño laboral.

Individuos que presentan bajos niveles de motivación, podrían afectar el rendimiento, la eficacia, la productividad y la estabilidad de la organización, ocasionando grandes costos para la misma.

Por lo antes expuesto, realizar un estudio sobre el clima organizacional, resultaría de un considerable valor práctico, debido a que serviría para conocer a cabalidad, cómo los individuos perciben el clima organizacional, como lo demuestran las investigaciones de Forehand(1964), Liwin&Stringer(1968),Champell(1970),Scheneider(1973),James&Jones (1974), entre otros; y a su vez, los resultados obtenidos podrían contribuir a la implementación de cambios en la política de la organización y la puesta en marcha de medidas correctivas según las fortalezas y debilidades organizacionales, con el propósito de lograr que la organización trabaje con mayor eficiencia y competitividad.

Por otra parte, se considera que los hallazgos de esta investigación servirán como soporte para las futuras investigaciones de las entidades bancarias y financieras en general, puesto que es la primera vez, que se utiliza el instrumento de Litwin & Stringer para medir el clima organizacional dentro de una institución financiera, y es que dentro del contexto de las empresas financieras, resulta importante realizar investigaciones en el área del clima organizacional, debido a que el desempeño del individuo está muy ligado tanto a esta faceta como al nivel de productividad. Pareciera entonces

que en un mercado inflacionario, de altas tasas de interés y elevado costo del dinero, los errores pueden ser muy costosos, el mejoramiento del desempeño y/o productividad de los miembros de una organización resultará una meta atractiva y necesaria para cualquier organización del sector.

Es de gran importancia considerar que el mercado bancario en la actualidad y a futuro esta sufriendo transformaciones importantes, principalmente y tal como ya se mencionó, hay una tendencia en el mercado financiero venezolano a disminuir el número de actores, de instituciones, así como también se ve necesario vincular lo que son las expectativas del sistema financiero en general con la economía real.

Es por esto, que nuestra investigación se centra en diagnosticar el impacto de la fusión sobre el clima organizacional de una empresa del sector bancario, específicamente el caso Banesco, ya que han sido las fusiones una de las nuevas tendencias del mercado venezolano. De dicha fusión nació el cuarto banco venezolano y el segundo de capital nacional, líder en activos de fideicomiso, patrimonio, ley de política habitacional, sin mencionar que cuenta con 412 agencias en todo el país y 113 mil clientes en el uso de servicios de la Banca por internet, y que en consecuencia está destinado en mejorar el empleo en un sector, como el bancario, que hasta hace muy poco tiempo era el tercer empleador del país. (Revista Producto, 2002:78).

El Nuevo Gigante, como se conoce al nuevo Banesco, posee nuevas responsabilidades luego del proceso de fusión, como lo es seguir siendo líder en calidad de servicio al cliente, puesto que al cliente Banesco le toma un tiempo promedio de 5 minutos 58 segundos hacer sus gestiones dentro del banco, lo cual es un récord nacional. Por otra parte, el nuevo rol de Banesco es el ejercicio y concreción de la "responsabilidad social", la cual no es otra

cosa que una forma retributiva directa a la Sociedad en la cual se desenvuelve la institución. A su vez, en una sociedad con grandes retos, presentes y por delante, un área de especial atención de Banesco será el apoyo sustancial a la educación popular privada, particularmente a los programas y proyectos adelantados por Fe y Alegría y Fundana, para lo cual Banesco dedicará el 6 % de las utilidades anuales. Como último fin, lo que se busca es la internacionalización de Banesco, y convertirse en "el banco más grande del país", así como "seguir rompiendo paradigmas", sobre todo en comunicación. (Revista Producto, 2002:73)

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1 Las Fusiones y Adquisiciones.

Las Fusiones son un medio de expansión y de crecimiento empresarial, sin embargo, no son el único camino para que las empresas crezcan, aunque sí representan una alternativa a través de la inversión de capital interna u orgánica. De vez en cuando, las compañías optan por medios externos de crecimiento a través de las adquisiciones y fusiones, en vez de volcarse hacia el crecimiento interno. En efecto, "las fusiones y las adquisiciones, han tendido a seguir un patrón de "oleadas", que han presentado períodos frenéticos de actividad en los que unas empresas toman el control de otras, contrastantes con lapsos de tranquilidad relativa." (Sudarsanam,1996:1).

En una fusión las compañías se unen para combinar y compartir sus recursos con el fin de alcanzar objetivos comunes. Los accionistas de las empresas que se fusionan, a menudo permanecen como propietarios conjuntos de la entidad fusionada. La diferencia entre esta estrategia y una adquisición y toma de control radica en que una "adquisición", se parece más a una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o las acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser propietarios de la misma. En la fusión puede surgir una nueva entidad que abarca a las empresas fusionadas, mientras que en una adquisición la empresa adquirida se convierte en subsidiaria de la adquiriente. Una "toma de control" es similar a una adquisición y también implica que la compañía adquiriente es mucho mayor que la adquirida. Cuando por el contrario, la empresa adquirida es mayor que la adquiriente, la adquisición se denomina toma de control invertida (Sudarsanam,1996:1).

"La principal diferencia entre la fusión y la adquisición se concentra en que puede aceptar o rechazar la operación. Una adquisición es en esencia, un contrato entre la dirección de la empresa adquiriente y la adquirida. Los accionistas no tienen la oportunidad de votar antes de que la alta dirección haya tomado el acuerdo. En la fusión no es necesario que esto suceda, deberá ser refrendado por la junta general de accionistas y será extraño que éste rechace dicho acuerdo. Otra diferencia entre ambos radica en que, en la fusión, hay realmente una mezcla de las dos empresas desapareciendo ambas para crear una nueva; (fusión propiamente dicha,) o desapareciendo únicamente la adquirida; fusión por absorción." (Mascareñas, 1993:14).

2.1.1 Razones para llevar a cabo una fusión.

Según Mascareñas, existen una serie de *razones* que se aducen a la hora de realizar fusiones o adquisiciones, pero que entran en el terreno de lo discutible. (Mascareñas,1993: 5-13).

- Eliminación de Ineficiencias: es uno de los argumentos más utilizados. Señala que tanto las fusiones como las adquisiciones son instrumentos para prevenir la decadencia de las empresas, haciéndolas recobrar su salud perdida. Siempre hay empresas cuyos beneficios podrían verse incrementados mediante una mejor dirección operativa o financiera.

- Ventajas fiscales no aprovechadas: una compañía que tenga pérdidas que puedan trasladarse tributariamente hacia el futuro, podría desear adquirir una o más compañías rentables para utilizar ese traslado. De lo contrario, la posibilidad de trasladar las pérdidas hacia el futuro puede expirar al finalizar el período, por carecer de suficientes beneficios que permiten utilizarla en su totalidad.

- Las fusiones como empleo de fondos excedentes: cuando una empresa genera una gran cantidad de fondos y tiene pocas oportunidades de invertirlos de una manera rentable y no desea redistribuirlos vía dividendos o vía recompra de sus propias acciones, puede emplearlos en la adquisición de otras empresa

- Combinación de recursos complementarios: muchas pequeñas empresas son adquiridas por otras grandes, debido a que pueden aportar componentes que son necesarios para el éxito de la empresa resultante de la fusión y de los que carece el adquiriente. La empresa pequeña puede tener un único producto, pero la falta de capacidad de producción y disminución necesarias para producirla a gran escala. La empresa adquiriente podría desarrollar el producto desde el principio, pero le es más rápido y barato adquirir la pequeña. De esta manera, ambas empresas son complementarias, siendo más valiosas en conjunto, que de forma aislada.

- Motivaciones de los directivos: los gerentes prefieren dirigir empresas grandes que pequeñas compañías. La recompensa del directivo esta relacionada directamente con la extensión del control, que puede ser medido de varias formas: número de empleados, cantidad de las ventas, tamaño de presupuesto, entre otras; o bien sea por el aumento de posición dominante en el mercado.

- Diversificación: las empresas que aducen la diversificación como el motivo fundamental de su fusión, deberían tener en cuenta que la misma no crea ninguna riqueza adicional para sus accionistas, y por lo tanto, no

tiene sentido económico. Sin embargo, muchos directivos buscan en la diversificación, una forma de reducir la probabilidad de insolvencia y liquidación de la compañía a través de la reducción del riesgo económico.

- Razones personales: los propietarios de una empresa bastante controlada pueden desear que su compañía sea adquirida por otra que posea un mercado establecido para sus acciones. Aquellos pueden tener una parte demasiado grande de su riqueza inmovilizada en la empresa y al fusionarse con una compañía cuyas acciones estén en poder público, obtienen una mejoría importante en su liquidez, lo que les permite vender parte de sus acciones y diversificar sus inversiones.

2.1.2 Razones específicas para realizar una fusión en instituciones financieras.

Igualmente, existen *razones específicas* que llevan a realizar fusiones en instituciones financieras en Venezuela, a saber:

- La necesidad de disminuir costos operativos, incrementar el número de clientes y aumentar la rentabilidad dio inicio al agitado proceso de fusiones financieras.

- El fenómeno de fusión de entidades bancarias que se viene llevando a cabo en Venezuela es producto del proceso de globalización, que se ha convertido en uno de los rasgos centrales de las economías mundiales y de la sociedad contemporánea.

- También es consecuencia de la apertura y desregularización de las economías, especialmente por la liberación de los movimientos de capital a corto plazo que han caracterizado las últimas décadas.

- En el mundo, la banca se hizo cada vez más grande, cumpliendo diferentes funciones y desde 1993 se aprobó en Venezuela la inversión extranjera en la intermediación financiera y las fusiones bancarias. Por ello, las razones en Venezuela son atribuidas a la reducción de los gastos de transformación que debían hacer las entidades para convertirse en Banca Universal, el fortalecimiento del patrimonio para lograr una economía de escala.

- Aumentar la participación en el mercado bancario para estar presente en todo el territorio nacional, mantienen adecuados niveles de competitividad, impedir el debacle del grupo fusionado y generar condiciones atractivas para potenciales inversionistas extranjeras.

- Posibilidad de participar en el nuevo sistema de jubilaciones y pensiones, el cual requiere de importantes recursos financieros, capacidad técnica y amplia presencia nacional.

- Obtener con las fusiones una mayor fortaleza patrimonial y una reducción de los llamados gastos de transformación.

Todas estas razones y todas las fusiones en general, llevan consigo una serie de consecuencias. En el caso Banesco, los efectos de la fusión pueden observarse, en primer lugar, con la reducción de agencias y por

ende, de personal. Sabiendo que la fusión bancaria es necesaria, ¿Se aceptará que se haga a costa de los derechos de los trabajadores?

Otro cambio significativo a raíz de la fusión es la conformación de la nueva junta directiva, encabezada por Ignacio Salvatierra (Presidente de la Junta, proveniente del Banco Unión) y Juan Carlos Escotet (Presidente Ejecutivo, proveniente de Banesco y Caja Familia), la cual está conformada por 6 miembros (3 del grupo Banesco y 3 del grupo Unión.)

Por último, las agencias de las antiguas entidades Unión y Caja Familia cambiaron la imagen y el logotipo de la compañía. Unibanca (actual Banesco, Banco Universal), nombre que resultó de la fusión de ambas empresas, (UNI: Unión, BANCA: Banesco) fue la nueva identificación de la corporación hasta que el 21 de Junio del 2002 se integrara al grupo Banesco, quedando como nombre éste último y conservando el logotipo de Unibanca. ¿Afectará a los trabajadores de las antiguas agencias de Unión y Caja Familia, el cambio de imagen?

Hablando específicamente del caso Banesco, cabe destacar que el proceso de fusión se desarrolló en tres etapas. La primera de ellas comenzó en mayo de 2000 y concluyó con la remodelación de 268 oficinas, incorporación de la nueva plataforma tecnológica, cambio de imagen, adiestramiento del recurso humano, nuevos productos dirigidos a cubrir las fases de vida de los clientes y reforma en materia de procesos.

La segunda fase consistió en profundizar la sinergia mejorando el proceso interno para hacer más eficiente la prestación del servicio. En este período se incluyó la reducción de la infraestructura ubicando edificaciones de orientación horizontal en lugar de vertical. Una vez concluido este proceso se produjo la inclusión de Banesco el 21 de Junio de 2002.

2.1.3 Razones por las cuales las fusiones constituyen un reto distinto para la gerencia.

Basados en investigaciones empíricas en ésta área, los autores Cartwright & Cooper (1992), concluyeron que las fusiones y/o adquisiciones, representan un reto distinto y especial para la gerencia por las siguientes razones:

1. Son eventos emotivos y potencialmente importantes que afectan a cualquier aspecto involucrado.

2. Crean una expectativa de cambio y aumentan la coherencia intraorganizacional.

3. Los equipos gerenciales de fusiones y/o adquisiciones, están muy seguros respecto a su estimación de rapidez y facilidad con que pueden lograr la integración.

4. Resultan en pérdidas de personal no planificado a todos los niveles, que además de la pérdida de talento que esto pueda representar, también tiene un efecto destructor y desmotivante en los que se quedan.

2.2 Tipos de Fusión.

2.2.1 Las fusiones horizontales.

Al realizar una fusión de tipo horizontal, el principal objetivo perseguido es la economía de escala, que se produce al fusionarse dos empresas del mismo sector o línea de actividad.

Cuanto mayor sea la concentración de fusiones, menor será el número de empresas que operen en un determinado sector, lo que podría reducir la competencia dentro del mismo y ahogarlo en cierta manera al pasar de una posible competencia perfecta a un oligopolio o incluso a un casi monopolio, razón por la cual, existen las leyes antimonopolios en la mayoría de los países con el objeto de evitar el uso desmedido de las fusiones de tipo horizontal.

Sin embargo, las fusiones horizontales también se han utilizado en casos de fusiones entre empresas cuyas líneas de actividad no coinciden en absoluto, a las que se llaman *conglomerados*; aquellas que se consiguen al compartir los servicios centrales de administración y contabilidad, entre otros. Los conglomerados, pueden ser de tres (3) clases:

1. Las fusiones concéntricas: Tienden a aumentar las líneas de producto de las empresas participantes en el conglomerado y las cuales tienen actividades entre sí.

2. Las fusiones geográficas: Tienden a ampliar el ámbito geográfico del mercado que implica a dos empresas cuyas operaciones han sido dirigidas a áreas geográficas distintas y no solapadas.

3. Los conglomerados puros: Son las fusiones entre empresas cuyas actividades son distintas.

Existen dos características importantes que definen a los conglomerados: La primera es que"controlan un rango de actividades en

varias industrias que requieren diferentes sistemas de dirección, investigación, etc. y la segunda, es que consiguen la diversificación a través de adquisiciones y fusiones externas y no por desarrollo interno".

(Mascareñas, 1993: 3 - 4.)

2.2.2 Las fusiones verticales.

"Son aquellas fusiones formadas por compañías que se expanden para aproximarse más con sus productos al consumidor final o a la fuente de materias primas, persiguen este tipo de economías al pretender el control de la mayor parte del proceso productivo, lo que se puede conseguir fusionándose con el proveedor o el cliente. Este tipo de integración facilita la coordinación, administración y en algunos casos la tecnología o la pericia adquirida en una fase de la producción, pueden ser útiles en otra de las fases. Otras razones pueden ser, economías de tecnología, eliminación de los costes contractuales, reducción de los costes de comunicación y coordinación de la producción. En general, la racionalidad que existe detrás del proceso de fusión vertical, estriba en la eliminación de los costes contractuales y de transacciones". (Mascareñas, 1994: 4).

Existen también las llamadas *Fusiones Intragrupo:* Aquellas que han integrado las distintas instituciones especializadas de un grupo financiero en un banco universal, sin cambio de propiedad.

2.3 Teorías de las fusiones bancarias.

Se han desarrollado una variedad de teorías para explicar las fusiones y adquisiciones bancarias (FAB). En la mayoría de los casos, es necesario

considerar varias de las teorías en conjunto para explicar este tipo de fenómenos.

1) La teoría de la Eficiencia.

Las (FAB) permiten que los bancos grandes y solventes absorban a bancos pequeños o los que se encuentran en una situación de tensión financiera, con la consecuente promoción y fortaleza del sistema financiero. Quienes proponen esta teoría sostienen que la institución financiera a ser adquirida (la llamada entidad target) no tiene necesariamente que encontrarse en un estado de insolvencia; basta con que su tasa de crecimiento sea inferior a la de sus competidores.

Según esta teoría, las FAB son beneficiosas para la sociedad, pues la gerencia del banco exitoso toma el control del banco adquirido, con la consecuente mejora de la eficiencia del sistema financiero. En los años sesenta esta teoría era conocida como el "efecto 2+2=5".

Una de las razones por las cuales una institución financiera pudiese estar operando de manera poco eficiente es el llamado "problema de agencia", los administradores de la entidad son los dueños de apenas una fracción de las acciones, lo cual puede llevarlos a trabajar con menor interés y empeño que si fuesen accionistas mayoritarios. Otra pudiera ser consumir extras (perks), a costa de las ganancias del resto de los accionistas del banco (Jenks,1986).

2) La teoría de las economías de escala.

Las FAB promueven la productividad, al permitir que los bancos logren mayores economías de escala, y es considerada como la razón primordial por las que ocurren las FAB.

Según esta teoría, los bancos grandes proporcionan servicios más eficientemente que los bancos pequeños y las FAB ofrecen la vía más rápida

de crecimiento hacia las escalas de operación que proporcionan mayores economías. Esta es una de las vías por medio de las cuales las FAB permiten mejorar la eficiencia del sistema bancario en general. Esta teoría se encuentra en la realidad muy ligada con la teoría de eficiencia.

3) La teoría de diversificación de mercados.

Las FAB facilitan la diversificación en nuevos mercados. Un banco que otorga préstamos en una región, o en un país cuyas regiones se encuentran expuestas a las mismas variables económicas, corre el riesgo de sufrir pérdidas importantes si la economía en cuestión experimenta una recesión. En cambio, cuando dos bancos de regiones o países con economías diferentes se fusionan, es de esperar que los choques externos afecten con diferente intensidad a cada una de las regiones o países, o que tengan impacto en una de las economías sin afectar a la otra.

Una dificultad que se encuentra en este enfoque, particularmente es el caso de las fusiones bancarias de América Latina, consiste en el efecto "contagio" que la crisis reciente en los mercados financieros de los países en desarrollo han producido sobre las economías de otros países: por ejemplo, el "efecto tequila" a raíz de la devaluación del peso mexicano en 1994 o la crisis asiática de 1997-98.

4) La teoría de diversificación de productos.

Las FAB facilitan la diversificación en nuevos productos. La diversificación de productos que resulta de una fusión entre, por ejemplo un banco comercial y un banco de inversión reduce el riesgo de ambos bancos, en la medida en que los rendimientos de las distintas líneas de negocios fusionadas se encuentren imperfectamente correlacionadas entre sí.

Existen otro tipo de teorías de diversificación. Por ejemplo, las FAB pueden ofrecer oportunidades de promoción a los administradores y empleados de los bancos, si conservan su puesto después de la fusión, y oportunidades adicionales de diversificación a los accionistas mayoritarios del banco, quienes suelen encontrarse en una posición poco diversificada y, en consecuencia, realizan inversiones subóptimas.

5) La teoría de flujo de caja libre.

Las FAB ocurren porque los administradores del banco que adquieren maximizan los beneficios que le proporciona manejar el flujo de caja libre de la entidad. Jenks (1986) define el flujo de caja libre de una corporación como el flujo de caja en exceso del monto requerido para financiar todos los proyectos con valor presente neto positivo a disposición de la corporación, cuando los flujos de caja son descontados al costo de capital aplicable.

El flujo de caja libre debería ser pagado a los accionistas en forma de dividendos, si los administradores cumplen la labor de maximizar el valor de las acciones de la corporación. Debido al problema de la agencia, los administradores pueden verse tentados a invertir los flujos de caja libre en proyectos que, en realidad le destruyen valor a la empresa, por el simple hecho de que la inversión les proporciona mayor poder y prestigio, aparte de que sus remuneraciones suelen estar atadas al monto de los activos que manejen.

6) La teoría de la información privilegiada

Las FAB ocurren porque los administradores de la institución financiera que adquiere poseen información confidencial sobre la entidad a ser adquirida. En este caso, el banco que adquiere estaría dispuesto a erogar un precio superior al del mercado por las acciones del banco a ser adquirido,

siempre y cuando la información induzca a valorar las acciones del banco adquirido a un precio superior en el mercado.

7) La teoría de poder de mercado.

Las fusiones y adquisiciones bancarias ocurren porque incrementan la participación de mercado de la institución que adquiere, lo cual le permite no sólo operar a una escala más eficiente, sino también ejercer poder de mercado en una industria más concentrada. Aun cuando una concentración alta puede significar cierto grado de monopolio, una mayor concentración es generalmente resultado de una intensa competencia.

Según estudios recientes sobre la banca venezolana, es difícil argumentar que durante los últimos quince años algún banco haya ejercido una posición de dominio en el mercado de créditos. Además los autores calculan que la concentración del sistema bancario nacional ha disminuido en los últimos cinco años, justamente cuando se han producido las primeras fusiones bancarias.

2.4 Etapas del proceso de fusión.

Elizabeth Abouhamad, 1994, distingue 3 etapas en los procesos de fusión, las cuales se clasifican de la siguiente manera:

1.El proceso de Precombinación: donde las compañías que están involucradas dentro del proceso, deben reconocer directamente lo que buscan del negocio, igualmente es recomendable realizar un estudio de tendencias que se visualizan en la industria, y las condiciones de la competencia, así como evaluar la situación financiera para determinar los beneficios que podrían brindar una forma particular de combinación de capital, tecnología, productos, canales de distribución, mercadeo, Recursos

Humanos, e incluso reputación, ambas partes deben estar psicológicamente preparadas para producir una fusión exitosa.

2.*Síndrome de la Fusión:* La dinámica de la combinación podría tomar un camino errado que colocara a las dos empresas en desventaja, esto sucede cuando se reorganizan la administración de las empresas, pues se puede producir una gran variedad de emociones fuertes para los empleados. Los signos de estrés, podrían entonces indicar, que a pesar de que la negociación haya sido amistosa, los empleados no se encuentran a gusto, estos signos son:

- Preocupación, el empleado comienza a especular acerca del significado de la fusión, por lo que el tema se convierte en un obsesión.
- Imaginando lo peor: Las noticias o rumores sobre la posible venta se convierten más frecuentes y pueden producirse pensamientos negativos sobre el futuro.
- Reacciones de estrés: Debido a la tensión o ansiedad del ambiente, las personas pueden presentar reacciones psicológicas (miedo o agresión) o psicosomáticas (dolor de cabeza, insomnio, o incremento de la acción de fumar.)
- Crisis gerencial: Se puede producir una mentalidad combatida en los ejecutivos debido al sentimiento de caos general y la tensión.
- Comunicación restringida: La comunicación se reduce por los efectos de la restricción en la toma de decisiones a los altos ejecutivos.
- Ilusión de control: Ante las promesas de la Alta gerencia de que el cambio se producirá de manera suave y efectiva, pueden surgir dudas

en los empleados. Mientras que en las compañías se encuentran en proceso de combinación, se pueden dar las siguientes tendencias:

a. Conflicto de culturas: Las grandes diferencias en la organización de las dos compañías y su forma de llevar a cabo los negocios, se hacen visibles para las personas de la organización.

b. Nosotros vs. Ellos: Los empleados tienden a conseguir grandes diferencias entre lo bueno y lo malo, en las que generalmente su compañía resulta superior.

c. Superior vs. Inferior: Los individuos comenzarán a evaluar las diferencias encontradas en términos de buenos y malos, siempre asumiendo que su compañía es superior.

d. Ataque y defensa: Las personas imaginan e idean formas de promover y defender sus posiciones en vista de la actitud de los otros.

e. Ganador vs. Perdedor: Los que se sienten triunfadores del proceso, se sienten en capacidad de imponer sus reglas, y los perdedores muchas veces, deciden retirarse de la organización.

f. Decisiones de cohesión y omisión: No se busca la unión para tomar las decisiones, si no que una de las partes tiende a apoderarse de este proceso.

3.*Problemas de Post-Combinación:* Al declararse la completación o término de la fusión, se tienden a dar ciertos problemas, es entonces cuando se debe hacer énfasis en reconstruir los negocios y formular una nueva cultura organizacional, que se adapte a las estrategias planteadas y logre alcanzar los objetivos propuestos. La reconstrucción de la cultura no es un

proceso fácil y requiere cierto tiempo para que se realice de manera correcta.

2.4.1 Etapas específicas del proceso de fusión en el sector bancario.

En un ambiente de gran competencia y globalización al que no escapa Venezuela, la alta gerencia bancaria venezolana ha tomado su mirada hacia el modelo de fusiones como parte de su estrategia de crecimiento.

Las fusiones bancarias se llevan a cabo mediante una serie de etapas (García, 1991):

a. *Etapa de Planificación, Búsqueda, Revisión y Evaluación financiera (proceso de análisis):*

El proceso de planificación y adquisición empieza con una revisión de los objetivos y las estrategias de producto mercado de cada una de las unidades de estrategia de negocios. El banco que adquiere debe definir su dirección de potencial de crecimiento y diversificación en términos de sus fortalezas y debilidades como Banco; de una evaluación de cual es el ambiente social, económico, político, y tecnológico en que se encuentra. Otros factores a evaluar son la calidad de la gerencia, la participación de mercado (share), ganancias, plataforma tecnológica, tamaño de la institución y estructura de capital.

En la etapa de evaluación financiera deben responderse preguntas como: ¿Cuál es el máximo precio que se debe pagar para adquirir el banco target?, ¿Cuáles son las principales áreas de riesgo?, ¿Cuáles son los ingresos, flujo de caja, implicaciones en el balance de esa adquisición?, ¿Cuál es la mejor forma de financiar la adquisición?

Otro elemento muy importante de cualquier fusión o adquisición es el factor de impuestos y sus consecuencias en las instituciones involucradas, así como de sus accionistas. Dependiendo del esquema de adquisición, ya sea cambio de acciones del banco adquiriente por un número determinado de acciones del banco adquirido: efectivo, efectivo y deuda, emisión de bonos, emisión de bonos de acciones, o combinación de alguna de estas. Adicionalmente el trato aplicado a la operación , si esta es vista como una operación de simple compra-venta con su consecuente realización de ganancias o si es vista y catalogada como una operación de transición y de continuidad de la propiedad y no como una compra-venta, por lo que las consecuencias de cada una de ellas serían diferentes.

En este sentido la nueva Ley de Fusiones recientemente promulgada, establece incentivos fiscales para las instituciones financieras en cuanto al diferimiento de impuestos a un plazo más largo, así como condiciones favorables en la amortización de los gastos involucrados con la fusión. Otro de los factores importantes que está detrás de cualquier fusión es el efecto y consideraciones contables (activos netos, ingreso, depreciación, activos intangibles, "goodwill", impuestos).

Dentro de cualquier esquema de fusión, uno de los elementos técnicos más utilizados y de mayor peso en la toma de decisiones es el uso de la técnica de flujo de caja de contado. Así el criterio de flujo de caja descontado aplica no solo al crecimiento de las inversiones internas, sino para aquellas inversiones como las fusiones. Una característica esencial de la técnica de flujo de caja de contado, es que parte del principio de que un bolívar efectivo hoy vale más que un bolívar recibido dentro de un año, porque el bolívar recibido hoy puede ser invertido y ganar un retorno durante ese lapso.

Esto es importante para la toma de decisiones, ya que entre otras cosas puede orientar en la fijación de precio máximo a pagar por la adquisición, empleando los diferentes escenarios de expectativas de generación de flujo de caja a ser generados debido a la fusión, así como los costos de capital que permiten establecer el mínimo aceptable de retorno sobre la inversión requerida en el mercado.

b. *Etapa de Fusión:*

Aquella donde los acuerdos son firmados y las negociaciones concretadas exitosamente ante los ojos de los involucrados en los procesos.

c. *Etapa Post Fusión o integración de instituciones:*

Este período es el más crítico. Históricamente, tomando en cuenta la amplia experiencia internacional, particularmente en Estados Unidos, es en ésta etapa donde los resultados de éxito de la fusión han tendido a reducirse y poner en peligro la operación de la fusión, siendo uno de los factores que han contribuido a esta situación, el hecho de que muy pocos ejecutivos y la alta gerencia han entendido la importancia de esta parte fundamental del proceso. Una de las razones es que el proceso de integración no posee el glamour que presenta la etapa inicial de negociación, evaluación y análisis.

A su vez esta fase del proceso es una de las más exitosas en términos de gerencias de negocios, de recursos, así como el manejo de culturas y de idiosincrasias corporativas distintas, igualmente las diferencias de tamaño, ambiente empresarial, capacidad financiera y sofisticación gerencial y tecnológica añaden complejidad a esta etapa. Dentro de esta etapa el componente laboral y de recurso humano se convierten en una tarea de difícil manejo, especialmente para los empleados de la institución adquirida, lo que crea altos niveles de incertidumbre y estrés. Es por esto que esta

etapa debe de contar con todo el apoyo de la dirección de la institución y la asesoría de especialistas y consultores que den soporte y guíen por buen camino esta etapa crucial en la consolidación y éxito de la fusión.

Otro tema que cobra interés, es el de la compatibilidad estratégica y cultural entre empresas que suscriben acuerdos de fusión. "Las fusiones pueden organizarse a lo largo de una línea continua, desde fusiones motivadas puramente por factores externos hasta la elección estratégica interna, por parte de las direcciones u organizaciones involucradas. Un ejemplo que tiende al primer extremo, puede ser el caso, en que las fusiones se consumen legalmente en cuestión de semanas debido a la influencia restrictiva de la competencia o de los sindicatos. La otra opción se realiza de manera mucho más lenta, detenida y detallada, para analizar las razones para la fusión seguida de una negociación o preacuerdo y un proceso de planificación. Así mismo, en una discusión de mesa redonda realizada por el (COS), centro de estudio sobre las organizaciones, 1989, algunos participantes también sugirieron que la tecnología central de un negocio puede ser un factor que facilite o dificulte las fusiones o adquisiciones, es igualmente cierto, que la tecnología puede ser factor mediador en la necesidad de integrar culturas, para el hecho que unas tecnologías requieren estructuras muy distintas de coordinación y comunicación. La intencionalidad estratégica de las fusiones también es esencial". (James Salk, 1989:22.)

Otra forma de contemplar este razonamiento sería en términos de qué es lo que se fusiona o adquiere, por ejemplo, en ciertas ramas del sector de productos de consumo, lo que se busca en muchas de las fusiones actuales son nombres de marcas y acceso a mercados, tecnología o activos físicos de las empresas fusionadas. Sin embargo, en otras situaciones, el activo

humano es el que proporciona el valor potencial, en dichos casos uno podría anticipar a priori que el proceso de fusión puede ser más difícil.

Cuando una institución financiera decide realizar una fusión, es necesario que solicite ante la Superintendencia de Bancos su aprobación, encontrándose como elementos o variables a evaluar los siguientes:

Desde el punto de vista formal se examinan si el correspondiente órgano social de cada una de las empresas a fusionarse, así lo ha concebido y aprobado.

Desde el punto de vista económico y financiero se examina si esa fusión realmente será viable a través del plan de negocios y de los estados financieros que resultarán como consecuencia de esa fusión. Se analizan los productos que van a ofrecerse, se examina la complementariedad desde el punto de vista geográfico, desde el punto de vista del cliente, desde el punto de vista del servicio que van a realizar esas instituciones conformando pues, la composición de elementos o estados financieros que lleva a la Superintendencia de Bancos a considerar si la fusión es viable o no y otorgar su aprobación.

2.5 Propósitos de las fusiones.

1) La ganancia de poder en el mercado, la compra de un banco por otro para aumentar el espacio que ocupa en los segmentos o regiones donde opera.

2) La captura de sinergias o la eliminación de excedentes. Pareciera que la negociación entre Unión-Banesco-Caja Familia es de este tipo, ya que combinaron la tradición, liderazgo en tarjetas de crédito, una extensa red de oficinas a nivel nacional, tecnología de avanzada,

liderazgo en el sector hipotecario, experiencia en tecnología de fusiones y negocios e innovación, para ofrecer a los clientes un servicio de alta calidad y productos ajustados a sus diferentes necesidades.

3) La absorción de un banco malo por uno bueno con el fin de resolver rápidamente problemas de insolvencia puntual en el sistema.

2.6 Antecedentes de las fusiones bancarias.

Hasta 1995 las fusiones bancarias fueron eventos poco frecuentes en nuestro país. La mayor parte de las fusiones observadas ocurrieron en la década de los 60, con posterioridad a las dificultades que el sistema experimentó a partir de 1958. Para ese entonces, las fusiones bancarias ocurrían en casi su totalidad, por cambio de control en la propiedad del banco, principalmente accionistas extranjeros y del sector público. Sin embargo, la integración de grupos distintos, fue como hoy la excepción.

La relativa escasa actividad de fusiones en el mercado venezolano en el pasado, tiene su origen en la concepción del negocio bancario que prevalecía:

- Banca de un solo dueño / familia.
- Ambiente protegido que permitía bancos de escala reducida.
- Pocas economías de escala.
- Valor de la licencia bancaria superior a lo que el negocio en si puede generar (uso del banco para financiar el grupo empresarial).
- Relativa facilidad para el cumplimiento de los requisitos de capital.

En los últimos años se ha observado un proceso renovado de fusiones y adquisiciones, que va más allá de lo experimentado en los años sesenta. Entre estos procesos podemos señalar:

2.7 Fusiones y Adquisiciones en la banca venezolana: 1995-2002.

Año	Proceso	Institución resultante
1995	Finalven es adquirido por Banco Provincial	Finalven
1995	Valinvenca es adquirido por Banco Provincial	Valinvenca
1996	Banco Mercantil se convierte en Banco Universal.	Banco Mercantil
1996	Banco Provincial se convierte en Banco Universal	Banco Provincial
1997	Interbank se convierte en Banco Universal	Interbank
1997	Banco del Orinoco se convierte en Banca Universal	Banco del Orinoco

1997	Banco del Orinoco es adquirido por Orinoco Banca Universal	Banco del Orinoco
1997	Internacional es adquirido por Interbank	Banco Internacional
1997	Fivenez se convierte en Banco Universal	Fivenez
1997	Banesco se convierte en Banco Universal	Banesco
1998	Banco del Caribe se convierte en Banco Universal	Banco del Caribe
1998	Banco del Caribe incorpora a Caribe AF	Banco del Caribe
1998	Banco Exterior se convierte en Banco Universal	Banco Exterior
1998	Banco del Caribe adquiere a Bancaracas y Fivenez convirtiendose en Banco Universal	Banco Caracas
1999	Banco Popular es adquirido por Banco Provincial	Banco Popular

1999	Banco Orinoco es adquirido por CorpBanca	Banco Orinoco
2000	Oriente EAP es absorbida por Sur EAP	SUR EAP
2000	La Vivienda EAP es absorbida por Fondo Común EAP	Fondo Común
2000	Del Centro EAP es absorbida por Fondo Común EAP	Caja Familia EAP
2000	Filara (FAL) es absorbido por Banco Lara, el cual se convierte en Banco Universal	Banco Lara
2000	Banco República es absorbido por Fondo Común EAP y se convierte en Banco Universal	Fondo Común
2000	Banco Lara es absorbido por Banco Provincial	Banco Provincial
2000	Interbank es absorbido por Banco Mercantil	Banco Mercantil

2000	Venezolana EAP es absorbida por Interbank, el cual se convierte en Banco Universal.	Interbank
2000	Financorp, se convierte en Banco Comercial	Financorp
2001	La Primogénita EAP es absorbida por Mi Casa EAP	Mi Casa EAP
2001	Valencia EAP es absorbida por Noroco, el cual se convierte en Norvalbank	Norvalbank
2001	**Caja Familia es absorbida por Banco Unión, el cual se convierte en Unibanca**	**Unibanca**
2001 - 2002	Banco Caracas es absorbido por Banco Venezuela.	Venezuela
2002	**Unibanca es absorbida por Banesco convirtiéndose en Banesco Banco Universal.**	**Banesco**

Fuente: Superintendencia de banco. Informe anual 2000.

A los efectos de medir si el grado de concentración bancaria en Venezuela pudiera interpretarse como nocivo para la competitividad del mercado, puede calcularse el denominado HHI (Índice Herfindahl-Hisrschman), el cual es utilizado por la Reserva Federal y el Departamento de Justicia de los Estados Unidos en la evaluación de las fusiones.

El índice oscila entre 0 (máxima dispersión) y 10.000 puntos (monopolio absoluto).

Si en una Fusión el índice de la entidad resultante sobrepasa los 1.800 puntos, se inicia un proceso de investigación. Si el índice sobrepasa los 2.200 puntos, se requiere de las entidades fusionadas una explicación detallada de los beneficios de la operación para el mercado en la que opera. Igualmente opera un límite de advertencia cada vez que una fusión resultante en una cuota de mercado sea superior al 33%.

El puntaje de HHI para los cuatro mayores bancos del país es el siguiente:

- Venezuela + Caracas = 1.766 (17.7%).
- Provincial = 1.683 (16.8%).
- Mercantil + Monagas =1.446 (14.5%).
- Banesco + Unibanca = 1.403 (14.0%).

Las cifras anteriores muestran que los procesos que se están verificando en Venezuela no generarían una investigación especial. Esto quiere decir que nuestro país se ubica favorablemente en el contexto latinoamericano e incluso mundial, y no se ha alcanzado el grado de concentración que dispararía una investigación anti-trust en EEUU.

Dado que nuestro tema de Interés se basa en determinar el impacto de la fusión sobre "el clima organizacional" y una vez analizado todos estos importantes aspectos que nos servirán de ayuda como sustentación teórica en nuestra investigación, es pertinente dedicar un espacio a nuestra variable de estudio.

2.8 Variable de estudio: "Clima Organizacional".

Antes de conceptualizar clima organizacional, consideramos menester estudiar a priori lo que es la percepción, ya que el concepto de clima lleva implícito el concepto de percepción.

2.8.1 La Percepción.

Por representar un factor esencial en el desarrollo de la variable, consideramos menester definirla brevemente:

La Percepción es el proceso mediante el cual el individuo expresa el significado que para él tiene el ambiente. Como una persona organiza, interpreta y procesa diversos estímulos, se transmite a una experiencia psicológica. Cada persona le da diferentes significados a los estímulos que recibe, esto indica que distintas personas verán la misma cosa de distintas maneras. Por ello, en el mundo laboral, la conducta de un empleado está determinada por la forma como éste ve una situación o reacciona a los estímulos.

En muchos casos, los individuos asumen o interpretan las conductas ajenas en el contexto del ámbito en el cual ellos se encuentran.

Algunos de los factores que influyen en la percepción son:

- Consideraciones no identificables.

- Evidencia perceptual de una fuente respetada más que otras.
- Factores emocionales.
- Juicios preceptuales difíciles.

Una vez destacado estos aspectos, pasamos a definir la variable de estudio en cuestión.

2.8.2 Clima Organizacional.

El comprender como los empleados perciben su trabajo y su ambiente laboral representa un factor esencial para mejorar su conducta o desempeño, al igual que sus relaciones con sus supervisores y colegas. Las reacciones de los miembros de una organización hacia su trabajo están determinadas por cómo estos perciben su ambiente de trabajo. (Siegel & Turney, 1980.) El clima organizacional funciona como la personalidad de la organización, viéndose afectado por todo lo que sucede en ella.

Es necesario indicar una breve información acerca del clima organizacional, resaltando las diferentes teorías y enfoques sobre su definición.

Álvarez (1992) afirma que diversos autores han estudiado clima organizacional desde perspectivas diferenciadas. Entre estos autores Álvarez (1992) cita a James&Jones (1974), quienes argumentan que se debe implementar el termino "clima psicológico", como fue definido por Schneider (1973). Lo psicológicamente importante para el individuo tiene que ser la forma en la cual percibe su ambiente de trabajo, no como otros lo describen, sino al nivel individual. En ese mismo año, afirma Álvarez, Hellriegel y Slocum introducen el término "subsistema", que posteriormente fue entendido como clima de grupo. Su definición se basa en el conjunto de atributos que pueden ser percibidos con relación a una organización en

particular y/o sus subsistemas, los cuales pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas manejan a sus miembros y al ambiente que los rodea. Otro grupo de autores, según Alvarez es el compuesto por Payne y Mansfield (1978), quienes señalan en sus estudios que al centrar la atención en los sujetos, las diferencias individuales en la percepción del clima dentro de una misma organización se hacen importantes para la comprensión de las conductas individuales.

Adicionalmente se plantean diferentes enfoques para explicar el clima organizacional. Se señalan igualmente, tres perspectivas diferentes para definir la forma en que surge el clima dentro de la organización. El enfoque o *perspectiva estructuralista*: coloca el significado que los individuos le dan a los eventos, prácticas y procedimientos dentro de los mismos eventos. Sugiere que el clima difiere de organización en organización, en función a las diferencias en las estructuras organizacionales. La *perspectiva perceptual*: (Atracción – repulsión), coloca el significado que los individuos le dan a los eventos dentro del individuo. La *perspectiva simbólico interaccionista o interactiva:* sitúa el significado de los acontecimientos en la interacción que existe entre los individuos. Les da importancia a interacciones y vivencias por las que pasa el individuo al ingresar en la organización (socialización), así como también el sentido de pertenencia al grupo como determinante del clima, el cual varía de grupo en grupo. (Schneider y Reichers,1983.) Siguiendo la misma línea, según Álvarez, se encuentran Powell y Butterfield (1978, citado por Sichel, 1994), quienes en la *perspectiva estructuralista* arguyen que el clima es conceptuado como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma debido a que los miembros se encuentran expuestos a las características estructurales más comunes de la organización. Como consecuencia, los individuos poseen percepciones similares. En la *perspectiva perceptual*,

explican que la base de la formación del clima está dentro del individuo mismo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que tiene un significado psicológico para ellos. Clima Organizacional es una descripción "psicológicamente procesada" de las conducciones organizacionales. En la *perspectiva interactiva,* señalan que la interacción del individuo al responder a las situaciones dadas, hacen surgir conductas que forman parte de las normas aceptadas y compartidas, las cuales conforman la base del clima organizacional.

Por otra parte, se introduce una cuarta categoría a parte de las otras tres explicadas por Schneider&Reichers, así como Powell y Butterfield. Dicha categoría o perspectiva es la Cultural. Esta categoría se construye sobre la perspectiva interactiva e incorpora la interacción entre los elementos determinantes del clima organizacional. Moran y Volkwein (1992).

Forehand & Gilmer(1989), Tagiuri (1968), Campbell & Dunnette (1964) y Gibson (1987), forman parte del grupo de autores que estudian clima organizacional, y lo explican como el grupo de caracteristicas que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, además de ser de relativa permanencia en el tiempo, y ejercer influencia en la conducta de los individuos de la organización. Otros autores como Hodgetts & Alman (1992), indican también que el clima organizacional influye en la conducta del individuo y lo definen como el conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo.

Para este estudio, *"el enfoque adoptado"* es el planteado por Litwin y Stringer (1968), quienes argumentan que el clima organizacional es un

conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de una organización tienen acerca de ciertos aspectos de ésta (incluyendo el liderazgo.) Señalan nueve propiedades componentes: Estructura, desafío y responsabilidad, recompensas, calor humano, apoyo, tolerancia para los conflictos, identidad organizacional, normas, y expectativas para el desempeño. Litwin y Stringer (1968); c.p. Alvarez (1992), definen el clima organizacional como "una característica relativamente permanente, que define el ambiente interno de una organización, el cual es experimentado por todos sus miembros , influencia su comportamiento y puede ser descrito en término de valores de un conjunto particular de características de la institución".

Litwin y Stringer (1968, c.p. Kolb, 1997), realizaron un estudio que probablemente sea uno de los más extensos que se han realizado en cuanto al clima organizacional se refiere. Idearon un estudio experimental para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la Organización. El estudio implicó la creación de varias organizaciones comerciales simuladas.

Se establecieron tres (3) objetivos:

1) Estudiar la relación entre el estilo de Liderazgo y el Clima Organizacional.

2) Estudiar los efectos del clima Organizacional sobre la motivación individual medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.

3) Determinar los efectos del clima organizacional, sobre variantes tradicionales tales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron que se pueden encontrar distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. A su vez, estos nuevos climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Concluyeron también que los climas organizacionales pueden provocar cambios en los rasgos de la personalidad aparentemente estables. (Kolb, 1977).

Para obtener la medición de nuestra variable, utilizamos el instrumento de medición de clima organizacional elaborado por Litwin & Stringer adecuado al enfoque que se le dio al estudio con la teoría que se adoptó, la cual pertenece a los mismos autores. Esto implicó un reto para nosotras, debido a que dicho instrumento no había sido utilizado anteriormente en el sector bancario, razón por la cual esto pasó a ser uno de nuestros objetivos específicos.

Las dimensiones planteadas en el cuestionario de Litwin y Stringer son las siguientes:

ESTRUCTURA: Se refiere al sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en el grupo de trabajo, las reglas, los reglamentos, y procedimientos existentes. Se enfatiza en los trámites y el respeto a los canales formales que deben seguirse para el manejo de los aspectos operacionales. También está en función de la calidad y la cantidad de información disponible relativa, tanto las funciones operativas como las relaciones jerárquicas de status.

Los autores realizaron estudios donde se relacionan estos aspectos en forma directa con la motivación de logro y poder. Señalan que la motivación de logro y de poder correlacionan positivamente con un nivel intermedio de

estructura dirigida principalmente a tareas, y que facilita alcanzar objetivos de trabajo, al reducir las limitaciones y trámites excesivos que restringen la calidad y cantidad de trabajo creativo.

La estructura dirigida a las relaciones interpersonales, más que las situaciones de tarea, pueden ser determinantes para producir la motivación de poder. Donde hay jerarquía y status, se estimula el control y la motivación de poder, y por otra parte, las relaciones interpersonales son más formales y distanciadas. Losch (1964), Hall (1962), Burns y Stalker (1987), plantean que en una organización, la cantidad de estructura afecta la condición individual y grupal. Argyris (1964,c.p. Formica y Millán, 1994), señalan que la tendencia a centrarse en la organización formal conlleva a que se desarrollen sentimientos de frustración, conflicto y fracaso personal. Afirma que la presencia de una estructura organizacional muy fuerte tiende a crear un ambiente que propicia la no pertenencia en lo estar abierto y en tomar riesgos, la conformidad, la dependencia, el compromiso externo, las defensas organizacionales, las rivalidades interdepartamentales, y la baja efectividad en la toma de decisiones.

RESPONSABILIDAD: Se trata del sentimiento de autoridad individual, la percepción personal del nivel de autocontrol, la ejecución de la funciones y obligaciones. Según Horowitz (1961), Litwin y Stringer (1968) c.p. Blanco y Cona (1987), se encontró que las personas con alta motivación al logro prefieren trabajos que les permiten una mayor responsabilidad individual, pues consideran que en éstos los resultados dependerán de su propio esfuerzo.

REMUNERACIÓN: Se refiere al sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, la equidad percibida en el pago, las políticas de

promoción. Litwin y Stringer (1968), c.p. Formica y Millán (1994), señalan que un clima hacia el otorgamiento de recompensas es más probable que produzca expectativas al logro y afiliación, y que reduzca las expectativas de miedo y fracaso. No han de centrarse las recompensa en lo monetario como factor de mayor importancia, pues hay que recordar una vez más, las características complejas de la motivación humana. El feedback que enfatiza la importancia tanto de las metas grupales como individuales es el que genera la tasa más alta de productividad personal que permite la organización más eficaz del trabajo.

RIESGO: Se refiere a la percepción del riesgo permitido en el trabajo dentro de la organización que implique cierto nivel de reto. Si existe un énfasis en correr riesgos oportunamente o se trata de actuar sobre la mayor seguridad. Esta dimensión está estrechamente relacionada con motivación al logro. Atkinson (1968, citado por Chiavenato, 1988), demostró que los individuos con alta necesidad al logro, prefieren tomar riesgos moderados. De este modo las condiciones ambientales que implican riesgos moderados, es probable que sean determinantes importantes de la motivación al logro y de las conductas asociadas al mismo. Aquellos climas en donde no sea posible asumir una conducta de riesgo que implique reto, debilita la motivación y conductas asociadas con el logro, como el caso de las empresas en extremo conservadoras.

APOYO Y CALOR (RELACIONES INTERPERSONALES): Se refiere al sentimiento general de amistad que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo donde existen grupos de trabajo amistosos informales. La cordialidad reduce la ansiedad, el temor relacionado con el fracaso en el trabajo. El apoyo es la voluntad de recibir y dar ayuda por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. El énfasis en el apoyo mutuo entre los

niveles superiores e inferiores dirigidos a la orientación y cooperación para lograr mejores resultados laborales.

ESTÁNDAR: La importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el desempeño, el nivel de exigencia existente, se relaciona directamente con la motivación al logro, y esta a su vez, se relaciona con normas de excelencia que implican un nivel de reto atractivo a las tareas. (Atkinson, 1968; c.p. Chiavenato, 1988).

TOLERANCIA AL CONFLICTO: Es el grado de permisividad y confianza que la gerencia le otorga al individuo, deposita en situaciones de conflicto, así como la forma en que pueden ser asimiladas sin riesgo las divergencias de opinión entre los miembros del grupo.

Según Litwin y Stringer (1968, c.p. Formica y Millán 1994), esta dimensión interactúa en forma compleja con las demás. Su teoría sugiere que confrontar el conflicto puede servir para estimular la motivación al logro de dos formas: 1) Tiende a aumentar el flujo de información (fáctica y emocional), y así serán más realistas los estándares y las normas de desempeño y las metas también serán más claras; 2) La confrontación adecuada del conflicto incrementa la rapidez y la concreción del feedback de la ejecución. Las alternativas para la acción y los obstáculos para la ejecución, con frecuencia se hacen explícitos y los individuos pueden juzgar mejor cómo lo están haciendo.

IDENTIDAD: Sentimiento de pertenencia a una compañía y de que es miembro valioso del equipo de trabajo. La importancia pasa a ser parte del espíritu del grupo de trabajo. Sentimiento de pertenencia al grupo y grado de lealtad percibido hacia el mismo. De acuerdo a esta teoría, el clima

constituye una imagen de la organización compuesta por las dimensiones descritas, las cuales pueden mezclarse en diferentes grados para crear organizaciones altamente diferentes y además pueden ser cambiadas mediante una adecuada intervención para facilitar así el logro de las metas de la organización y de cada uno de los individuos que la conforman. De ahí la gran importancia de la teoría de Litwin y Stringer la cual provee una visión global de este factor y sirve de base para su investigación. Di Sarli y Ruiz (1991).

El motivo que nos llevó a adoptar la teoría de los autores, Litwin y Stringer (1968:23), es porque tocan mucho el factor humano de la empresa, y además, coincidimos con su definición, ya que parten del concepto de percepción, lo cual para nosotras es una palabra que define genéricamente lo que es clima organizacional.

La definición formal de clima organizacional de los autores es la siguiente: "Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización especifica".

Otra de las ventajas que encontramos al haber adoptado esta teoría de clima organizacional y no otra, radica en que es muy viable a nivel práctico. Al tratar de medir el clima organizacional se intenta captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o sub-unidad, esto debe implicar por lo tanto, solicitar a los miembros sus opiniones respecto a los diversos atributos y elementos de la organización de la cual forma parte.

En conclusión, a partir de ahora (una vez adoptada nuestra teoría), por clima organizacional se entenderá entonces, la percepción que los miembros de una organización tienen de ella.

Las fusiones no sólo afectan el clima dentro de la organización, sino que también en el entorno en el cual ésta se encuentre. Tal afirmación la fundamentamos al observar los efectos de la campaña publicitaria que llevó a cabo Unibanca (actual Banesco, Banco Universal) con su apertura, la cual, cabe destacar, se traduce en una inversión en medios de cinco mil millones de bolívares. Banesco lanzó una campaña que mezcla el uso intensivo de medios exteriores, multimedia, publicidad en autobuses, taxis, globos ubicados sobre las agencias y medios tradicionales.

Particularmente en éste último Unibanca, tuvo un tremendo impacto al lograr que varios de los diarios de circulación nacional les vendiesen su portada, creando así una falsa portada que desconcertó a muchos, creando confusión entre los lectores (y clientes del banco). El gesto de promocionar la creación del banco a través de la compra de las cubiertas de varios diarios fue una iniciativa impactante. La novedad se transformó en todo un suceso para los consumidores y usuarios bancarios, pero también para el mundo de la comunicación y la publicidad, y a pesar de que causó muchos disgustos, todo el mundo habló del "nuevo banco". ¿Qué mejor manera de darse a conocer?

Cabe destacar que a lo largo de nuestro estudio hemos venido analizando una situación específica que vive un banco comercial de cara a la atención a sus clientes. Pero si esa atención a clientes sólo será posible si es prestada por empleados que trabajen en un buen clima organizacional, entonces ¿Cómo se "siente" un empleado del banco ante tal fusión?, ¿Cuál

es el clima organizacional actual del banco?, ¿Cómo ha afectado la fusión al clima organizacional?

Características de clima organizacional.

Una vez revisados una serie de conceptos del Clima Organizacional, podemos concluir tal como lo señala (Brunet,1968:13), haciendo referencia a Tagiuri (1968), que lo importante del clima organizacional es tener en cuenta una serie de características que conforman su esencia y que a continuación se señalan:

1) El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
2) El clima es una configuración particular de variables situacionales. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
3) El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede ser sujeto de cambio a través de intervenciones particulares.
4) El clima está determinado en su mayor parte por características personales como las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
5) El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
6) El clima está basado en características de la realidad externa tal y como es percibido.
7) El clima es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos de la conducta.

Carácter del clima organizacional.

Según Brunet (1987), en una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes, la compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades y entre más descentralizada esté la organización, se pueden observar más climas diferentes.

Las normas de la empresa pueden ser difíciles de aplicar uniformemente, en todas las unidades o departamentos de la organización, pudiendo generar molestias o coacciones en el interior de ciertos departamentos y en otros no.

Si se quiere evaluar en clima de una organización, el total de éste equivaldrá a la media de los climas reunidos de todos los departamentos.

Clima del departamento 1		Clima
+		
Clima del departamento 2	=	global de
+		
Clima del departamento 3		la organización.

La organización puede poseer microclimas en su interior, y es probable que los microclimas diferentes se parezcan un poco. El clima percibido por su individuo está influenciado por el clima de su departamento o unidad especifica de trabajo y por el clima general de su organización.

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior, pueden existir variaciones en la percepción del clima en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que se ocupe.

Componentes del clima organizacional.

* Las variables deben ser analizadas a partir de su naturaleza y sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provoca dentro de la organización.

* Los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima, que es el resultado de los distintos aspectos objetivos de la realidad de la organización, como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

* El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. Un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

Importancia del estudio de Clima Organizacional.

Brunet en su obra, afirma que el clima refleja de una manera global los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a la vez en elementos del clima. Si el gerente es capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización, puede ejercer un control sobre la determinación del mismo de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

Toda organización busca progresar y como un sistema abierto, debe estar en continuo proceso de readaptación, esto implica un crecimiento constante de la productividad, así como un mejoramiento permanente de la

organización. Este proceso requiere determinar la situación actual de la organización y así mismo lo que debería ser.

En ese análisis de discrepancias entre la realidad y la prospectiva a futuro, surgen las metas y los propósitos para el automejoramiento. En consecuencia, determinar el clima organizacional permite obtener información valiosa para el desarrollo de programas destinados a promover el cambio. Por otra parte, a través de los estudios de clima organizacional se pueden encontrar estrategias a implantar para reducir los síntomas de alienación y mejorar las formas empleadas para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, sobre todo si se parte de la premisa de que el mundo psicológico del trabajo representa para los individuos una fuente importante de influencia para sus conductas, reacciones y sentimientos. Se podría decir entonces, que el conocer la situación real de la organización, clima actual, permite tomar las acciones necesarias para mejorar o fortalecer el clima existente y así poder influir positivamente en el comportamiento de los individuos, mejorando el ambiente organizacional e incrementando la productividad.

En conclusión, las investigaciones realizadas sobre clima organizacional muestran que esta variable tiene efectos significativos sobre la satisfacción y el desempeño laboral y que su estudio contribuye a la comprensión del impacto del recurso humano y sus características individuales por tanto, examinar el clima organizacional resulta de vital importancia a la hora de introducir cualquier filosofía que busca un cambio en las condiciones de trabajo, puesto a que brinda una visión global acerca de la percepción que tienen los individuos sobre las características y propiedades de la organización y como éstas pueden favorecer o no dicho cambio.

Corroborando esta idea tenemos que una de las más importantes teorías expuesta por (Lewin,1951), señala que el comportamiento humano está en función de la persona implicada y de su entorno. Si llevamos esta concepción al mundo de la organización, encontramos que "la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de características personales sino también de la forma como éste percibe el clima de trabajo y componentes de su organización. (Brunet,1987:11). En resumen, tal y como lo señala Brunet, la importancia de determinar el clima de una organización radica en tres razones principales:

1) Permite evaluar las fuentes de conflicto, stress o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2) Permite iniciar y mantener un cambio que indique a la gerencia los elementos específicos sobre los cuales puede dirigir sus intervenciones.
3) Permite dirigir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir. (Brunet,1987:20).

El conocimiento de estas tres razones le permiten a los niveles gerenciales y supervisorios ejercer un control sobre la determinación del clima por parte de los sujetos.

El clima organizacional de una empresa se puede ver afectado por circunstancias determinadas, lo que originaría como consecuencia los conflictos en las organizaciones, los cuales son inevitables. No obstante, pueden actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección de la empresa no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los conflictos que en verdad afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica para alcanzar sus objetivos.

Es importante mencionar que los estudios de clima organizacional caen en tres categorías:

1) Los que ven el clima organizacional como una variable independiente, en otros términos, como un factor que influye en cosas tales como la satisfacción del empleo.

2) El clima organizacional se ha tratado como una variable interpuesta. Por ejemplo entre el estilo de liderazgo y el desempeño o satisfacción del empleado.

3) Varios investigadores lo han visto como una variable dependiente y han analizado la manera en que al variar el estilo de liderazgo influye en el clima (Dessler,1985).

Consideramos menester hablar sobre lo que es La Cultura Organizacional para establecer las diferencias existentes entre Cultura y Clima Organizacional.

2.8.3 Cultura Organizacional

Existen gran variedad de definiciones sobre la cultura organizacional en la literatura actual, aunque en su mayoría se reconoce la existencia de valores, creencias y significados compartidos por los miembros de la organización. No obstante hay que señalar que le concepto de cultura organizacional no está exento de subjetividad ya que es considerado por muchos como una noción vaga e intangible producto de la actividad mental de los individuos en su esfuerzo por entender la naturaleza del comportamiento humano en las organizaciones. Sin embargo, existen una

serie de definiciones que denotan con suficiente claridad y amplitud el enfoque ideacional implícito en el concepto. Así podemos citar las definiciones dadas por Schein y Denison. Según Edgar Schein, la cultura organizacional consiste en un patrón de premisas básicas inventado, descubierto y desarrollado por un grupo en el proceso de manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha servido lo suficiente como para ser reconsiderado válido y que es señalado por los nuevos miembros del grupo como la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (Schein, 1985:6).

Por su parte Daniel Denison, señala que la cultura organizacional se refiere a valores, creencias y principios fundamentales que constituyen el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan a esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, las cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro. (Denison,1991:2)

Una vez establecidos estos conceptos, podríamos definir entonces a la cultura organizacional como el conjunto de atributos o características distintivas y significativas de los miembros individuales y/o grupales de una organización, las cuales facilitan comportamientos deseables en la misma y se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias.

Características de la cultura organizacional.

Cuando hablamos de cultura organizacional estamos refiriéndonos a su cultura dominante y es esta visión global de la cultura la que le confiere el

carácter distintivo y la personalidad propia a una organización. Sin embargo el hecho de reconocer que la cultura organizacional tiene propiedades comunes a todos sus miembros, no excluye la posibilidad de que existan subculturas dentro de la misma. Una cultura dominante expresa los valores básicos y creencias fundamentales que comparten la mayoría de los miembros de una organización y a la vez, sirve de guía o de orientación del comportamiento de los miembros, por lo tanto es el significado compartido de la cultura, el aspecto más importante que hace de ella un potente mecanismo orientador de conductas. Cabe destacar, que no hay que olvidar que dentro de una organización pueden existir subculturas que podrían incidir en el comportamiento de sus miembros. Sin embargo, cuando los valores centrales se aceptan con firmeza y son compartidos ampliamente por todos, podemos hablar de la existencia de una cultura sólida. Estas permiten el consenso entre los miembros con respecto a los objetivos e ideales de una organización. De esta unanimidad de propósitos se origina la fidelidad, la cohesión y el compromiso con la organización. Igualmente las culturas sólidas aumentan la congruencia del comportamiento, y que cuanto más fuerte sea una cultura, menos deberá preocuparse la gerencia por establecer normas y reglas formales para controlar y dirigir el comportamiento de los individuos. Es por esto quizás, que las organizaciones exitosas se caracterizan por tener culturas sólidas. Es importante señalar que no existe un patrón dominante en lo relativo a la cultura organizacional de una empresa, por lo tanto pueden existir tantas culturas como organizaciones haya, cada una con sus valores, creencias y patrones conductuales propios y acorde con la realidad contextual, estratégica y competitiva que desarrolle.

Funciones de la cultura organizacional.

Según Robbins (1997:444), la cultura organizacional cumple diversas funciones entre las que podemos nombrar:

1) Establece las distinciones características entre una organización y otra.
2) Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3) Facilita la creación y el mantenimiento a largo plazo de un compromiso entre el individuo y la organización.
4) Incrementa la estabilidad del sistema social, ya que representa un vínculo social que ayuda a mantener la estabilidad dentro de la organización al proporcionar normas adecuadas de comportamiento.
5) Es un mecanismo que controla y le confiere sentido a la diversidad de comportamientos de los individuos dentro de una organización.

Una vez señaladas algunas de las funciones que puede cumplir la cultura dentro de la organización, es importante destacar que ésta puede convertirse en un obstáculo para el progreso de una organización, sobre todo cuando se están viviendo momentos de cambio vertiginoso dentro y fuera de la misma. Esto sucede generalmente cuando los valores que conforma la cultura arraigada no son acordes con los valores que promueven el cambio, surgiendo de esta manera lo que se denomina resistencia al cambio, conformada por comportamientos que van desde la inseguridad laboral en el nuevo escenario, hasta la lucha de poder dentro de la organización por territorios casi definidos bajo el concepto animal.

2.8.4 Diferencias epistemológicas y metodológicas entre Cultura y Clima Organizacional.

Según (Schneider,1990), las diferencias epistemológicas entre cultura y clima son muy viejas en cuanto a la orientación teórica y la tradición epistemológica. Por otra parte, el debate teórico no ha tomado en cuenta "la similitud sustancial de ambos conceptos". (Denison,1991:20).

La discusión no se ha orientado hacia qué aspecto tomar, sino a la forma de ser estudiados los investigadores de clima organizacional. En base a cuestionarios psicométricos trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Por el contrario, los investigadores de la cultura enfatizaron su estudio en los valores y creencias existentes en las organizaciones, así como en el significado compartido que los miembros le atribuían a los mismos para el funcionamiento de la organización.

2.8.5 Similitud entre clima y cultura organizacional.

El argumento sustancial entre las nociones de cultura y clima se apoya en 3 puntos básicos que están relacionados con una idea, la cual sostiene que ambos conceptos hacen referencia a la naturaleza percibida del ambiente social de una organización.

Estos tres puntos son los siguientes:(Denison, 1991:21)

1) Ambos conceptos se concentran en el estudio de características conductuales a nivel organizacional y por lo tanto consideran que las organizaciones son unidades claves para el análisis del comportamiento organizacional. Así mismo, supone un cierto grado de consistencia en la conducta reflejada por los miembros, siendo la base de esta consistencia los valores, las creencias, los propósitos y los significados comunes, los cuales le confieren el sentido necesario a las acciones concretadas dado como prácticas, normas y políticas.

2) Ambos conceptos están referidos a una amplia variedad de temas que van desde creencias y suposiciones profundamente sostenidas en una organización y que constituyen la base de la cultura, hasta procedimientos reales y patrones específicos de la conducta que

tienen sus raíces o se asocian en la mayoría de los casos a la cultura existente.

3) Ambos conceptos abordan un mismo problema de investigación al tratar de explicar la influencia que ejercen las características de los sistemas organizacionales sobre el comportamiento de los individuos y como estos con el transcurrir del tiempo, le confiere características muy particulares a la organización.

El clima organizacional es entonces la percepción social del ambiente organizacional que es compartido por los miembros individuales y grupales de una organización, el cual influye en su comportamiento y está básicamente determinado por el conjunto relevante de prácticas gerenciales y supervisorias (roles asumidos).

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL.

BANESCO, BANCO UNIVERSAL

3.1 Historia y Antecedentes.

Banesco es presentado oficialmente el 14 de noviembre de 1992, como organización financiera, agrupando a todas las empresas que la conforman, bajo una sola identidad corporativa.

Unibanca nace el 12 de febrero de 2001, producto de la integración de fortalezas del Banco Unión y Caja Familia E.A.P., cuya estrategia y objetivo principal se centra en aprovecharlas al máximo, constituido en un solo ente, teniendo como resultado una sólida organización financiera.

3.2 Directiva de Banesco.

La mayor fortaleza de Banesco, es su gente, profesionales del más alto nivel, con una experiencia lograda a través de años de estudio, trabajo y actualización continua.

La gente Banesco está integrada por ejecutivos que a tiempo exclusivo dedican todo su esfuerzo a la atención y satisfacción de las necesidades más esenciales de nuestro exigente universo de clientes.

Presidente Ejecutivo: Juan Carlos Escotet Rodríguez

Presidente de la Junta Directiva: Ignacio Salvatierra Palacios

Director General Gerente: Luis Xavier Luján Puigbo

Directores:

- Juan Carlos Escotet Rodríguez
- Jorge Caraballo Rodríguez
- María Josefina Fernández Maroño
- Nelson Becerra Méndez
- Gonzalo Clemente Rincón
- Salvador Cores Gonzales
- Salvador Salvatierra Quintero

3.3 Misión.

Somos una organización de Servicios Financieros Integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes, satisfacerlas a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en la calidad de servicio.

Somos líderes en los sectores persona y comercio, combinando tradición e innovación con el mejor talento humano y avanzada tecnología. Estamos comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad

3.4 Valores:

- Visión: Para establecer nuevos negocios en el momento oportuno.
- Dedicación: Nuestro compromiso es dedicarnos con exclusividad al éxito de la Organización.
- Excelencia en el Servicio: Porque nos orientamos a nuestros clientes, con el objeto de superar continuamente sus expectativas.

- Ética: Garantía de que nuestros clientes y sus transacciones siempre estarán protegidas.
- Justicia y Equidad: A ciegas.
- Meritocracia: Para garantizar una Organización donde sólo tengan cabida los mejores.
- Rentabilidad: Porque el crecimiento patrimonial es el crecimiento de nuestra capacidad de servicio.
- Autonomía y Responsabilidad: Porque cada individuo debe aprovechar al máximo sus potencialidades en beneficio del Cliente y la Organización.
- Trabajo en Equipo y Cooperación: Porque para tener éxito hay que saber soportar y aprender de todos.
- Identidad Corporativa: Ya que somos una sola Organización.
- Conciencia de Mejoramiento Continuo: Para lograr el liderazgo tenemos que ser mejores.
- Confidencialidad: Manejamos confianza y debemos ser eficientes en ello.
- Respeto Mutuo: Porque todos jugamos un papel importante en el logro de nuestra misión.
- Atmósfera de Trabajo Agradable y Motivante: Para nosotros y para nuestros clientes.
- Agresividad Comercial: Porque el liderazgo es una aspiración exigente.
- Compromiso: Porque creemos profundamente en todo lo que hacemos.

3.5 Modelo de Negocios.

Es la representación gráfica, con visión de conjunto, de las unidades que participan en el intercambio del proceso financiero.

Modelo de negocio target

Es la agrupación y clasificación que se produce de todos y cada uno de los clientes, de acuerdo al segmento de Mercado donde se establece la relación entre la organización y él, permitiendo que los esfuerzos y estrategias dirigidos a su persona, satisfagan sus necesidades.

Elementos que conforman el Modelo de Negocio:

A. BACK – END:

Es el responsable de normatizar, recibir, administrar y controlar los procesos de la organización de acuerdo a los segmentos del mercado.

Características:

- Este elemento del proceso es realizado en la organización, para el cliente, pero él no participa en el desarrollo del mismo.
- Dan soporte a las agencias de cómo manejar el producto.
- Procesan, analizan, dan resultados y soporte a la red.
- Especializado por Áreas de Negocio (Cada una de las actividades que puedan generar la relación cliente – banco).
- Soportan múltiples Segmentos de Mercado (Cada una de las partes que constituyen el mercado factible de originar el negocio).

B. FRONT – END:

Es el responsable de representar a la organización de cara al cliente, como su carta de presentación. Establece la relación de contacto entre la institución y el medio (cliente), para la distribución y ventas de productos-servicios de múltiples áreas de negocio.

Características:

- Este elemento del proceso, se concibe en las diferentes áreas de negocio especializado, por segmentos de mercado, donde se realizan la distribución y venta de los productos y servicios de la organización.
- Igualmente se realiza en la institución, pero el cliente necesariamente participa con él en el negocio.
- Especializado por Segmentos de mercado (Cada una de las partes que constituyen el mercado factible de originar el negocio).
- Distribución y Venta de productos de múltiples Áreas de Negocio (Cada una de las actividades que puedan generar la relación cliente – banca).

C. ÁREAS CORPORATIVAS:

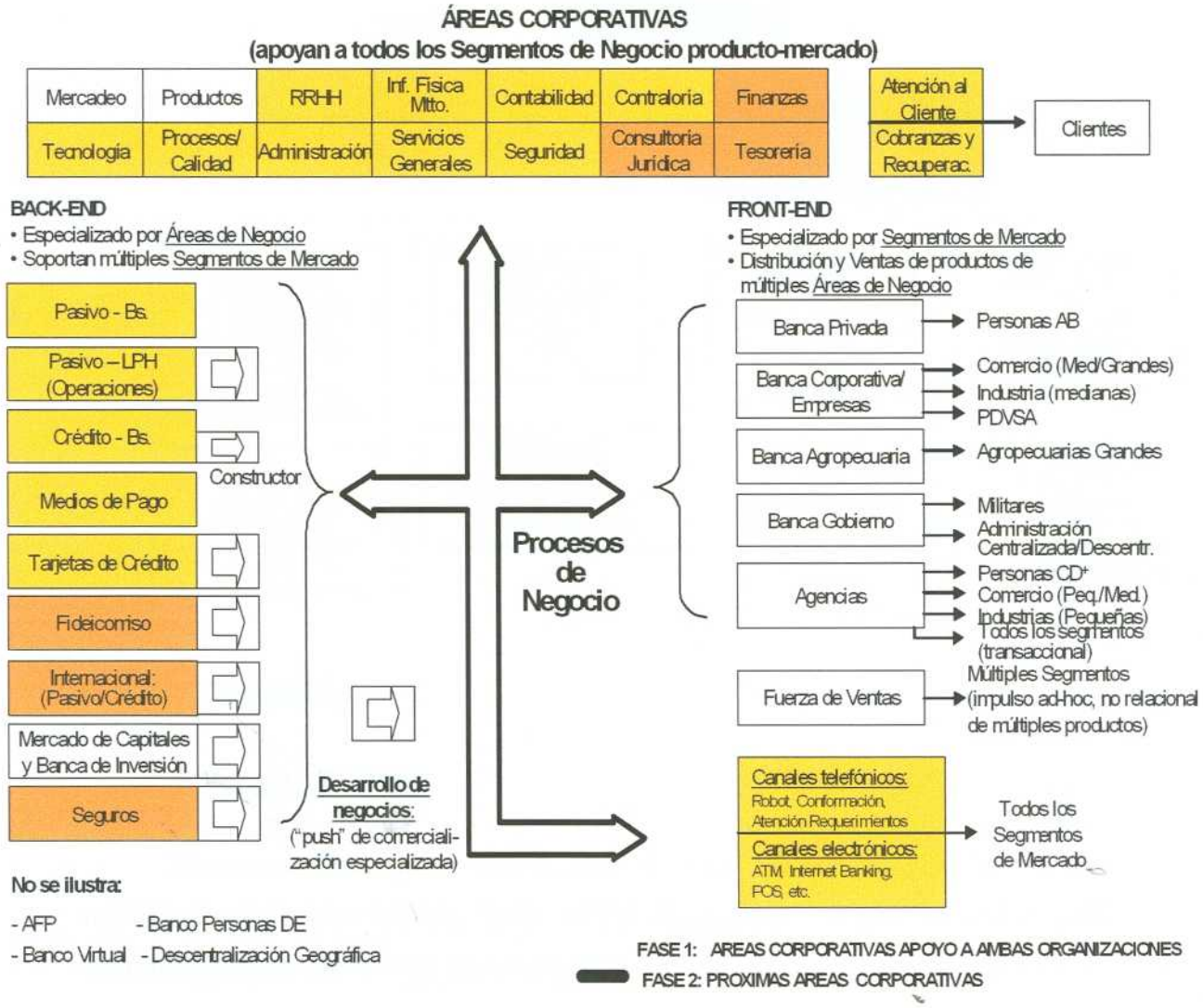
Son diversas áreas de especialización, las cuales soportan y asesoran a todos los segmentos del Negocio, en función del producto y el mercado.

Características:

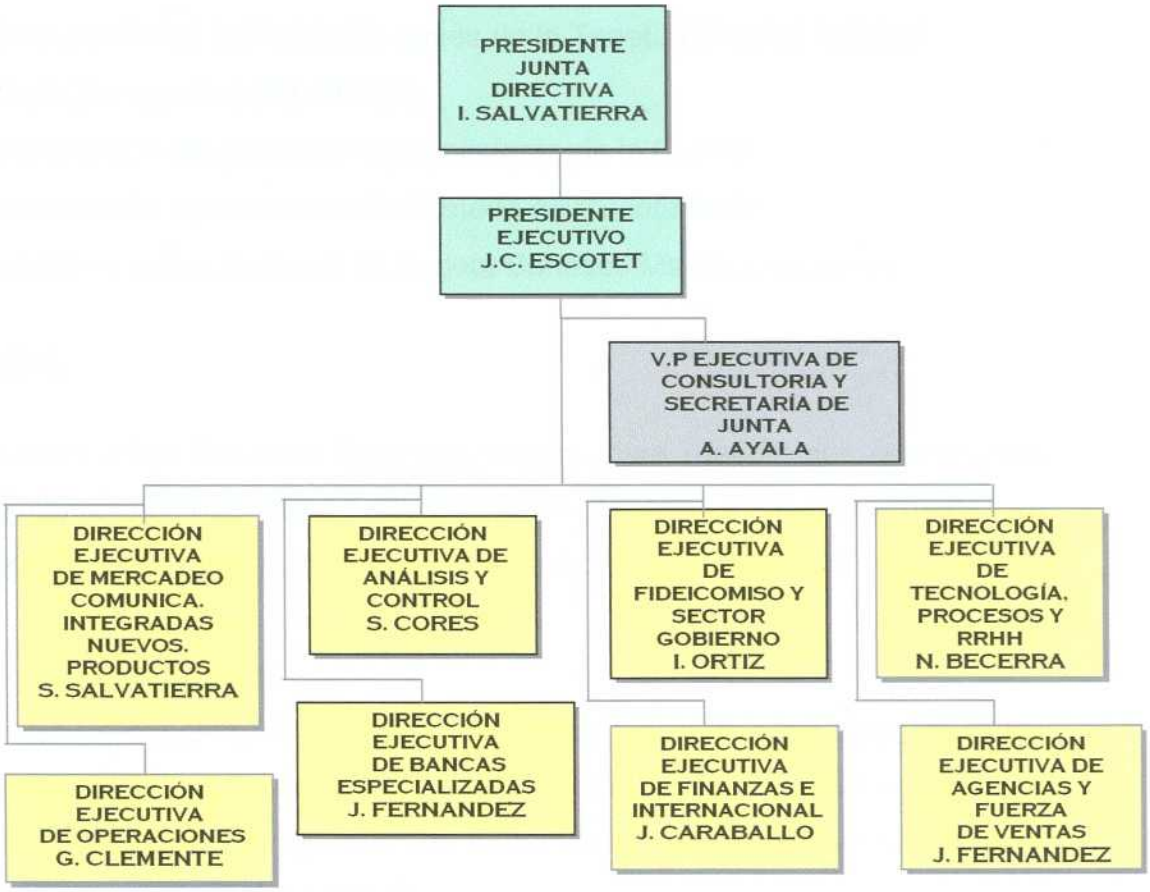
- Respaldan al Front - End y al Back – End.

"Estos tres elementos definen la configuración del Modelo de Negocio".

MODELO DE NEGOCIOS
MODELO DE NEGOCIOS TARGET - CONFIGURACIÓN



3.6 Estructura Organizativa.



3.7 Servicios.

- <u>Banesco 24 horas.</u>

Banesco tiene para usted una cuenta financiera que le permite movilizar sus fondos en una forma 100% electrónica, sin cheques ni libretas, únicamente con su Tarjeta Banesco Maestro.

Características:

- No utiliza chequeras ni libreta.
- Movilización de los fondos a través de la Tarjeta Banesco Maestro.
- Monto de apertura: Bs. 50.000.
- Exoneración del costo de mantenimiento de la Cuenta.
- Exoneración de la emisión del Estado de Cuenta láser.
- Emisión y cobro mensual de Tarjeta Banesco Maestro sin costo

Ventajas:

- Acceso a los Servicios Banesco24horas, para realizar sus operaciones bancarias cómodamente fuera del horario bancario y fines de semana.
- Opción a las Tarjetas de Crédito Banesco Visa y MasterCard Respaldada

  - Banca telefónica.

Es un conjunto de servicios telefónicos automatizados disponibles las 24 horas del día, a través del cual usted recibe asistencia para realizar sus operaciones bancarias y toda la información relacionada con nuestros productos, servicios y promociones.

A través de la Banca Telefónica se podrán realizar:

- Consultas de saldo de sus Cuentas y Tarjetas de Crédito Banesco.
- Consultas de los últimos 20 movimientos de sus cuentas.
- Transferencias entre sus Cuentas.
- Efectuar pagos de CANTV y de sus Tarjetas de Crédito.
- Domiciliar pagos de sus Tarjetas de Crédito Banesco con cargo automático a su cuenta.

- Consultar y canjear sus millas acumuladas para viajar al lugar de sus sueños con el Programa Millas Banesco.
- Solicitar estados de cuenta vía fax.
- Actualización de sus datos.
- Avance de efectivo de sus Tarjetas de Crédito.
- Activación de Tarjetas de Crédito y de Tarjeta Crédito Empresarial.
- Consulta de saldos, movimientos y pagos de Créditos Empresariales.
- Entrega de clave Visa Phone.
- Información especial para clientes Platinum, servicios preferenciales.
- Obtener información general de Banesco.
- Activación de Chequeras y Tarjetas de Crédito Banesco.
- Suspensión de Cheques y Chequeras.
- Consulta de Fideicomisos.
- Banesco MasterCard, Banesco Visa, Sambil, Rattan y Banesco Maestro.
- Si usted o su negocio se encuentran en el interior del país, su llamada será registrada como local. El costo de la porción nacional será asumido por Banesco.

- BanescOnline.com Su Banco en Internet

Es el sistema de banca virtual que le permite realizar sus operaciones financieras a través de cualquier computador con conexión a Internet, de forma rápida, cómoda y segura.

Operaciones que se pueden realizar:

- Consultas de Saldos y Movimientos entre sus Cuentas, Tarjetas de Crédito y Participaciones.
- Consulta de Millas Banesco para viajar gratis al lugar de sus sueños.

- Transferencias entre sus Cuentas Banesco, a terceros e incluso a otros bancos.
- Transferencias Múltiples para pagos simultáneos de pequeñas Nóminas y grupo de Proveedores.
- Pago de sus Tarjetas de Crédito Banesco, de terceros e incluso de otros bancos.
- Abrir Participaciones Tradicionales, Flexibles y con Intereses Pagados por Adelantado, con débito automático en su Cuenta.
- Donaciones a Fundana.
- Pago de Servicio CANTV.
- Solicitud de envío de Chequeras.
- Cancelación de Tarjetas de Servicio Banesco Maestro.
- Suspensión Temporal (durante 48 horas hábiles) de Cheques y Chequeras.
- Consulta Histórica de sus Conexiones y Operaciones realizadas.
- Cambio de Clave de Operaciones Especiales

Ventajas:

- No tendrá que volver a la Agencia para realizar sus Transferencias y Pagos de Tarjetas de Crédito, ya que a través de BanescOnline puede hacerlo todo, incluyendo operaciones en otros bancos.
- Emisión de Recibo por cada una de las transacciones que realice.
- Obtenga toda la información de sus productos (incluyendo los Estados de Cuentas de sus Tarjetas de Crédito) en forma directa y sin complicaciones.
- Realice sus operaciones financieras desde cualquier lugar del mundo, las 24 horas del día, los 365 días del año.

Entre los **PRODUCTOS** de Banesco, se encuentran:

Para las personas:

1. Cuentas y Planes: Como son la cuenta electrónica, plan despegue, plan crecimiento, plan años dorados, plan primera clase, plan internacional, cuenta de ahorros saldo mínimo, cuenta corriente sin intereses, cuenta FAL Renta líquida.

2. Programas:

2.1 *Seguro de Póliza de vida:* La seguridad de usted y su familia es una parte esencial de su futuro, por ello Banesco Seguro pone a su disposición la póliza de Vida Integral, una forma de brindar a sus seres queridos una herramienta de protección seguridad a largo plazo.

Características:

- Tipos de Coberturas:
  - *Seguro de Vida:* Pago por muerte según el Plan seleccionado.
  - *Muerte Accidental:* Doble indemnización por muerte accidental según el Plan escogido, siempre y cuando no se haya indemnizado antes siniestro alguno por la póliza.
- Personas Asegurables entre 18 y 60 años con normal estado de salud.
- El valor de la prima depende de la edad del asegurado al momento de la adquisición.
- La forma de pago puede ser mensual, semestral o anual.
- Libre designación de beneficiarios.

Valores Asegurados:

- Usted puede elegir el Plan que más se adapte a sus necesidades:
  Plan A Bs. 40.000.000
  Plan B Bs. 20.000.000
  Plan C Bs. 10.000.000
  Plan en Dólares US$. 100.000

Ventajas:

- Emisión y cobertura inmediata, previa aceptación por parte de BANESCO SEGUROS.
- Comodidad en la forma de pago mensual, semestral o anual a través del cargo automático en su Cuenta o Tarjeta de Crédito Banesco.
- No se requieren exámenes médicos, es suficiente con la
- Declaración escrita del buen estado de salud al

2.2 Millas Banesco: Es un programa de acumulación de millas que le permitirá viajar gratis y sin sorteos al destino de su preferencia, con tan solo realizar sus operaciones bancarias de siempre. Participan clientes de cuentas de ahorro, corrientes con intereses, y cuentas de activos líquidos afiliadas al Plan despegue, plan crecimiento, plan años dorados y plan primera clase, con saldos promedio mensual de 250.000 Bs.

2.3 Pago puntual de tarjetas de crédito: Aquellos usuarios que hagan pagos puntuales de sus tarjetas de crédito se les recompensará otorgándoles automáticamente puntos de descuento en la tasa activa, con solo pagar puntualmente las cuotas mínimas mensuales o pago total correspondiente a las tarjetas Banesco, Master Card y

Visa Clásicas, Doradas, y Platinum, Tarjetas de Crédito, Sambil y Rattan.

2.4 Inversiones: Lo cual incluye participaciones tradicionales, participaciones flexibles, participaciones con intereses pagados por adelantado, participaciones flexibles en dólares, depósitos a plazos, etc.

2.5 Créditos: Arrendamientos de maquinarias y equipos, crédito para vehículos, descuento de letras de cambio (giros), fianza, líneas de crédito, pagaré agropecuario, préstamo FONDAPFA, préstamo hipotecario tradicional, préstamo mercantil, préstamo para la adquisición de la vivienda (LHP), y préstamos menores.

2.6 Tasas: Tanto Activas como pasivas.

2.7 Tarifas: Montos de apertura, cargos por mantenimiento y servicios, tarjetas de crédito, servicios internacionales y otros.

Para las Empresas:

1) Cuentas y planes: Plan comercios, Plan empresas, plan internacional, cuenta de ahorros, cuenta FAL.

2) Inversiones: Participaciones tradicionales, participaciones flexibles, flexibles en $, y depósitos a plazos.

3) *Créditos:* Arrendamiento de maquinarias y equipos, cartas de crédito, crédito empresarial, crédito para vehículos, descuentos de letras de cambio, fianza, líneas de crédito, pagaré comercial, pagaré agropecuario, préstamo FONDAPFA, Préstamo mercantil, préstamos menores, préstamo para la construcción, préstamo hipotecario tradicional, y Stand Bye.

4) *Intercambio Electrónico de datos: Pago de nómina, pago de nómina de proveedores y domiciliación de pagos.*

5) *Tasas: Activos y pasivos.*

6) *Tarifas:* Tarifas: Montos de apertura, cargos por mantenimiento y servicios, tarjetas de crédito, servicios internacionales y otros.

Entre los **SERVICIOS** de Banesco están:

1) *SERVICIOS NACIONALES:* Cajas se seguridad, Pago de cheques a otros bancos, transferencia en moneda nacional, servicios especiales.
2) *SEVICIOS INTERNACIONALES*: Compra y venta: Efectivo y cheques en USD $, multimonedas, cheques de viajero., así como transferencias multimoneda, cheques al cobro y órdenes de pago.

3.8 Cómo alcanza el éxito la organización.

- Contando con un recurso humano integral.
- Ofreciendo calidad de servicio interno y externo.
- Innovación de productos y servicios.
- Tecnología de punta.
- Agresividad con la venta cruzada.
- Manteniendo perfiles idóneos
- Adiestramiento contínuo
- Motivación a la excelencia
- exigencia y optimización en la gestión y control de proyectos
- Contando con un recurso humano integral
- Ofreciendo calidad de servicio interno y externo:
    - Actualización contínua de datos del cliente

- Atención personalizada y horarios especiales en agencias de alto volumen
- Exigencia en la alta disponibilidad en el servicio
- Amplia red de agencias

➢ Agresividad con la venta cruzada

- Arte de negociar
- Utilización de canales no electrónicos
- Brindando atención integral
- Innovación de productos y servicios

➢ Tecnología de punta

- Canales electrónicos
- Plataforma de autoservicios
- Automatización de procesos
- Banca cero papel

3.9 Como es la Persona Banesco.

- Madura.
- Enérgica.
- Mística en el trabajo.
- Mentalidad de abundancia.
- Íntegra.
- Elegante.
- Actitud ganar-ganar.
- Con vocación de servicio.
- Alegre.
- Líder.

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO.

4.1 Tipo de estudio.

El *tipo de estudio* que consideramos apropiado para nuestro problema de investigación es un estudio descriptivo, ya que tiene el propósito de describir situaciones y eventos, es decir, explica cómo es un determinado fenómeno. Este tipo de estudio mide o evalúa diversas dimensiones o componentes del fenómeno a investigar de forma independiente. Por último, este tipo de estudio mide conceptos y hace predicciones incipientes.

4.2 Diseño de investigación.

Como *diseño de investigación*, se realizó un no experimental debido a que la investigación se llevó a cabo sin manipular deliberadamente las variables, y se observó el fenómeno tal y como se da en el ambiente natural para luego ser analizado. (Hernández Sampieri, 1994: 189.)

Se realizó una investigación transeccional ya que se recolectaron datos en un solo momento (post-fusión). Este diseño nos permitió describir nuestra variable y sus dimensiones y analizar su incidencia e interrelación en un momento especifico.

El tipo de diseño es un no experimental transeccional descriptivo, ya que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta la variable. Este diseño consistió en medir la variable en un grupo de empleados de la empresa resultante de la fusión empresarial, Banesco, Banco Universal.

4.3 Universo, Población, Unidad de Análisis y Muestra de la Investigación.

El Universo de nuestro estudio son todos los trabajadores que forman parte de Banesco, (empresa resultante de la alianza del Banco Unión y Caja Familia, lo que trajo como resultado Unibanca, y que actualmente, con la incorporación de Banesco, pasó a llamarse Banesco, Banco Universal), los cuales son un total de 8500 trabajadores.

La población está conformada por los trabajadores que forman parte del área de ventas, de la red de agencias a nivel nacional, los cuales son un poco más de 4000 trabajadores.

La población se compone de empleados únicamente del área de ventas, de la red de agencia, ya que ese fue un requerimiento de la empresa, debido a que los especialistas internos opinaron que son éstos empleados quienes más han sufrido los cambios que a generado la fusión y de esta forma se añadiría gran valor y confiabilidad al estudio. Así mismo, se eligieron empleados de diversos niveles jerárquicos entre los que podemos mencionar: - Cajero

- Promotor
- Ejecutivo de negocios
- Supervisor
- Gerente

La Unidad de Análisis, está conformada por individuos pertenecientes a la red de agencias del área de ventas, pertenecientes a Banesco, Banco Universal, que respondieron el cuestionario.

Nuestra *muestra* está compuesta por trabajadores pertenecientes a la red de agencias del área de ventas a nivel nacional (Zona Metropolitana e

Interior del país), seleccionados al azar para el estudio. La muestra es de 207 trabajadores, teniendo un nivel de confianza del 95% y un nivel de error de 6,65%.

En el estudio se utilizó un muestreo probabilístico estratificado. Con este tipo de muestreo, es necesario dividir la muestra en estratos o categorías que se presentan en la población y que son importantes para los objetivos del estudio. Estos estratos también son llamados sub - poblaciones. Para realizar este tipo de muestreo, nos basamos en los estratos por regiones en los que se encuentran divididos los empleados del banco de todo el país. De estos estratos o regiones seleccionamos una muestra aleatoria para cada estrato. Dicha estratificación, permitió aumentar la precisión de la muestra.

Según lo anteriormente dicho, es importante mencionar que los estratos son los siguientes:

ZONA METROPOLITANA:

VP. Región Capital Oeste.

VP. Región Capital Centro.

VP. Región Capital Este.

INTERIOR DEL PAÍS:

VP. Región Centro Los Llanos.

VP. Región Oriente Sur.

VP. Región Zulia Falcón.

VP. Región Occidental Andina.

4.4 Estructura del Instrumento:

Luego de investigar y analizar varios instrumentos de recolección de clima organizacional, decidimos adoptar el cuestionario de Litwin y Stringer, el cual a pesar de que no tiene antecedentes en el sector bancario en nuestro país, lo consideramos el más idóneo y decidimos que comprobar la efectividad de dicho instrumento, sería uno de los objetivos de nuestra investigación. Por otra parte, este instrumento es el más apto para nuestro estudio porque entre otras cosas, es un modelo orientado hacia la consideración del Clima como una variable interviniente y su validez y confiabilidad es de 0,87%, lo que significa un porcentaje bastante alto y representativo.

Para la escogencia del instrumento, también nos basamos en una serie de requisitos o condiciones que deben presentar según Sierra Bravo, 1992.

Entre dichos requisitos se encuentran los siguientes:

- Imaginación para intuir los factores que pueden afectar a la validez de la investigación y para saber encontrar soluciones eficaces.

- Flexibilidad o capacidad de adaptación del diseño inicial a las nuevas exigencias que el desarrollo de la investigación ponga de manifiesto.

- El cuestionario deberá traducir los objetivos de la investigación en preguntas concretas sobre la realidad.

- Suscitar respuestas sinceras y claras a cada pregunta, que puedan después ser clasificadas y analizadas.

- Preguntas bien elaboradas, es decir, por un lado que no ejerzan influencia en el sentido de la respuesta y por otro lado que no inciten a una respuesta inexacta que no corresponda a la información buscada.

- Obtener de manera sistemática y ordenada información de la población investigada sobre las variables objeto de la investigación.

- Las respuestas del cuestionario o categorías que se ofrecen con las preguntas deben ser exhaustivas y excluyentes. Serán exhaustivas si las categorías o respuestas de las preguntas abarcan todos los casos que puedan presentarse, de modo que ningún encuestado pueda dejar de responder por no encontrar su categoría, y serán excluyentes, cuando no pueda darse el caso que un encuestado pueda elegir validamente dos respuestas diferentes de la misma pregunta.

El cuestionario utilizado en su forma original se encuentra en inglés, y fue elaborado y validado por Litwin y Stringer, "Cuestionario de Clima Organizacional". Este cuestionario fue extraído del libro "Motivation and Organizacional Climate". Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University Boston 1968. (Ver anexos)

El cuestionario original fue desarrollado por sus autores Litwin y Stringer, siguiendo una serie de etapas que se resumen a continuación:

Procedieron a recolectar material descriptivo sobre el ambiente interno de la Organización, el cual facilitó a tres jueces internos con considerable experiencia en análisis de contenido, para que los asignasen a ocho categorías que previamente habían construido. Eliminaron una categoría por el escaso acuerdo entre los jueces y se cambiaron dos debido al gran

número de ítems comunes, logrando así las nueve categorías nombradas anteriormente.

La mayoría de las escalas mostraron un grado de consistencia razonable, sin embargo se encontró una superposición debido a la existencia de ítems comunes. De este nuevo análisis, se dividió la escala de Cordialidad y Apoyo en dos: Una describe cualidades de cordialidad y la otra describe la cantidad de Apoyo relacionado con el trabajo y el estímulo experimentado. A su vez se añadieron dos escalas: Estándares e Identidad, la primera referida al énfasis que la Gerencia ponía en obtener alta excelencia en el desempeño y la segunda, al sentimiento de pertenencia de la Organización y la calidad de espíritu de equipo.

Este cuestionario mejorado por los investigadores, tenía el fin de precisar la propiedad de sus escalas. Para ello, realizaron diversos análisis de datos y encontraron que la consistencia de cada escala fue superior a la del cuestionario inicial disminuyéndose el grado de superposición; siete de las nueve escalas tenían buena consistencia, a excepción de estándares y conflicto, por lo que los ítems fueron sometidos a revisión y redactados nuevamente.

La prueba cumple con el requisito técnico de confiabilidad como se evidencia en los datos aportados en los índices Alpha de Croanbanch arrojados en las siguientes investigaciones: Achury en 1985, índice reportado 0.78; Ortega en 1991, índice 0.84; Ponte y Sendrea en 1992, índice 0.93, con un nivel de confianza del 95%, lo que indica una confiabilidad elevada en base a este método de consistencia interna. (c.p. Blanco y Cona, 1987; Ponte y Sendrea, 1992)

El cuestionario en su forma original está compuesto de nueve (9) dimensiones, con un total de cincuenta (50) ítems o afirmaciones cerradas, excluyentes entre sí, que plantean o describen hechos de la Organización sobre los cuales los individuos deben indicar la percepción de los mismos, de acuerdo a una escala conformada por cuatro alternativas de respuestas que van desde Altamente de Acuerdo, Parcialmente de Acuerdo, Parcialmente en Desacuerdo y Altamente en Desacuerdo, del indicador o dimensión al que se hace referencia.

Cada una de las dimensiones del instrumento original están equitativamente distribuidas y estudiadas por medio de los ítems de la siguiente forma:

DIMENSIÓN	Nº DE ITEM
Estructura	8
Responsabilidad	7
Recompensa	6
Riesgo	5
Calor	5
Apoyo	5
Estándares	6
Conflicto	4
Identidad	4
TOTAL	**50**

Para la aplicación del instrumento se hizo una readaptación del mismo para adecuarlo a la realidad y al contexto que se deseaba estudiar (sector bancario). El instrumento fue rediseñado y validado por expertos internos del

banco, a saber: Lic. Carlos Alves, Lic. Lucy Von Seggern y Lic. Clarenys Márquez.

Lo primero fue traducir el instrumento original que se encontraba en inglés al español.

En segundo lugar, se procedió a redactar cada ítem de forma sencilla, fácil de entender por los empleados de los diferentes niveles jerárquicos sometidos a estudio, acorde con la realidad de la organización y a su vez bien concreto. Estos cambios se hicieron con sumo cuidado para conservar la idea o planteamiento original.

A medida que fuimos rediseñando el instrumento junto a un grupo de jueces o jurado conformado por expertos internos de la organización, se observó que algunos ítems eran repetitivos por lo que fue necesario eliminarlos para que no perturbaran a los trabajadores sometidos a estudio, y se consideró de suma importancia agregar otros ítems que pudieran evaluar aspectos importantes para el contexto de la organización en ese momento.

El total de modificaciones realizadas se muestran a continuación:

- En su totalidad, los ítems fueron traducidos de una forma más clara, sencilla y concreta, para que se pudiesen comprender de una forma más fácil, y así evitar pérdida de la información por no comprender lo que se deseaba transmitir. En conclusión, todos los ítems sufrieron modificaciones de redacción y lenguaje acordes con la realidad de la organización y con los empleados que allí laboran.

- Todos aquellos ítems que originalmente eran negativos, se cambiaron mediante la redacción a positivos para que esto no influyera en la respuesta final, a saber: 1-8-10-16-33-36-39-45-49-52.

- Los ítems 14-20-30-32 fueron eliminados por coincidir con otros ítems en su idea principal.

- Los ítems que se crearon por considerarlos importantes para el contexto a estudiar fueron los siguientes: 11-12-13-14-32-34-37-50-55.

Por otra parte, se consideró que de las nueve (9) dimensiones que conforman el modelo de Litwin y Stringer, dos (2) de ellas presentaban una analogía considerable, y que en consecuencia, podían unirse y formar una sola dimensión. Estamos hablando de las dimensiones Calor y Apoyo, las cuales al unirse formaron una (1) dimensión a la cual se reconoció como Relaciones Interpersonales, quedando el modelo con ocho (8) dimensiones.

En cuanto a las alternativas de respuesta del modelo, se consideró adecuado implementar la escala de Likert, lo cual significó agregarle una alternativa neutra al cuestionario. Igualmente, se realizó un pequeño cambio en la redacción de dichas alternativas, quedando éstas como Absolutamente de Acuerdo, De Acuerdo, Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo, En Desacuerdo, Absolutamente en Desacuerdo.

El instrumento adaptado llamado *"Cuestionario tipo A"* quedó conformado por cincuenta y cinco (55) ítems y con cinco (5) alternativas de respuestas.

La distribución del cuestionario adaptado quedó de la siguiente forma:

DIMENSIÓN	Nº DE ITEM
Estructura	11
Responsabilidad	6
Recompensa	6
Riesgo	5
Relaciones Interpersonales	11
Estándares	6
Conflicto	6
Identidad	4
TOTAL	**55**

Una vez adaptado el cuestionario, fue sujeto nuevamente a revisión por los jueces expertos en el tema que respalda la investigación, así como por metodólogos, con la finalidad de validar la claridad y conveniencia de las preguntas y de las alternativas de respuesta. Dichos jueces llegaron a la conclusión que seria apropiado construir un instrumento mucho más corto para aquellos empleados que tienen contacto directo con el público, para que de esta forma el responder el cuestionario no interfiriera con sus actividades. Para ello, se tuvo mucha precaución al elegir los ítems que conformarían el nuevo cuestionario, llamado *"Cuestionario tipo B"* ya que para que este cuestionario tuviese validez tenía que incluír todas y cada una de las dimensiones del modelo original.

Para el rediseño de este instrumento, se procedió a estudiar los ítems que evaluaban cada una de las ocho (8) dimensiones, para posteriormente elegir uno (1) o a lo sumo dos (2) ítems por dimensión, reduciendo así considerablemente la cantidad de ítems totales del cuestionario. Para elegir

un ítem y descartar el resto, se tuvo mucho cuidado para elegir aquel ítem que mejor evaluara el sentido de la dimensión en específico.

Una vez elaborado el segundo cuestionario que fue aplicado para todos aquellos empleados que no ocupen cargo de gerente, se obtuvo la aprobación del jurado, quedando distribuido de la siguiente forma:

DIMENSIÓN	Nº DE ITEM
Estructura	2
Responsabilidad	1
Recompensa	2
Riesgo	1
Relaciones Interpersonales	2
Estándares	1
Conflicto	1
Identidad	1
TOTAL	**11**

4.5 Procedimiento de Recolección de Datos:

Es importante mencionar que nuestro estudio es post – fusión, lo cual implica recolectar los datos inmediatamente después de consolidarse la fusión (21 de junio de 2002). A pesar de esto, nuestros datos fueron recolectados en el mes de agosto ya que en todo el mes de julio se presentaba una variable que no nos interesaba que influyera en el estudio. Dicha variable era el horario de trabajo, ya que durante todo un mes después de la fusión, los trabajadores del banco debían cumplir con 9 horas de trabajo en vez de 8 horas. Consideramos que esto por si mismo influía de forma negativa en el ambiente de la organización para ese momento, y nuestra

finalidad es describir los efectos definitivos e irreversibles de la fusión en la nueva organización.

La recolección de datos se aplicó de acuerdo a la siguiente logística:

En primer lugar, el Gerente de Proyectos Especiales, Lic. Carlos Alves elaboró una carta explicativa en donde se enunciaba la finalidad de los cuestionarios a nivel académico y el gran aporte que este estudio le brindaría a la empresa, así como también, las condiciones y características del mismo, resaltando la previa aprobación del estudio por parte de los Presidentes del Banco, El Sr. Juan Carlos Escotet y el Sr. Ignacio Salvatierra. Esta carta fue enviada por correo electrónico a la Directora del Área de Ventas y a cada uno de los Gerentes del área de ventas, (tanto regionales como de agencias). (Ver anexo).

Posteriormente se procedió a consultar la base de datos de los empleados del interior del país, para obtener las respectivas direcciones de correo electrónico, ya que dicha recolección de datos se haría vía correo electrónico.

Una vez que todo estaba coordinado, se procedió a enviar cada uno de los cuestionarios a las diferentes agencias, específicamente a diferentes empleados de distintos cargos elegidos al azar en las agencias elegidas aleatoriamente para el estudio, estableciéndose cinco (5) días para que resolvieran el cuestionario y lo reenviaran a la misma dirección de correo electrónico, recalcándoles que solo tendrían que disponer de aproximadamente veinte (20) minutos en el caso de los gerentes *("Cuestionario tipo A")* y de cinco (5) minutos en el caso de los demás empleados *("Cuestionario tipo B")*, para responder dicho cuestionario.

En el caso de la Zona Metropolitana, nos dirigimos personalmente a cada una de las agencias seleccionadas para el estudio y nos entrevistamos con el Gerente de agencia, entregándole una lista con el nombre de los empleados elegidos al azar y su respectivo cargo junto con los cuestionarios, para que posteriormente se los repartiera a los empleados que aparecían en dicha lista. En este caso igualmente, se señaló que dispondrían de cinco (5) días para resolver el cuestionario y que al finalizar ese tiempo pasaríamos personalmente a recoger las respuestas.

El Departamento de RRHH llegó a la conclusión de que entregar el cuestionario al personal por parte del propio Gerente, implicaba un mayor compromiso y responsabilidad por parte de dichos empleados, situación que nos brinda mayor confiabilidad en los resultados.

4.6 Operacionalización de la Variable de estudio y sus Dimensiones.

Para nuestra investigación, consideramos como variable de estudio el clima organizacional; el cual puede definirse como el conjunto de apreciaciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros.

Para obtener la medición de dicha variable utilizamos el instrumento de medición de clima organizacional elaborado por Litwin & Stringer adecuado al enfoque que se le da al estudio con la teoría que adoptamos, la cual pertenece a los mismos autores.

El instrumento está compuesto por nueve (9) dimensiones las cuales son las siguientes:

Estructura: Se refiere al sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en el grupo, cuántas reglas, reglamentos, procedimientos existen.

Responsabilidad: Sentimiento de ser su propio jefe y actuar con libertad.

Recompensa: Sentimiento de ser premiado por un trabajo bien hecho, subrayar recompensas positivas más que el castigo, la equidad percibida del pago y políticas de promoción.

Riesgo: Sentido riesgoso y desafiante, nivel de reto que tiene la organización en el mercado.

Calor: Sentimiento de una buena camaradería general, énfasis del compañerismo, prevalencia de grupos sociales informales y amistosos.

Apoyo: El nivel de colaboración y respaldo que existe entre los diferentes niveles de la organización y entre los empleados.

Estándares: La importancia percibida de objetivos y patrones de desempeño implícitos y explícitos.

Conflicto: Sentimiento de que tanto los gerentes como el resto de los trabajadores de la organización desean escuchar diferentes opiniones, el énfasis que se da en hacer que los problemas sean abiertos.

Identidad: Sentimiento de pertenencia a una compañía y que se es un miembro valioso del equipo de trabajo.

La organización consideró que en el sector bancario, las dimensiones Calor y Apoyo tenían el mismo significado, por lo cual se debió agrupar esas dos dimensiones y estudiarla como una sola, la cual para el presente estudio se llamará ***Relaciones Interpersonales***, entendiéndose como el sentimiento de compañerismo, apoyo y amistad que experimentan los empleados en el trabajo. Abarca la prevalencia de grupos sociales informales, el nivel de colaboración y respaldo que existe entre los diferentes niveles de la organización y entre los empleados.

Esto cambia el número de las dimensiones de nuestro instrumento de 9 a 8 dimensiones básicas.

A continuación se detalla la operacionalización de las ocho (8) dimensiones que conforman el Cuestionario utilizado en esta investigación (en sus dos presentaciones).

Se debe destacar que los ítems que están entre paréntesis son negativos.

DIMENSIONES	*INDICADORES*	*ÍTEMS CUESTIONARIO TIPO "A"*	*ÍTEMS CUESTIONARIO TIPO "B"*
ESTRUCTURA: se refiere a la forma en la que la Organización establece y planifica sus actividades, funciones, líneas y niveles de autoridad, el grado en el cual se usan las reglas, normas y procedimientos, así como la manera en que se deben tomar las decisiones.	Toma de Decisiones Líneas de Autoridad y Comunicación. Normas, Políticas y Procedimientos. Funciones-Actividades	(7) - 11 - (13) - (15) -17 -22 - (32) - (33) -(43) - (45) - (49)	(3) - (8)
RESPONSABILIDAD: Es el grado de libertad y/o autonomía que se le otorga al individuo para el desempeño de sus labores, la resolución de problemas y la orientación que reciba del modo de hacer su trabajo.	Autonomía en el Cargo Nivel de Decisión Tipo de Supervisión Reconocer deficiencias	(1) - (4) - (5) - 16 - (36)- 40	(5)
RECOMPENSA: Se refiere al sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, subraya mas la recompensa que el castigo, la equidad percibida en las políticas de promoción y en los beneficios.	Equidad, crítica Sistemas de Promoción Sanciones Reconocimientos	(6) - 25 - 29 - (37) -51 - (54)	4 - (11)
RIESGO: Se refiere a la percepción del nivel de reto que tiene la Org. en el mercado y en la forma en que son asumidos o enfrentados.	Cautela y Frecuencia con que se toman las decisiones Aprovechar oportunidades. Planificación y previsión	(19) - (20) - (24) - (26) - (44)	(7)

REL. INTERPERSONALES: Se refiere al sentimiento compañerismo, apoyo y amistad que experimentan los empleados en el trabajo. Prevalencia de grupos sociales informales. El nivel de de colaboración y respaldo que existe entre los diferentes niveles de la organización y entre los empleados.	Tipo de Relación Gerencia - Subordinado Cordialidad –Compañerismo. Relaciones interpersonales.	(3) - (8) - (9) - (23) -27 -(30) - (34) - (41)(42) - 50 - 55	(1) - (2)
ESTÁNDARES: Importancia percibida por los objetivos y patrones de desempeño, tanto implícitos como explícitos.	Nivel de Rendimiento Satisfacción con el desempeño. Presión laboral	(2) - 10 - (28) - (38) -48 - (52)	(6)
CONFLICTO: se refiere a la permisividad e importancia que la gerencia otorga al hecho de que los individuos dentro de la Organización expresen sus ideas y opiniones.	Libertad de Expresión Nivel de Participación Permisividad	12 - (14) - 18 - 31 -(35) – (47)	(10)
IDENTIDAD: Se refiere al sentimiento de que es un miembro valioso del equipo de trabajo, al sentido de pertenencia con la Organización.	Lealtad Orgullo por pertenecer a la Organización. Interés por la Organización	(21) - (39) - (46) - 53	(9)

4.8) Metodología de la Investigación:

Una vez aplicado el instrumento y recolectado los datos se procedió al análisis e interpretación de los datos, para lo cual se convirtió la información obtenida de forma verbal en valores ordinales para poder tener un manejo mucho más fácil, homogéneo y organizado de ella, dando así respuesta a los objetivos e interrogantes de la investigación.

El primer paso fue codificar los datos, proceso que permite agrupar los datos verbales en forma numérica, asignando a cada alternativa fija de respuesta un código numérico, con esto se pueden agrupar los datos y facilitar el cálculo de la frecuencia con que éstos se presentan.

Cabe señalar que las respuestas y las afirmaciones del cuestionario estaban categorizadas, es decir, se le habían asignado cinco (5) alternativas fijas de respuesta, con un código numérico para cada una de ellas, por lo que no fue necesario re-codificar las respuestas.

A continuación se presenta las afirmaciones categorizadas:

En el caso de que el ítem sea positivo:

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	*VALOR*
Absolutamente de Acuerdo	1
De Acuerdo	2
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	3
En Desacuerdo	4
Absolutamente En Desacuerdo	5
Omitido (No respondió)	9

En el caso de que el ítem sea negativo:

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	***VALOR***
Absolutamente de Acuerdo	5
De Acuerdo	4
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	3
En Desacuerdo	2
Absolutamente En Desacuerdo	1
Omitido (No respondió)	9

La nueva variante se encuentra en las afirmaciones no contestadas, las cuales se catalogaron con el código 9.

En el caso de la información de interés incluida en el cuestionario recolectado para el análisis (cargo-antigüedad-empresa de procedencia-región geográfica) fue necesario crear una codificación, la cual se muestra a continuación:

CARGO	***VALOR***
Gerente	1
Supervisor	2
Ejecutivo de negocios	3
Promotor	4
Cajero	5
Omitido (No respondió)	9

ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN.

Aquí se codificaba con el número de años dentro de la organización, tomando como dato omitido el 99.

EMPRESA A LA CUAL PERTENECIÓ	*VALOR*
Unión	1
Banesco	2
Caja Familia	3
Otra	4
Omitido (No respondió)	9

REGIÓN O ZONA DE TRABAJO	*VALOR*
Región Capital Este.	1
Región Capital Centro.	2
Región Capital Oeste.	3
Región Centro Los Llanos.	4
Región Oriente Sur.	5
Región Zulia Falcón.	6
Región Occidental Andina.	7
Omitido (No respondió)	9

Luego de tener categorizadas y codificadas nuestras alternativas de respuestas, se procedió a cargar los datos en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), el cual es una hoja de cálculo estadístico que tiene todas las aplicaciones y fórmulas necesarias para poder realizar un análisis de varianza, correlación, regresiones, entre otras.

En primer lugar, se elaboró una matriz de datos en un cuadro de doble entrada, donde se presenta en las filas la totalidad de los sujetos que

conforman la muestra (207) y en las columnas las variables, es decir, la información de interés y cada una de las preguntas o ítems. Una vez construida la tabla de doble entrada se realizó el vaciado de las respuestas de cada una de las afirmaciones.

Luego se procedió a sacar los promedios de las respuestas de los sujetos para cada dimensión, con el fin de obtener el total de la dimensión por sujeto. Posteriormente se calculó los promedios de cada dimensión mediante tablas de contingencia y frecuencias, para luego obtener la percepción del Clima Global de la organización.

Antes de calcular los promedios mediante las tablas de contingencia, se procedió a darle nuevos nombres a cada una de las alternativas de respuesta, cambiando los nombres anteriormente utilizados, es decir cambiando los nombres que se usaron el los cuestionarios. Esto se hizo para que al momento de constituir las tablas y gráficos, las respuestas revelaran de la mejor manera posible nuestros objetivos de la investigación.

Los nuevos códigos quedaron de la siguiente forma:

VALOR	***NOMENCLATURA DEFINITIVA PARA EL ANÁLISIS.***
1	Muy Malo
2	Malo
3	Indeciso
4	Bueno
5	Excelente

Con el mismo programa se procedió a calcular:

- La Media, Varianza y Confiabilidad para cada una de las dimensiones o sub-escalas de Clima Organizacional para determinar sus variaciones y situación a nivel de toda la Organización.

- La Confiabilidad del instrumento de Clima Organizacional, para establecer la representatividad de los mismos.

- Un Análisis de Varianza para determinar si el Clima afecta la participación y si las variables de control intervienen en ésta relación.

- Un Análisis de Varianza para cada una de las dimensiones para determinar como éstas afectan o inciden en la participación y si las variables de control intervienen en ésta relación. En caso de que el "anova" refleje diferencias significativas en las variables moderadoras, se procede al análisis de medias para determinar de donde procede la variación.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Es importante antes de realizar la interpretación de los resultados encontrados, destacar la importancia que tiene para el estudio, un análisis no solo global de los resultados, sino un análisis especifico para el cargo "Gerentes" ya que consideramos que este cargo es sumamente influyente con respecto a los cargos restantes sometidos al estudio. Esto es natural ya que los gerentes controlan y subordinan tanto a los Supervisores, Ejecutivos de Negocio, Promotores y Cajeros, y como consecuencia, estos subordinados se pueden llegar a influenciar por las opiniones tanto positivas como negativas que tengan sus superiores con respecto a la organización. Es por ello que a continuación se presenta el análisis de nuestro estudio en primer lugar, de forma detallada para los gerentes, y posteriormente el análisis global del total de nuestra muestra (207 empleados).

A continuación se presentan las tablas de contingencia o doble entrada específicas para el cargo de gerentes construidas en SPSS, las cuales nos servirán de base para la posterior interpretación.

Tal disociación la realizamos por las razones antes expuestas.

ESTRUCTURA X CARGO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "ESTRUCTURA" RECODIFICADA TIPO A * Cargo que ocupa dentro de la Organización.

			Cargo que ocupa dentro de la Organización.	
			Gerente	Total
DIMENSION "ESTRUCTURA" RECODIFICADA TIPO A	Indeciso	Recuento	27	27
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	36,5%	36,5%
	Bueno	Recuento	47	47
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	63,5%	63,5%
Total		Recuento	74	74
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	100,0%	100,0%

ESTRUCTURA X EMPRESA

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "ESTRUCTURA" RECODIFICADA TIPO A * Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.

			Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.				
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	Total
DIMENSION "ESTRUCTURA" RECODIFICADA TIPO A	Indeciso	Recuento	11	8	5	3	27
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	42,3%	33,3%	35,7%	30,0%	36,5%
	Bueno	Recuento	15	16	9	7	47
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	57,7%	66,7%	64,3%	70,0%	63,5%
Total		Recuento	26	24	14	10	74
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ESTRUCTURA X REGIÓN

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "ESTRUCTURA" RECODIFICADA TIPO A * Región o Zona Geografica de trabajo

			Región o Zona Geografica de trabajo							
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	Total
DIMENSIÓN "ESTRUCTURA" RECODIFICADA TIPO A	Indeciso	Recuento	7	7	5	2	2	1	3	27
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	31,8%	53,8%	33,3%	28,6%	40,0%	20,0%	42,9%	36,5%
	Bueno	Recuento	15	6	10	5	3	4	4	47
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	68,2%	46,2%	66,7%	71,4%	60,0%	80,0%	57,1%	63,5%
Total		Recuento	22	13	15	7	5	5	7	74
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ESTRUCTURA X TIEMPO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "ESTRUCTURA" RECODIFICADA TIPO A * Antiguedad del empleado en la Organización.

			Antiguedad del empleado en la Organización.														Total
			1,00	2,00	2,42	2,83	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	10,00	12,00	15,00	22,00	
DIMENSION "ESTRUCTURA" RECODIFICADA TIP	Indeciso	Recuento	1			1	3	3	3	7	5	1			1		25
		% de Antiguedad del emplea en la Organizaci	50,0%			100,0%	75,0%	25,0%	21,4%	50,0%	71,4%	25,0%			33,3%		36,8%
	Bueno	Recuento	1	1	1		1	9	11	7	2	3	2	2	2	1	43
		% de Antiguedad del emplea en la Organizaci	50,0%	100,0%	100,0%		25,0%	75,0%	78,6%	50,0%	28,6%	75,0%	100,0%	100,0%	66,7%	100,0%	63,2%
Total		Recuento	2	1	1	1	4	12	14	14	7	4	2	2	3	1	68
		% de Antiguedad del emplea en la Organizaci	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RESPONSABILIDAD X CARGO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAD" RECODIFICADA TIPO A * Cargo que ocupa dentro de la Organización.

			Cargo que ocupa dentro de la Organización.	
			Gerente	Total
DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAD" RECODIFICADA TIPO A	Indeciso	Recuento	9	9
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	12,2%	12,2%
	Bueno	Recuento	60	60
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	81,1%	81,1%
	Excelente	Recuento	5	5
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	6,8%	6,8%
Total		Recuento	74	74
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	100,0%	100,0%

RESPONSABILIDAD X EMPRESA

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAD" RECODIFICADA TIPO A * Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.

			Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.				
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	Total
DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAD" RECODIFICADA TIPO A	Indeciso	Recuento	5	2		2	9
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	19,2%	8,3%		20,0%	12,2%
	Bueno	Recuento	19	20	14	7	60
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	73,1%	83,3%	100,0%	70,0%	81,1%
	Excelente	Recuento	2	2		1	5
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	7,7%	8,3%		10,0%	6,8%
Total		Recuento	26	24	14	10	74
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RESPONSABILIDAD X REGIÓN

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAD" RECODIFICADA TIPO A * Región o Zona Geografica de trabajo

			Región o Zona Geografica de trabajo							
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	Total
DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAD" RECODIFICADA TIPO A	Indeciso	Recuento	2	2	1	2	1	1		9
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	9,1%	15,4%	6,7%	28,6%	20,0%	20,0%		12,2%
	Bueno	Recuento	17	11	13	5	4	4	6	60
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	77,3%	84,6%	86,7%	71,4%	80,0%	80,0%	85,7%	81,1%
	Excelente	Recuento	3		1				1	5
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	13,6%		6,7%				14,3%	6,8%
Total		Recuento	22	13	15	7	5	5	7	74
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RESPONSABILIDAD X TIEMPO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAD" RECODIFICADA TIPO A * Antiguedad del empleado en la Organización.

			Antiguedad del empleado en la Organización.														Total
			1,00	2,00	2,42	2,83	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	10,00	12,00	15,00	22,00	
DIMENSION "RESPONSABILID. RECODIFICADA TI A	Indeciso	Recuento		1				1	1		2	1		1			7
		% de Antiguedad del empleado en la Organización		100,0%				8,3%	7,1%		28,6%	25,0%		50,0%			10,3%
	Bueno	Recuento	1		1	1	3	11	13	12	4	3	2	1	3	1	56
		% de Antiguedad del empleado en la Organización	50,0%		100,0%	100,0%	75,0%	91,7%	92,9%	85,7%	57,1%	75,0%	100,0%	50,0%	100,0%	100,0%	82,4%
	Excelente	Recuento	1				1			2	1						5
		% de Antiguedad del empleado en la Organización	50,0%				25,0%			14,3%	14,3%						7,4%
Total		Recuento	2	1	1	1	4	12	14	14	7	4	2	2	3	1	68
		% de Antiguedad del empleado en la Organización	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RECOMPENSA X CARGO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RECOMPENSA" RECODIFICADA TIPO A * Cargo que ocupa dentro de la Organización.

			Cargo que ocupa dentro de la Organización.	
			Gerente	Total
DIMENSIÓN "RECOMPENSA" RECODIFICADA TIPO A	Malo	Recuento	1	1
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	1,4%	1,4%
	Indeciso	Recuento	21	21
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	28,4%	28,4%
	Bueno	Recuento	49	49
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	66,2%	66,2%
	Excelente	Recuento	3	3
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	4,1%	4,1%
Total		Recuento	74	74
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	100,0%	100,0%

RECOMPENSA X EMPRESA

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RECOMPENSA" RECODIFICADA TIPO A * Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.

			Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.				
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	Total
DIMENSIÓN "RECOMPENSA" RECODIFICADA TIPO A	Malo	Recuento		1			1
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.		4,2%			1,4%
	Indeciso	Recuento	11	6	3	1	21
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	42,3%	25,0%	21,4%	10,0%	28,4%
	Bueno	Recuento	14	17	10	8	49
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	53,8%	70,8%	71,4%	80,0%	66,2%
	Excelente	Recuento	1		1	1	3
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	3,8%		7,1%	10,0%	4,1%
Total		Recuento	26	24	14	10	74
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RECOMPENSA X REGIÓN

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RECOMPENSA" RECODIFICADA TIPO A * Región o Zona Geografica de trabajo

			Región o Zona Geografica de trabajo							
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	Total
DIMENSIÓN "RECOMPENSA" RECODIFICADA TIPO A	Malo	Recuento	1							1
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	4,5%							1,4%
	Indeciso	Recuento	7	6	6	1			1	21
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	31,8%	46,2%	40,0%	14,3%			14,3%	28,4%
	Bueno	Recuento	13	7	8	6	5	4	6	49
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	59,1%	53,8%	53,3%	85,7%	100,0%	80,0%	85,7%	66,2%
	Excelente	Recuento	1		1			1		3
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	4,5%		6,7%			20,0%		4,1%
Total		Recuento	22	13	15	7	5	5	7	74
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RECOMPENSA X TIEMPO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RECOMPENSA" RECODIFICADA TIPO A * Antiguedad del empleado en la Organización.

			Antiguedad del empleado en la Organización.														Total
			1,00	2,00	2,42	2,83	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	10,00	12,00	15,00	22,00	
DIMENSIÓN "RECOMPENSA" RECODIFICADA TIPO A	Malo	Recuento							1								1
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.							7,1%								1,5%
	Indeciso	Recuento	1				1	5	2	1	3	3			1		17
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.	50,0%				25,0%	41,7%	14,3%	7,1%	42,9%	75,0%			33,3%		25,0%
	Bueno	Recuento	1	1	1	1	3	7	11	11	4	1	2	2	1	1	47
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.	50,0%	100,0%	100,0%	100,0%	75,0%	58,3%	78,6%	78,6%	57,1%	25,0%	100,0%	100,0%	33,3%	100,0%	69,1%
	Excelente	Recuento								2					1		3
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.								14,3%					33,3%		4,4%
Total		Recuento	2	1	1	1	4	12	14	14	7	4	2	2	3	1	68
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RIESGO X CARGO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RIESGO" RECODIFICADA TIPO A * Cargo que ocupa dentro de la Organización.

			Cargo que ocupa dentro de la Organización.	
			Gerente	Total
DIMENSIÓN "RIESGO" RECODIFICADA TIPO A	Muy Malo	Recuento	1	1
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	1,4%	1,4%
	Indeciso	Recuento	6	6
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	8,1%	8,1%
	Bueno	Recuento	52	52
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	70,3%	70,3%
	Excelente	Recuento	15	15
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	20,3%	20,3%
Total		Recuento	74	74
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	100,0%	100,0%

RIESGO X EMPRESA

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RIESGO" RECODIFICADA TIPO A * Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.

			Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.				Total
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	
DIMENSIÓN "RIESGO" RECODIFICADA TIPO A	Muy Malo	Recuento	1				1
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	3,8%				1,4%
	Indeciso	Recuento	3	1	2		6
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	11,5%	4,2%	14,3%		8,1%
	Bueno	Recuento	19	16	10	7	52
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	73,1%	66,7%	71,4%	70,0%	70,3%
	Excelente	Recuento	3	7	2	3	15
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	11,5%	29,2%	14,3%	30,0%	20,3%
Total		Recuento	26	24	14	10	74
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RIESGO X REGIÓN

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RIESGO" RECODIFICADA TIPO A * Región o Zona Geografica de trabajo

			Región o Zona Geografica de trabajo							
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	Total
DIMENSIÓN "RIESGO" RECODIFICADA TIPO A	Muy Malo	Recuento	1							1
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	4,5%							1,4%
	Indeciso	Recuento	2	1	2	1				6
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	9,1%	7,7%	13,3%	14,3%				8,1%
	Bueno	Recuento	16	9	10	4	3	4	6	52
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	72,7%	69,2%	66,7%	57,1%	60,0%	80,0%	85,7%	70,3%
	Excelente	Recuento	3	3	3	2	2	1	1	15
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	13,6%	23,1%	20,0%	28,6%	40,0%	20,0%	14,3%	20,3%
Total		Recuento	22	13	15	7	5	5	7	74
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RIESGO X TIEMPO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RIESGO" RECODIFICADA TIPO A * Antiguedad del empleado en la Organización.

			Antiguedad del empleado en la Organización.														Total
			1,00	2,00	2,42	2,83	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	10,00	12,00	15,00	22,00	
DIMENSIÓN "RIESGO" RECODIFICAD TIPO A	Indeciso	Recuento						2			1				2		5
		% de Antiguedad del empleado en la Organización						16,7%			14,3%				66,7%		7,4%
	Bueno	Recuento	2		1	1	2	6	9	14	6	4	2	2	1		50
		% de Antiguedad del empleado en la Organización	100,0%		100,0%	100,0%	50,0%	50,0%	64,3%	100,0%	85,7%	100,0%	100,0%	100,0%	33,3%		73,5%
	Excelente	Recuento		1			2	4	5							1	13
		% de Antiguedad del empleado en la Organización		100,0%			50,0%	33,3%	35,7%							100,0%	19,1%
Total		Recuento	2	1	1	1	4	12	14	14	7	4	2	2	3	1	68
		% de Antiguedad del empleado en la Organización	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RELACIONES INTERPERSONALES X CARGO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RELACIONES INTERPERSONALES" RECODIFICADA TIPO A * Cargo que ocupa dentro de la Organización.

			Cargo que ocupa dentro de la Organización.	
			Gerente	Total
DIMENSIÓN "RELACIONES INTERPERSONALES" RECODIFICADA TIPO A	Malo	Recuento	1	1
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	1,4%	1,4%
	Indeciso	Recuento	4	4
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	5,4%	5,4%
	Bueno	Recuento	60	60
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	81,1%	81,1%
	Excelente	Recuento	9	9
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	12,2%	12,2%
Total		Recuento	74	74
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	100,0%	100,0%

RELACIONES INTERPERSONALES X EMPRESA

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RELACIONES INTERPERSONALES" RECODIFICADA TIPO A * Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.

			Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.				
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	Total
DIMENSIÓN "RELACIONES INTERPERSONALES" RECODIFICADA TIPO A	Malo	Recuento		1			1
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.		4,2%			1,4%
	Indeciso	Recuento	1	2	1		4
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	3,8%	8,3%	7,1%		5,4%
	Bueno	Recuento	24	18	11	7	60
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	92,3%	75,0%	78,6%	70,0%	81,1%
	Excelente	Recuento	1	3	2	3	9
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	3,8%	12,5%	14,3%	30,0%	12,2%
Total		Recuento	26	24	14	10	74
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RELACIONES INTERPERSONALES X REGIÓN

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RELACIONES INTERPERSONALES" RECODIFICADA TIPO A * Región o Zona Geografica de trabajo

			Región o Zona Geografica de trabajo							
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	Total
DIMENSIÓN "RELACIONES INTERPERSONALES" RECODIFICADA TIPO A	Malo	Recuento	1							1
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	4,5%							1,4%
	Indeciso	Recuento	1	2	1					4
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	4,5%	15,4%	6,7%					5,4%
	Bueno	Recuento	19	9	12	5	4	4	7	60
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	86,4%	69,2%	80,0%	71,4%	80,0%	80,0%	100,0%	81,1%
	Excelente	Recuento	1	2	2	2	1	1		9
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	4,5%	15,4%	13,3%	28,6%	20,0%	20,0%		12,2%
Total		Recuento	22	13	15	7	5	5	7	74
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RELACIONES INTERPERSONALES X TIEMPO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RELACIONES INTERPERSONALES" RECODIFICADA TIPO A * Antiguedad del empleado en la Organización.

			Antiguedad del empleado en la Organización.														Total
			1,00	2,00	2,42	2,83	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	10,00	12,00	15,00	22,00	
DIMENSIÓN "RELACIONES INTERPERSONALES RECODIFICADA TIPO A	Malo	Recuento							1								1
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.							7,1%								1,5%
	Indeciso	Recuento							1	2		1					4
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.							7,1%	14,3%		25,0%					5,9%
	Bueno	Recuento	2		1	1	4	12	9	8	7	3	2	2	3	1	55
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.	100,0%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	64,3%	57,1%	100,0%	75,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	80,9%
	Excelente	Recuento		1					3	4							8
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.		100,0%					21,4%	28,6%							11,8%
Total		Recuento	2	1	1	1	4	12	14	14	7	4	2	2	3	1	68
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ESTÁNDARES X CARGO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" RECODIFICADA TIPO A * Cargo que ocupa dentro de la Organización.

			Cargo que ocupa dentro de la Organización.	
			Gerente	Total
DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" RECODIFICADA TIPO A	Malo	Recuento	1	1
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	1,4%	1,4%
	Indeciso	Recuento	1	1
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	1,4%	1,4%
	Bueno	Recuento	39	39
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	52,7%	52,7%
	Excelente	Recuento	33	33
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	44,6%	44,6%
Total		Recuento	74	74
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	100,0%	100,0%

ESTÁNDARES X EMPRESA

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" RECODIFICADA TIPO A * Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.

			Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.				
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	Total
DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" RECODIFICADA TIPO A	Malo	Recuento	1				1
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	3,8%				1,4%
	Indeciso	Recuento	1				1
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	3,8%				1,4%
	Bueno	Recuento	14	13	8	4	39
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	53,8%	54,2%	57,1%	40,0%	52,7%
	Excelente	Recuento	10	11	6	6	33
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	38,5%	45,8%	42,9%	60,0%	44,6%
Total		Recuento	26	24	14	10	74
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ESTÁNDARES X REGIÓN

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" RECODIFICADA TIPO A * Región o Zona Geografica de trabajo

			Región o Zona Geografica de trabajo							
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	Total
DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" RECODIFICADA TIPO A	Malo	Recuento	1							1
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	4,5%							1,4%
	Indeciso	Recuento		1						1
		% de Región o Zona Geografica de trabajo		7,7%						1,4%
	Bueno	Recuento	11	7	10	2	3	3	3	39
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	50,0%	53,8%	66,7%	28,6%	60,0%	60,0%	42,9%	52,7%
	Excelente	Recuento	10	5	5	5	2	2	4	33
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	45,5%	38,5%	33,3%	71,4%	40,0%	40,0%	57,1%	44,6%
Total		Recuento	22	13	15	7	5	5	7	74
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ESTÁNDARES X TIEMPO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" RECODIFICADA TIPO A * Antiguedad del empleado en la Organización.

			Antiguedad del empleado en la Organización.														Total
			1,00	2,00	2,42	2,83	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	10,00	12,00	15,00	22,00	
DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" RECODIFICADA TIPO A	Indeciso	Recuento										1					1
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.										25,0%					1,5%
	Bueno	Recuento	2				2	8	6	7	4	2	1	2	1	1	36
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.	100,0%				50,0%	66,7%	42,9%	50,0%	57,1%	50,0%	50,0%	100,0%	33,3%	100,0%	52,9%
	Excelente	Recuento		1	1	1	2	4	8	7	3	1	1		2		31
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.		100,0%	100,0%	100,0%	50,0%	33,3%	57,1%	50,0%	42,9%	25,0%	50,0%		66,7%		45,6%
Total		Recuento	2	1	1	1	4	12	14	14	7	4	2	2	3	1	68
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

CONFLICTO X CARGO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "CONFLICTO" RECODIFICADA TIPO A * Cargo que ocupa dentro de la Organización.

			Cargo que ocupa dentro de la Organización.	
			Gerente	Total
DIMENSIÓN "CONFLICTO" RECODIFICADA TIPO A	Malo	Recuento	1	1
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	1,4%	1,4%
	Indeciso	Recuento	28	28
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	37,8%	37,8%
	Bueno	Recuento	44	44
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	59,5%	59,5%
	Excelente	Recuento	1	1
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	1,4%	1,4%
Total		Recuento	74	74
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	100,0%	100,0%

CONFLICTO X EMPRESA

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "CONFLICTO" RECODIFICADA TIPO A * Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.

			Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión				
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	Total
DIMENSIÓN "CONFLICTO" RECODIFICADA TIPO A	Malo	Recuento		1			1
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.		4,2%			1,4%
	Indeciso	Recuento	12	8	7	1	28
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	46,2%	33,3%	50,0%	10,0%	37,8%
	Bueno	Recuento	14	14	7	9	44
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	53,8%	58,3%	50,0%	90,0%	59,5%
	Excelente	Recuento		1			1
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.		4,2%			1,4%
Total		Recuento	26	24	14	10	74
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

CONFLICTO X REGIÓN

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "CONFLICTO" RECODIFICADA TIPO A * Región o Zona Geografica de trabajo

			Región o Zona Geografica de trabajo							Total
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	
DIMENSIÓN "CONFLICTO" RECODIFICADA TIPO A	Malo	Recuento	1							1
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	4,5%							1,4%
	Indeciso	Recuento	9	8	8		2		1	28
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	40,9%	61,5%	53,3%		40,0%		14,3%	37,8%
	Bueno	Recuento	12	5	7	7	3	4	6	44
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	54,5%	38,5%	46,7%	100,0%	60,0%	80,0%	85,7%	59,5%
	Excelente	Recuento						1		1
		% de Región o Zona Geografica de trabajo						20,0%		1,4%
Total		Recuento	22	13	15	7	5	5	7	74
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

CONFLICTO X TIEMPO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "CONFLICTO" RECODIFICADA TIPO A * Antiguedad del empleado en la Organización.

			Antiguedad del empleado en la Organización														Total
			1,00	2,00	2,42	2,83	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	10,00	12,00	15,00	22,00	
DIMENSIÓN "CONFLICTO" RECODIFICADA TIPO A	Malo	Recuento							1								1
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.							7,1%								1,5%
	Indeciso	Recuento				1	2	7	7	1	5	2	1				26
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.				100,0%	50,0%	58,3%	50,0%	7,1%	71,4%	50,0%	50,0%				38,2%
	Bueno	Recuento	2	1	1		2	4	6	13	2	2	1	2	3	1	40
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.	100,0%	100,0%	100,0%		50,0%	33,3%	42,9%	92,9%	28,6%	50,0%	50,0%	100,0%	100,0%	100,0%	58,8%
	Excelente	Recuento						1									1
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.						8,3%									1,5%
Total		Recuento	2	1	1	1	4	12	14	14	7	4	2	2	3	1	68
		% de Antiguedad del empleado en la Organización.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

IDENTIDAD X CARGO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "IDENTIDAD" RECODIFICADA TIPO A * Cargo que ocupa dentro de la Organización.

			Cargo que ocupa dentro de la Organización.	
			Gerente	Total
DIMENSIÓN "IDENTIDAD" RECODIFICADA TIPO A	Indeciso	Recuento	4	4
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	5,4%	5,4%
	Bueno	Recuento	31	31
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	41,9%	41,9%
	Excelente	Recuento	39	39
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	52,7%	52,7%
Total		Recuento	74	74
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	100,0%	100,0%

IDENTIDAD X EMPRESA

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "IDENTIDAD" RECODIFICADA TIPO A * Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.

			Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.				Total
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	
DIMENSIÓN "IDENTIDAD" RECODIFICADA TIPO A	Indeciso	Recuento	1	2		1	4
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	3,8%	8,3%		10,0%	5,4%
	Bueno	Recuento	13	10	5	3	31
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	50,0%	41,7%	35,7%	30,0%	41,9%
	Excelente	Recuento	12	12	9	6	39
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	46,2%	50,0%	64,3%	60,0%	52,7%
Total		Recuento	26	24	14	10	74
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

IDENTIDAD X REGIÓN

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "IDENTIDAD" RECODIFICADA TIPO A * Región o Zona Geografica de trabajo

			Región o Zona Geografica de trabajo							
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	Total
DIMENSIÓN "IDENTIDAD" RECODIFICADA TIPO A	Indeciso	Recuento	2			1		1		4
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	9,1%			14,3%		20,0%		5,4%
	Bueno	Recuento	8	5	11	2	2	1	2	31
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	36,4%	38,5%	73,3%	28,6%	40,0%	20,0%	28,6%	41,9%
	Excelente	Recuento	12	8	4	4	3	3	5	39
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	54,5%	61,5%	26,7%	57,1%	60,0%	60,0%	71,4%	52,7%
Total		Recuento	22	13	15	7	5	5	7	74
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

IDENTIDAD X TIEMPO

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "IDENTIDAD" RECODIFICADA TIPO A * Antiguedad del empleado en la Organización.

			Antiguedad del empleado en la Organización.														Total
			1,00	2,00	2,42	2,83	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	10,00	12,00	15,00	22,00	
DIMENSIÓN "IDENTIDAD" RECODIFICAD TIPO A	Indeciso	Recuento						1	1	1							3
		% de Antiguedad del empleado en la Organización						8,3%	7,1%	7,1%							4,4%
	Bueno	Recuento				1	2	8	3	5	4	3		1	2	1	30
		% de Antiguedad del empleado en la Organización				100,0%	50,0%	66,7%	21,4%	35,7%	57,1%	75,0%		50,0%	66,7%	100,0%	44,1%
	Excelente	Recuento	2	1	1		2	3	10	8	3	1	2	1	1		35
		% de Antiguedad del empleado en la Organización	100,0%	100,0%	100,0%		50,0%	25,0%	71,4%	57,1%	42,9%	25,0%	100,0%	50,0%	33,3%		51,5%
Total		Recuento	2	1	1	1	4	12	14	14	7	4	2	2	3	1	68
		% de Antiguedad del empleado en la Organización	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

* *ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL CARGO "GERENTES".*

Estructura:

En esta investigación, entendemos por estructura la forma en la que la Organización establece y planifica sus actividades, funciones, líneas y niveles de autoridad, el grado en el cual se usan las reglas, normas y procedimientos, así como la manera en que se deben tomar las decisiones.

Con los siguientes datos, se corroborará si la fusión alteró de alguna forma todos estos aspectos ante los ojos de sus empleados, mas específicamente en esta primera parte, de sus gerentes.

De un total de 74 gerentes que se estudiaron, los cuales representan un 35.7% de la muestra total, las percepciones son las siguientes:

27 de ellos están indecisos con respecto a su opinión sobre la estructura de la nueva organización, lo cual representa un 36.5%, y, 47 Gerentes opinaron que la estructura de la Organización es buena, significando esto un 63.5%.

a. *En cuanto a la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

Se obtuvo entonces que de 74 Gerentes que se evaluaron, 26 procedían de *Banco Unión.* 11 de estos Gerentes, los cuales representan un 42.3% de la muestra, están indecisos con respecto a la estructura de la organización, otros 15, (son un 57.7%), dijeron que la estructura de la organización es buena.

En cuanto a los Gerentes analizados provenientes de *Banesco,* los cuales son un total de 24, el 33.3% están indecisos con respecto a la estructura de la organización. 66.7%, piensan que la estructura del Banco es buena.

De un total de 14 Gerentes provenientes de *Caja Familia,* el 35.7% están indecisos, el 64.3% opinaron que la estructura es buena, mientras que aquellos que provenían de *otra empresa*, los cuales eran un total de 10 Gerentes, el 30% de ellos estaban indecisos con respecto a la estructura de la organización, y la mayoría de ellos que representan el 70%, opinaron que la estructura de Banesco es buena.

b. *En cuanto a la región o zona de trabajo:*

Quisimos determinar como divergían las opiniones dependiendo de la Región en donde trabajan los empleados de la organización y encontramos que:

En la Región Capital Este, de un total de 22 Gerentes, el 31.8% están indecisos con respecto a la estructura, pero un 68.2% afirmaron que la estructura organizacional es buena.

En la Región Capital Centro, de un total de 13 Gerentes, el 53.8% estaban indecisos con respecto a la estructura, y el 46.2% dijo que la estructura era buena.

En la Región Capital Oeste, de un total de 15 Gerentes, el 33.3%, están indecisos, y el 66.7% piensan que la estructura es buena.

Con respecto a la región *Centro Los Llanos,* de una muestra de 7 gerentes, solo 2 de ellos, lo cual representa el 28.6%, se encuentran indecisos, y el 71.4% restante, opinan que la estructura es buena.

En la Región Oriente Sur, de un total de 5 Gerentes, el 40%, es decir, solo 2, estaban indecisos, y el 60% restante, es decir, los otros 3 afirmaron que la estructura de Banesco es buena.

Finalmente en la *Región Zulia Falcón* de 5 gerentes, solo 1, lo cual representa un 4%, estaba indeciso, y los 4 restantes (el 80%), piensa que la estructura es buena. A su vez, en la *Región Andina,* de un total de 7 Gerentes, 3 de ellos, los cuales representan un 42.9%, están indecisos, y 4 de ellos, un 51.1% opinaron que la estructura es buena.

Todo esto quiere decir que del total de gerentes analizados, 27 de ellos (el 36.5%), estaban indecisos con respecto a la estructura organizacional y que 47 de ellos, lo cual representa un 63.5% opinaron que la estructura es buena.

c. *En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse):*

Estudiamos la opinión de los gerentes acerca de la estructura organizacional según su antigüedad, y los resultados fueron los siguientes:

El 63.2%, lo cual representa a 43 Gerentes del total de 74, opinó que la estructura de Banesco es Buena, mientras que el 36.8% restante, que son 25 personas, están indecisos con respecto a la estructura organizacional.

Podemos concluir entonces, que la percepción de los Gerentes con respecto a la estructura de Banesco es Buena, lo cual significa que éstos están de acuerdo con la forma como la organización planifica sus actividades, funciones, líneas y niveles de autoridad, así como el grado en que se utilizan las reglas, normas, procedimientos, y la manera como se toman las decisiones. De esta manera damos respuesta a nuestro objetivo específico al afirmar que los empleados si están de acuerdo con las

actividades, funciones, líneas, y niveles de autoridad que se establecen en la organización.

Responsabilidad:

La responsabilidad para nuestra investigación, significa el grado de libertad y/o autonomía que se le otorga al individuo para el desempeño de sus labores, la resolución de problemas y la orientación que reciba del modo de hacer su trabajo. Esto quiere decir, que si el Gerente respondió excelente, si existe responsabilidad y por ende los individuos poseen libertad y/o autonomía para realizar sus actividades, y todo lo contrario en el caso de que el Gerente hubiese respondido muy mala o mala responsabilidad. Luego de realizar esta aclaratoria, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Del total de 74 gerentes analizados, 9 de ellos, es decir, un 12.2% opinaron que están indecisos con respecto a su opinión sobre la responsabilidad en la organización. 60 de estos Gerentes, es decir, un 81.1%, opinó que la responsabilidad en la organización es buena, y solo 5 de ellos, es decir, un 6.8% opinó que la responsabilidad es excelente en la organización.

a. *En cuanto a la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

Si analizamos la opinión de los Gerentes estudiando la empresa de procedencia antes de la fusión, los resultados que se hallaron fueron:

De un total de 26 Gerentes procedentes de *Banco Unión,* el 7.7% respondió que la responsabilidad en el Banco es excelente, un 19.2%, estaban indecisos, y el 73.1%, dijeron que la responsabilidad es buena dentro de la organización.

responsabilidad es excelente, otro 6.7% estaba indeciso, y el otro 86.7%, contestó que la responsabilidad es buena.

En cuanto a la *Región Centro los Llanos,* el 71.4% de un total de 7 gerentes, cree que la responsabilidad es buena, y el 28.6%, está indeciso. A su vez, en la *Región Oriente Sur*, de 5 Gerentes analizados, 4 de ellos, el 80%, opinaron que la responsabilidad es buena y solo 1 de ellos, el 20%, estaba indeciso.

Los mismos resultados curiosamente se encontraron en la *Región Zulia Falcón.*

En la *Región Occidental Andina,* de 7 gerentes, 1 de ellos, significando esto el 14.3%, dijo que la responsabilidad es excelente y los 6 restantes, es decir, el 85.7%, opinó que la responsabilidad es buena.

Concluyendo, se puede decir, que de un total de 74 Gerentes, el 81.1%, independientemente de la región en donde trabajan los Gerentes, coincidieron en que la responsabilidad es buena.

c. *En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse):*

Se encontró que sin importar el número de años que el Gerente tiene desempeñándose en la organización, una mayoría del 82.4% coincidió de que la responsabilidad es buena en al organización.

Se concluye entonces por todos los resultados obtenidos, que la responsabilidad de Banesco es Buena. Según nuestra definición, se trata del sentimiento de autoridad individual, la percepción personal del nivel de

autocontrol, la ejecución de las funciones y obligaciones, por lo tanto se llega a la conclusión de que los trabajadores de Banesco, poseen libertad y/o autonomía para desempeñar sus labores y resolver problemas.

Recompensa:

Lo que se pretende medir al analizar la recompensa es el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, subraya más la recompensa que el castigo, la equidad percibida en las políticas de promoción y en los beneficios.

De un total de 74 gerentes que conforman nuestra muestra, el 1.4% respondió que las recompensas que otorga la organización son malas. El 4.1%, dijo que las recompensas que ofrece el Banco son excelentes, el 28.4% esta indeciso, y una mayoría de 66.2%, afirmó que las recompensas son buenas.

a. *En cuanto a la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

Si analizamos la opinión de los Gerentes y la empresa de procedencia antes de la fusión, se obtuvo que:

De 26 Gerentes pertenecientes al Banco Unión, 3.8% opinan que es excelente, un 53.8 opinan que es bueno, y 42.3 se encuentran indecisos.

De 24 Gerentes de *Banesco,* el 4.2% respondió que las recompensas son malas, el 25% estaban indecisos y el 70.8% afirmaron que las recompensas son buenas.

De un total de 14 Gerentes provenientes de *Caja Familia,* solo el 10% opinó que las recompensas son excelentes, un 21.4% estaban indecisos, y

otro 71.4%, dijo que las recompensas eran buenas y un 7.1% cree que las recompensas son excelentes.

En cuanto a los 10 Gerentes analizados procedentes de *Otra empresa,* se concluyó que un 10% estaba indeciso, el otro 10% dijo que las recompensas eran excelentes y el 80% restante, afirmó que las recompensas son buenas.

Se concluye entonces, que una mayoría del 66.2% de un total de 74 gerentes analizados, llegaron a la misma opinión y fue de que las recompensas son buenas en la organización, lo cual significa que existe equidad, que se recompensa el trabajo bien hecho, que se le dan reconocimientos y beneficios a los trabajadores. A su vez, se afirmó que existe más recompensa que castigo dentro de la organización.

b. *En cuanto a la región o zona de trabajo:*

Al analizar los Gerentes según la región en donde trabajan, se concluyó que:

En la Región Capital Este, de 22 Gerentes, el 4.5% opinaron que las recompensas son malas, mientras que el mismo porcentaje opinó que las recompensas son excelentes. El 31.8% estaban indecisos, y la mayoría de los gerentes, específicamente un 59.1% afirmaron que las recompensas son buenas.

En cuanto a la *Región Capital Centro,* de 13 gerentes, el 46.2% estaban indecisos y el 53.8% dijeron que las recompensas son buenas. En la *Región Capital Oeste,* de un total de 15 Gerentes, el 40% estaba indeciso, el 53.3% opinó que eran buenas las recompensas, y un 6.7% afirmó que las recompensas son excelentes.

La Región Centro los Llanos, de 7 gerentes que forman parte de nuestra muestra, el 14.3%, estaba indeciso, y un 85.7% dijo que las recompensas son buenas.

En la *Región Oriente Sur,* el 100% de un total de 5 gerentes, coincidieron en que las recompensas por parte de la organización son buenas.

En la *Región Zulia Falcón,* El 80% de 5 Gerentes, opinaron que las recompensas son buenas y un 20% dijo que las recompensas son excelentes.

En la *Región Occidental Andina,* de un total de 7 gerentes, el 14.3% estaba indeciso, y un 85.7% dijo que las recompensas son buenas.

De un total de 74 Gerentes, el 62.2%, es decir, la mayoría, dijo que las recompensas son buenas en el Banco.

c. *En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse):*

Relacionando la opinión de los Gerentes con el tiempo que llevan en la organización, se concluyó que de 68 gerentes que respondieron el cuestionario, el 1.5% opinaron que las recompensas son malas, el 25% estaba indeciso, la mayoría de ellos, es decir, un 69.1%, afirmaron que las recompensas son buenas, mientras que un 4.4% que las recompensas son excelentes.

A manera de conclusión, se puede decir, que las recompensas que otorga Banesco son buenas según las opiniones obtenidas por los gerentes.

Esto significa que los trabajadores se sienten bien recompensados por el trabajo bien hecho, incluso, son más recompensados que castigados. Existe equidad en las políticas de promoción y en los beneficios. De esta manera damos respuesta a uno de nuestros objetivos de nuestra investigación como lo es determinar si los empleados de la nueva organización son recompensados por el logro de sus beneficios.

Riesgo:

De un total de 74 Gerentes, el 1.4% dijo que el riesgo es muy malo para la organización, un 8.1% estaban indecisos, una mayoría de 70.3% dijeron que el riesgo es bueno, y un 20.3%, afirmó que el riesgo es excelente.

a. *En cuanto a la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

Analizando la opinión de los Gerentes y al relacionarla con la empresa de procedencia antes de la fusión, se concluyó que:

De Banco Unión, de un total de 26 Gerentes, el 3.8% opinó que el riesgo es muy malo. El 11.5% estaban indecisos, el 73.1% opinaron que el riesgo es bueno, y otro 11.5% dijo que el riesgo es excelente para la organización.

En cuanto a *Banesco,* De 24 gerentes, el 4.2% estaba indeciso, el 66.7% creen que el riesgo es bueno, y un 29.2%, afirmó que el riesgo es excelente.

En *Caja Familia,* De 14 Gerentes, el 14.3% estaban indecisos, el 71.4% dijo que el riesgo es bueno, y el 14.3% creen que el riesgo es excelente.

En cuanto a la opinión de los Gerentes procedentes de *Otras empresas,* de un total de 10 Gerentes, el 10% dijo que el riesgo es bueno, y el 90% contestó que es excelente.

Independientemente del Banco de procedencia de los gerentes, la mayoría que fue un 70.3% afirmó que el riesgo es bueno.

b. *En cuanto a la región o zona de trabajo:*

Analizando los resultados en relación a los gerentes y la zona en donde se desempeñan, se obtuvo que:

En la región capital Este, de un total de 22 Gerentes, el 4,5% respondió que el riesgo es muy malo, el 9,1% estaban indecisos, el 72.7% dijo que el riesgo es bueno, y 13.6% creen que el riesgo es excelente.

En la región Capital Centro, de un total de 13 gerentes, el 7.7% estaba indeciso, el 69.2% piensa que el riesgo es bueno, y un 23.1% dijo que el riesgo es excelente.

En la Región Capital Oeste, de un total de 15 Gerentes, un 13.3% estaban indecisos, el 66.7% dijeron que el riesgo es bueno, y un 20% que el riesgo es excelente.

En la Región Centro Los Llanos, de 7 Gerentes, un 14.3% opino estar indeciso, un 57.1% opinan que el riesgo es bueno, mientras que un 28.6% creen que el riesgo es excelente para la organización.

En la Región Oriente Sur, de 5 Gerentes, un 60% opinó que el riesgo es Bueno, y el 40%, opinó que el riesgo es excelente.

En la Región Zulia Falcón, de 5 gerentes, el 80% opinó que el riesgo es bueno, mientras que el 20% restante dijo que el riesgo es excelente.

Por último, en *la Región Occidental Andina,* de un total de 7 gerentes, el 85.7%, respondió que el riesgo es bueno, y un 14.3% que el riesgo es excelente.

Se concluye entonces, que los Gerentes opinan que el riesgo es bueno, ya que de un total de 74, un 70.3%, la mayoría, opinó que el Riesgo es bueno para la organización.

c. *En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse):*

Con respecto a los años que los gerentes tienen en la organización, se determinó que de 68 gerentes, un 73.5%, el cual incluye a Gerentes con diferentes años en la organización, coincidieron que el Riesgo es bueno para la organización.

De esta manera, afirmamos que existe una buena percepción del nivel de reto que tiene la organización en el mercado y en la forma en que son asumidos y enfrentados, es decir, existe cautela a la hora de tomar decisiones, se aprovechan las oportunidades, y además existe un alto nivel de reto y buena planificación y previsión, así como también se trata de actuar con la mayor seguridad.

Relaciones Interpersonales:

De un total de 74 Gerentes analizados, sólo 1 de ellos, lo cual equivale al 1.4% opinó que las relaciones interpersonales son malas dentro de la organización, sólo 4 de los Gerentes, lo cual significa un 5.4% estaban

indecisos con su respuesta, 60 de ellos (81.1%), dijo que las relaciones interpersonales son buenas dentro de la organización, y los 9 restantes, opinaron que las relaciones interpersonales son excelentes dentro de la misma.

a. *En cuanto a la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

Profundizando un poco más, hicimos una relación entre la opinión de los Gerentes y la empresa de procedencia antes de la fusión, los hallazgos fueron los siguientes:

Aquellos Gerentes que antes de la fusión trabajaban en *Banco Unión,* de un total de 26 Gerentes, sólo uno de ellos estaba indeciso con su respuesta 3.8%; 24 de los Gerentes, lo cual significa un 92.3%, piensan que las relaciones interpersonales dentro del banco son buenas, y el Gerente restante, es decir, el 3.8% respondió que las relaciones interpersonales son excelentes dentro de la organización.

Con respecto a un total de 24 Gerentes provenientes de *Banesco,* se encontró que: un 4.2%, es decir, 1 solo Gerente opinó que las relaciones interpersonales son malas. 2 de ellos estaban indecisos, lo cual representa el 8.3%, 18 de los Gerentes, siendo esto el 75%, dijeron que las relaciones interpersonales son Buenas, y el 12.5% restante, es decir, los últimos 3 Gerentes, piensan que las relaciones interpersonales son excelentes dentro del Banco.

Al analizar la muestra proveniente de *Caja Familia,* se observó que, sólo 1 Gerente (7.1%) de un total de 14, está indeciso con respecto a cómo son las relaciones interpersonales dentro del Banco. 11 de los gerentes, lo cual representa el 78.6%, piensan que las relaciones interpersonales son

Buenas, y tan solo 2 gerentes (el 14.3%), creen que las relaciones interpersonales dentro de la organización son excelentes.

De los 10 Gerentes restantes provenientes de *Otra organización,* 7 de ellos, los cuales representan el 70%, opinaron que las relaciones interpersonales son buenas, y los 3 restantes, lo cual significa el 30%, piensan que las relaciones interpersonales son excelentes.

Podemos ir concluyendo, que independientemente del Banco de procedencia, un 81.1% del total de los Gerentes, opinó que las relaciones interpersonales son *buenas* dentro del banco.

b. *En cuanto a la región o zona de trabajo:*

A su vez nos interesamos por conocer cómo divergen las opiniones de los Gerentes dependiendo de la zona geográfica en la cual trabajan, y se encontró que los datos se comportaron de manera similar a la variable analizada anteriormente, la cual fue la empresa de procedencia del Gerente, ya que, sin importar la zona geográfica en donde labora el gerente se encontró que un 81.1% de ellos, lo cual significa 60 gerentes de un total de 74, piensan que las relaciones interpersonales son Buenas dentro de la organización. A continuación se detallan los hallazgos según la zona geográfica:

Región Capital Este; de un total de 22 Gerentes que respondieron el cuestionario, el 4.5% respondió que las relaciones interpersonales son malas, otro 4.5% estaba indeciso con respecto a si las relaciones interpersonales son buenas o malas, y otro 4.5%, piensa que las relaciones interpersonales son excelentes. Sin embargo, la mayoría de los Gerentes, es

decir, los 19 restantes que representan un 86.4%, creen que las relaciones interpersonales son Buenas dentro del Banco.

En la Región Capital Centro; 2 de 13 Gerentes, lo cual es un 15.4%, estaba indeciso, otro 15.4% piensa que las relaciones interpersonales son excelentes, y los 9 restantes, que son el 69.2%, piensan que las relaciones interpersonales son Buenas.

En la Región Capital Oeste, los resultados fueron muy parecidos, ya que de un total de 15 gerentes, sólo un 6.4% estaba indeciso, un 13.3% piensa que las relaciones interpersonales son excelentes, y el 80% faltante opinó que las relaciones interpersonales son Buenas.

En la Región Centro Los Llanos, Se analizaron 7 Gerentes que trabajaran en esta zona, y se encontró que el 71.4%, es decir, 5 gerentes, piensan que las relaciones son buenas, y 2 de ellos, que son el 28.6% restante, creen que las relaciones interpersonales son excelentes.

En la Región Zulia Falcón y en *la Región Oriente Sur,* los datos se comportaron de la misma manera, ya que de un total de 5 gerentes de cada región, uno de cada región opinó que las relaciones interpersonales son excelentes, lo cual significa un 20% en cada región, y 4 Gerentes de cada región opinaron que las relaciones interpersonales son Buenas (el 80% restante).

En la Región Occidental Andina, el 100% de los Gerentes que respondieron el cuestionario, los cuales fueron un total de 7, piensan que las relaciones interpersonales son buenas dentro de la organización.

c. *En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse):*

Al estudiar la opinión de los Gerentes, tomando en cuenta el tiempo que tienen trabajando en la organización, es decir, su antigüedad, se concluyó que:

Existe una tendencia de que a medida de que el individuo tiene más años dentro de la organización, piensa que las relaciones interpersonales son buenas. Esto se concluyó después de estudiar la opinión de Gerentes que tenían entre 1 y 22 años en la empresa. Aquellos que tenían 1 año, 2 años y algunos meses, 3 años, 4 años, 7, 10, 12,15,y 22 años estaban 100% de acuerdo con que las relaciones interpersonales son buenas dentro de la organización. Un porcentaje elevado también predominó entre 5 y 6 años dentro de la organización, en donde un 21.3% de los gerentes con 5 años en al organización, y un 28.6% de los gerentes con 6 años en la misma, opinaron que las relaciones interpersonales son excelentes.

Pareciera entonces, que a medida que los individuos tienen más años dentro de la organización, se va desarrollando un sentimiento de compañerismo, apoyo y amistad, así como de respaldo entre los diferentes niveles de la organización y los empleados, y prevalecen los grupos informales dentro de la misma.

De esta manera, podemos responder uno de nuestros objetivos específicos al afirmar que independientemente del tiempo que el gerente tenga trabajando en la organización, de la empresa de procedencia antes de la fusión y de la zona geográfica en donde trabaje, si existe entre los empleados una atmósfera de compañerismo, trabajo en equipo, ayuda y

colaboración tanto a nivel formal como informal, ya que las relaciones interpersonales son buenas dentro del banco.

Concluyendo, podemos decir entonces, que al encontrar como resultado que los gerentes piensan que las relaciones interpersonales son buenas, ello se refiere a que existe un sentimiento general de amistad que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, donde existen grupos de trabajo amistosos informales. Esto hace a su vez, que la cordialidad reduzca la ansiedad, el temor relacionado con el fracaso en el trabajo. A su vez, las relaciones interpersonales se refieren a la voluntad de recibir y dar ayuda por parte de los gerentes y otros empleados del grupo, así como el énfasis en el apoyo mutuo entre los niveles superiores e inferiores dirigidos a la orientación y cooperación para lograr mejores resultados laborales.

Estándares:

Para estudiar esta dimensión, se continuó analizando la opinión de 74 Gerentes, de los cuales un 1.4%, opinó que los estándares son malos dentro del Banco. Otro 1.4%, está indeciso sobre cómo son los estándares dentro de la misma. La mayoría de los Gerentes, los cuales son el 52.7%, dijo que los estándares son buenos, y no lejos de estos resultados están aquellos Gerentes que creen que los estándares son excelentes, los cuales representan el 44.6% restante.

a. *En cuanto a la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

Cuando relacionamos la opinión de los gerentes con la empresa de procedencia antes de la fusión se halló que, de un total de 74 gerentes, 26 procedieron de *Banco Unión,* y ellos opinan en un 53.8% que los estándares son buenos, y un 38.5% cree que los estándares son excelentes. El 7.6%

restante, está repartido equitativamente en un 3.8 % que opina que los estándares son malos y el otro porcentaje restante que está indeciso.

Con respecto a Gerentes provenientes de *Banesco,* se encontró que el 54.2%, lo cual significa 13 de un total de 24, piensan que los estándares son buenos. El 45.8%, que son 11 Gerentes, dicen que los estándares en el Banco son excelentes.

De 14 Gerentes provenientes de *Caja Familia,* 8 de estos (57.1%), dicen que los estándares son buenos y los 6 restantes (42.9%), piensan que los estándares no son buenos si no excelentes.

Aquellos Gerentes que provenían de *otra empresa,* de un total de 10, 4 de ellos los cuales son el 40%, opinaron que los estándares son buenos y 6 de ellos, lo cual es el 60%, opinó que los estándares son excelentes.

En conclusión, el 52.7% de los Gerentes de las diferentes empresas de procedencia, coinciden que los estándares en la organización son Buenos.

b. *En cuanto a la región o zona de trabajo:*

Tomando en cuenta la región o zona geográfica donde trabaja el Gerente, se encontró que:

En la Región Capital Este, de un total de 22 gerentes, el 50% dijo que los estándares son buenos, un 45.5%, muy cerca del anterior opinó que los estándares son excelentes, y una minoría del 4.5%, dijo que los estándares son malos.

En la Región Capital Centro, de 13 gerentes que respondieron el cuestionario, sólo 1 está indeciso, lo cual significa un 7.7%. Otros 7 gerentes (53.8%), piensan que los estándares son buenos, y 5 de ellos, que son el 38.5%, piensan que son excelentes.

En la Región Capital Oeste, la mayoría de los Gerentes, los cuales son un total de 66.7%, creen que los estándares son buenos. Sin embargo el 33.3% restante dijo que los estándares dentro del Banco son excelentes.

En la Región Centro los Llanos, los datos se comportaron de forma distinta, puesto a que en esta región la mayoría que son un 71.4%, opinaron que los estándares son excelentes, y sólo fue una minoría del 28.6% que dijeron que los estándares son buenos.

La misma situación se presentó en la *Región Occidental Andina,* donde fue una mayoría del 57.1% que opinó que los estándares son excelentes, y el 42.9%, dijo que los estándares son buenos.

Las Regiones Oriente Sur y Zulia Falcón, se comportaron una vez mas, de igual forma, obteniendo un 60% en cada región opinando que los estándares son buenos y el 40% de cada región opinando que son excelentes.

A pesar de que una mayoría del 52.7% del total de Gerentes de las diversas áreas coincidió en que los estándares son buenos, cabe destacar que muy cerca de estos resultados estuvo un 44.6% de aquellos gerentes que respondieron que los estándares son excelentes. Pareciera entonces que a pesar de que una mayoría opina que son buenos, no se puede descartar el elevado porcentaje de opiniones excelentes con respecto a los estándares, lo cual es muy favorable para la organización, ya que esto

significa que los Gerentes piensan que son muy importantes los nuevos objetivos y patrones de desempeño tanto implícitos como explícitos, lo cual pareciera que si ocurre dentro de la organización.

c. *En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse):*

Con respecto al último punto que nos toca analizar en cuanto a esta dimensión, es necesario decir, que la opinión de los Gerentes considerando su antigüedad en la organización se comportó de la siguiente forma: Se repartió entre la alternativa Bueno, con un porcentaje de 52.9%, y la alternativa Excelente, con un 45.6%. Todo esto significa que los estándares indican la importancia percibida por parte de los empleados del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el desempeño. El nivel de exigencia existente, que se relaciona directamente con la motivación al logro generada y ésta se relaciona a su vez, con normas de excelencia que implican un nivel de reto atractivo a las tareas.
(Atkinson,1968; c.p.Chiavenato,1988).

Si los Gerentes consideran que los estándares son buenos dentro de la organización, significa entonces, que es importante para los Gerentes los nuevos objetivos y patrones de desempeño tanto implícitos como explícitos, respondiendo de esta forma a uno de nuestros objetivos de investigación.

Conflicto:

Cabe señalar, que entendiendo el conflicto como la permisividad e importancia que la gerencia le otorga a los individuos dentro de la organización para que expresen sus ideas y opiniones, si un individuo respondió que el conflicto es excelente, significa que es excelente el

otorgamiento de permisos por parte de la gerencia para expresar las ideas y opiniones de los empleados, y que si respondió que el conflicto es muy malo, significaría que el grado de permisividad por parte de la gerencia es muy bajo. Esta aclaratoria la hacemos, puesto que el significado común de la palabra conflicto podría distorsionar los hallazgos.

Una vez realizada la aclaratoria, procedemos a explicar los hallazgos: De un total de 74 gerentes un 1.4%, opinó que el conflicto es malo, otro 1.4% dijo que el conflicto es excelente. Un 37.8% están indecisos, y un 59.5%, dijo que el conflicto es bueno.

a. *En cuanto a la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

Para profundizar en el análisis, veremos si las opiniones divergen dependiendo de la empresa a la cual perteneció el gerente antes del proceso de fusión.

Si el gerente procedía de *Banco Unión,* de un total de 26 gerentes que respondieron el cuestionario, 12 de ellos, lo cual es un 46.2%, están indecisos sobre la dimensión en cuestión., y 14 de ellos, un 53.8%, dijeron que el conflicto es bueno.

En el caso de que el Gerente procediera de *Banesco,* una minoría del 4.2% respondió que el conflicto es malo. Ese mismo porcentaje respondió que el conflicto es Excelente. Un 58.3%, que son 14 de los 24 Gerentes dicen que el conflicto es bueno, y el 33.3% restante están indecisos.

Aquellos Gerentes provenientes de *Caja Familia* que fueron analizados, respondieron de forma equitativa, ya que un 50% opinó que es bueno el conflicto, mientras que el otro 50% restante está indeciso.

Si el Gerente trabajó en *Otra empresa* diferente a Banco Unión, Banesco, o Caja Familia, se obtuvo que el 90% de ellos creen que es bueno el conflicto mientas que el otro 10% está indeciso.

Se puede ir deduciendo, que la mayoría de los gerentes, sin importar la empresa de procedencia, opinaron en un 59.5% que el conflicto o nivel de tolerancia es bueno para la organización.

b. *En cuanto a la región o zona de trabajo:*

Si observamos los resultados obtenidos en cada región o zona geográfica de trabajo, se obtuvo el mayor porcentaje en la alternativa de que el conflicto es bueno para la organización con un 59.5%.

En la Región Capital Este, el 54.5% respondió que es bueno, pero un 40.9%, lo cual es elevado está indeciso.

En la Región Capital Centro, el mayor porcentaje, que fue de 61.5% correspondió a aquellos gerentes que estaban indecisos, y el 38.5% restante opinó que es bueno.

En la Región Capital Oeste ocurrió el mismos fenómeno, donde la mayoría de los individuos estuvieron indecisos con un 53.3%, y el 46.7% faltante, piensan que el conflicto es bueno.

En la región Centro Los Llanos, el 100% coincidió en que el conflicto es bueno.

En Zulia Falcón y en la Región Occidental Andina, casi con resultados iguales, coincidieron en que es bueno el conflicto, obteniendo en la primera región un 80% y en la segunda un 85.7%.

En la última región, como lo es *Oriente Sur,* aquellos que pensaron que el conflicto es bueno fueron un total de 60% y aquellos indecisos de un 40%.

Podemos afirmar, que pareciera que sin importar la empresa a la que pertenecieron los gerentes antes de la fusión y la región es la que trabajan, hay una tendencia a considerar bueno el conflicto.

c. *En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse):*

Por último, si relacionamos la opinión de dichos gerentes los años que tienen en la organización, se podría decir que, sin importar el número de años que los gerentes tienen en la empresa, ya sea 1 año o un máximo de 22 años, la mayoría de ellos (58.8%), respondió que es bueno el conflicto, y sólo un 38.2% están indecisos.

Todo lo anterior expuesto representa entonces, que si la mayoría de los gerentes coincidieron en que es bueno el conflicto, esto supone que ellos consideran que es bueno que la gerencia le de permisos e importancia, así como que le otorgue confianza a los individuos a que expresen sus ideas y opiniones, y además se refiere a la forma como pueden ser asimiladas las divergencias de opinión entre los miembros del grupo.

Según Litwin y stringer (1968, c.p. Formica y Millán 1994), esta dimensión interactúa en forma compleja con las demás. Su teoría sugiere que confrontar el conflicto puede servir para estimular la motivación al logro de dos formas:

1) Tiende a aumentar el flujo de información (fáctica y emocional), y así serán más realistas los estándares y las normas de desempeño y las metas también serán más claras;

2) La confrontación adecuada del conflicto incrementa la rapidez y la concreción del feedback de la ejecución. Las alternativas para la acción y los obstáculos para la ejecución, con frecuencia se hacen explícitos y los individuos pueden juzgar mejor cómo lo están haciendo.

Identidad:

Para analizar dicha dimensión continuamos utilizando nuestra muestra de 74 Gerentes, de los cuales 31 de ellos, lo cual representa un 41.9% respondió que la identidad de ellos con la organización es buena. Sin embargo, 39 del total de gerentes, lo cual representa el 52.7% de los empleados, opinaron que la identidad de ellos con respecto a la organización es excelente.

a. *En cuanto a la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

Profundizando un poco más, los resultados obtenidos según la empresa a la cual pertenecieron los Gerentes antes de la fusión, se obtuvo que:

Del Banco Unión: Se halló que el 3.8% de un total de 26 Gerentes, estaban indecisos con respecto a su identidad dentro de la organización, un 50% consideró que su identidad es buena, y un 42.2%, opinó que su identidad con la organización es excelente.

Aquellos Gerentes provenientes de *Banesco,* los cuales fueron 24 en su totalidad, un 8.3% estaba indeciso con su identidad, mientras que un 41.7%, dijo que su identidad era buena, y el 50% restante consideró que se

sienten perfectamente identificados con la organización, catalogando a su identidad de excelente.

Caja Familia: De un total de 14 gerentes que respondieron el cuestionario, se obtuvo que un 36.7% piensan que su identidad es buena, mientras que el 64.3%, es decir, la mayoría, afirmaron que su identidad es excelente, ya que están perfectamente identificados con el Banco y se sienten que forman parte de él.

Los resultados que se obtuvieron de los Gerentes provenientes de *Otras empresas,* se presenta a continuación: Tan solo un 10% estaba indeciso con respecto a su identidad. Un 30%, consideró que su identidad es buena, y el 60% que su identidad es excelente.

Se puede ir concluyendo, que del total de 74 Gerentes, el 52.7%, considera que se sienten identificados y que forman parte de la organización, ya que catalogaron a la identidad como excelente.

b. *En cuanto a la región o zona de trabajo:*

Si evaluamos las opiniones según la zona o región en la cual trabajan los Gerentes, se obtuvo que:

En la Región Capital Este, de un total de 22 Gerentes, un 9.1% estaba indeciso con respecto a su identidad, un 36.4%, piensan que su identidad es buena, y un 54.5%, cree que su identidad es excelente, sintiéndose bien identificados en el lugar donde trabajan y que forman parte de la nueva organización.

En la Región Capital Centro, de 13 Gerentes, el 38.5%, dijo que su identidad es buena, mientras que el 61.8%, afirma que su identidad con la organización es excelente.

En la Región Capital Oeste, de 15 Gerentes que respondieron el cuestionario, el 73.3%, opinó que su identidad es buena en la organización y el 26.7% restantes, afirmó que la su identidad es excelente.

Así mismo, en la *Región Centro los Llanos,* solo el 14.3%, está indeciso con respecto a su identidad, el 28.6%. piensa que su identidad es buena, y la mayoría de ellos, con un 57.1%, considera que su identidad es excelente.

En la Región Oriente Sur, el 40% de un total de 5 Gerentes, considera que si identidad es buena, pero el 60% restante considera que si identidad es excelente.

En la Región Zulia Falcón, un 20% estaba indeciso, otro 20% piensa que su identidad en el Banco es buena, y el otro 60% contestó que su identidad es excelente dentro del a organización en la que se desempeñan.

Finalizando, en la *Región Occidental Andina,* un 28.6% de un total de 7 Gerentes, opinó que su identidad es buena y que el 71.4% restante, afirmó que se sienten muy identificados con la organización al catalogarla como excelente.

Concluyendo, del total de 74 Gerentes, una mayoría del 52.7% considera que su identidad con respecto al banco es excelente, significando entonces que son la mayoría de los Gerentes los que se sienten parte de la nueva organización y que se sienten bien identificados con ella.

c. *En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse):*

Los hallazgos obtenidos, tomando en cuenta la antigüedad de los Gerentes en la organización, fueron los siguientes: De un total de 74 Gerentes, el 54.1% de ellos, piensan que su identidad es excelente, el 44.1% que es buena, y sólo un 4.1% están indecisos. Esto nos permite concluir que los Gerentes, poseen un sentimiento de pertenencia y lealtad al Banco, a su grupo de trabajo y a su vez, se sienten como un miembro valioso de ese equipo de trabajo.

Seguidamente se presentan las tablas de contingencia o doble entrada globales construidas en SPSS, las cuales nos servirán de base para la posterior interpretación de los resultados *en líneas generales.* (En este caso, a diferencia del caso de los gerentes, no se expresan las tablas de antigüedad por ser muy extensas debido a la gran variedad de años que se maneja. Además de ello, consideramos que dichas tablas carecen de importancia ilustrativa a la hora del análisis puesto que en todos los casos, sin importar la antigüedad o los años de servicio, las respuestas son las mismas.)

ESTRUCTURA X CARGO

ıencia DIMENSIÓN "ESTRUCTURA" RECODIFICADA TIPO B * Cargo que ocupa dentro de l

			Cargo que ocupa dentro de la Organización.					
			Gerente	Supervisor	Ejecutivo de Negocios	Promotor	Cajero	Total
DIMENSIÓN "ESTRUCTUI RECODIFICA TIPO B	Malo	Recuento	4			1		5
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizacić	5,4%			1,5%		2,4%
	Indeciso	Recuento	49	2	1	2	2	56
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizacić	66,2%	13,3%	4,2%	3,0%	7,4%	27,1%
	Bueno	Recuento	13	6	8	25	8	60
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizacić	17,6%	40,0%	33,3%	37,3%	29,6%	29,0%
	Excelent	Recuento	8	7	15	39	17	86
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizacić	10,8%	46,7%	62,5%	58,2%	63,0%	41,5%
Total		Recuento	74	15	24	67	27	207
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizacić	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RESPONSABILIDAD X CARGO

ntingencia DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAD" RECODIFICADA TIPO B * Cargo que ocupa dentro de la Org

			Cargo que ocupa dentro de la Organización.					
			Gerente	Supervisor	Ejecutivo de Negocios	Promotor	Cajero	Total
DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAI RECODIFICADA TIF B	Muy Malo	Recuento				1		1
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización				1,5%		,5%
	Malo	Recuento	1	1	2	1	1	6
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	1,4%	6,7%	8,3%	1,5%	3,7%	2,9%
	Indeciso	Recuento	4	1	5	8	2	20
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	5,4%	6,7%	20,8%	11,9%	7,4%	9,7%
	Bueno	Recuento	40	8	9	36	16	109
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	54,1%	53,3%	37,5%	53,7%	59,3%	52,7%
	Excelente	Recuento	29	5	8	21	8	71
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	39,2%	33,3%	33,3%	31,3%	29,6%	34,3%
Total		Recuento	74	15	24	67	27	207
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RECOMPENSA X CARGO

ɜncia DIMENSIÓN "RECOMPENSA" RECODIFICADA TIPO B * Cargo que ocupa dentro de

			Cargo que ocupa dentro de la Organización.					
			Gerente	Supervisor	Ejecutivo de Negocios	Promotor	Cajero	Total
DIMENSIÓN "RECOMPEN RECODIFICA TIPO B	Muy Mal	Recuento			1			1
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizació			4,2%			,5%
	Malo	Recuento	4	2	2	5	4	17
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizació	5,4%	13,3%	8,3%	7,5%	14,8%	8,2%
	Indeciso	Recuento	15	4	6	29	8	62
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizació	20,3%	26,7%	25,0%	43,3%	29,6%	30,0%
	Bueno	Recuento	32	8	12	26	10	88
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizació	43,2%	53,3%	50,0%	38,8%	37,0%	42,5%
	Excelent	Recuento	23	1	3	7	5	39
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizació	31,1%	6,7%	12,5%	10,4%	18,5%	18,8%
Total		Recuento	74	15	24	67	27	207
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizació	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RIESGO X CARGO

contingencia DIMENSIÓN "RIESGO" RECODIFICADA TIPO B * Cargo que ocupa dentro de la Organ

			Cargo que ocupa dentro de la Organización.					
			Gerente	Supervisor	Ejecutivo de Negocios	Promotor	Cajero	Total
DIMENSIÓN "RIESGO" RECODIFICAD TIPO B	Muy Malo	Recuento	5			3		8
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	6,8%			4,5%		3,9%
	Malo	Recuento	2		1	2		5
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	2,7%		4,2%	3,0%		2,4%
	Indeciso	Recuento	16	6	2	10	5	39
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	21,6%	40,0%	8,3%	14,9%	18,5%	18,8%
	Bueno	Recuento	29	4	6	32	15	86
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	39,2%	26,7%	25,0%	47,8%	55,6%	41,5%
	Excelente	Recuento	22	5	15	20	7	69
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	29,7%	33,3%	62,5%	29,9%	25,9%	33,3%
Total		Recuento	74	15	24	67	27	207
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RELACIONES INTERPERSONALES X CARGO

IENSIÓN "RELACIONES INTERPERSONALES" RECODIFICADA TIPO B * Carg Organización.

			argo que ocupa dentro de la Organizació					
			Gerente	upervisc	Ejecutivo de legocios	romoto	Cajero	Total
DIMENSIÓN "RELACIONES INTERPERSON. RECODIFICADA	Indecis	Recuento	2		3	4	1	10
		% de Car que ocup dentro de Organiza	2,7%		12,5%	6,0%	3,7%	4,8%
	Bueno	Recuento	23	6	9	29	12	79
		% de Car que ocup dentro de Organiza	31,1%	40,0%	37,5%	43,3%	44,4%	38,2%
	Exceler	Recuento	49	9	12	34	14	118
		% de Car que ocup dentro de Organiza	66,2%	60,0%	50,0%	50,7%	51,9%	57,0%
Total		Recuento	74	15	24	67	27	207
		% de Car que ocup dentro de Organiza	00,0%	100,0%	00,0%	00,0%	00,0%	00,0%

ESTÁNDARES X CARGO

e contingencia DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" RECODIFICADA TIPO B * Cargo que ocupa dentro de la Organiz

			Cargo que ocupa dentro de la Organización.					
			Gerente	Supervisor	Ejecutivo de Negocios	Promotor	Cajero	Total
DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" RECODIFICADA TIPO B	Muy Malo	Recuento			2		1	3
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.			8,3%		3,7%	1,4%
	Malo	Recuento		1		3		4
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.		6,7%		4,5%		1,9%
	Indeciso	Recuento	4	2	2	2	5	15
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	5,4%	13,3%	8,3%	3,0%	18,5%	7,2%
	Bueno	Recuento	31	7	10	35	8	91
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	41,9%	46,7%	41,7%	52,2%	29,6%	44,0%
	Excelente	Recuento	39	5	10	27	13	94
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	52,7%	33,3%	41,7%	40,3%	48,1%	45,4%
Total		Recuento	74	15	24	67	27	207
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

CONFLICTO X CARGO

ngencia DIMENSIÓN "CONFLICTO" RECODIFICADA TIPO B * Cargo que ocupa dentro de la

			Cargo que ocupa dentro de la Organización.					
			Gerente	Supervisor	Ejecutivo de Negocios	Promotor	Cajero	Total
DIMENSION "CONFLICTO' RECODIFICAI TIPO B	Muy Malc	Recuento	2		2	8		12
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizació	2,7%		8,3%	11,9%		5,8%
	Malo	Recuento	4	2	8	12	4	30
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizació	5,4%	13,3%	33,3%	17,9%	14,8%	14,5%
	Indeciso	Recuento	30	7	3	24	10	74
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizació	40,5%	46,7%	12,5%	35,8%	37,0%	35,7%
	Bueno	Recuento	26	5	9	19	8	67
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizació	35,1%	33,3%	37,5%	28,4%	29,6%	32,4%
	Excelente	Recuento	12	1	2	4	5	24
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizació	16,2%	6,7%	8,3%	6,0%	18,5%	11,6%
Total		Recuento	74	15	24	67	27	207
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organizació	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

IDENTIDAD X CARGO

:ontingencia DIMENSIÓN "IDENTIDAD" RECODIFICADA TIPO B * Cargo que ocupa dentro de la Orga

			Cargo que ocupa dentro de la Organización.					
			Gerente	Supervisor	Ejecutivo de Negocios	Promotor	Cajero	Total
DIMENSION "IDENTIDAD" RECODIFICAD TIPO B	Muy Malo	Recuento	7					7
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	9,5%					3,4%
	Malo	Recuento	8			1		9
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	10,8%			1,5%		4,3%
	Indeciso	Recuento	2		3	8	3	16
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	2,7%		12,5%	11,9%	11,1%	7,7%
	Bueno	Recuento	18	5	8	27	5	63
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	24,3%	33,3%	33,3%	40,3%	18,5%	30,4%
	Excelente	Recuento	39	10	13	31	19	112
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	52,7%	66,7%	54,2%	46,3%	70,4%	54,1%
Total		Recuento	74	15	24	67	27	207
		% de Cargo que ocupa dentro de la Organización	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ESTRUCTURA X EMPRESA

bla de contingencia DIMENSIÓN "ESTRUCTURA" RECODIFICADA TIPO B * Empresa a la cual pertenec antes del proceso de Fusión.

			Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.				
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	Total
DIMENSION "ESTRUCTURA" RECODIFICADA TIPO B	Malo	Recuento		2	3		5
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.		2,6%	11,1%		2,4%
	Indeciso	Recuento	21	20	8	7	56
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	36,8%	26,0%	29,6%	15,2%	27,1%
	Bueno	Recuento	16	21	5	18	60
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	28,1%	27,3%	18,5%	39,1%	29,0%
	Excelente	Recuento	20	34	11	21	86
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	35,1%	44,2%	40,7%	45,7%	41,5%
Total		Recuento	57	77	27	46	207
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RESPONSABILIDAD X EMPRESA

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAD" RECODIFICADA TIPO B * Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.

			Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.				
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	Total
DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAD" RECODIFICADA TIPO B	Muy Malo	Recuento		1			1
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.		1,3%			,5%
	Malo	Recuento	1	4	1		6
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	1,8%	5,2%	3,7%		2,9%
	Indeciso	Recuento	6	9	2	3	20
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	10,5%	11,7%	7,4%	6,5%	9,7%
	Bueno	Recuento	32	39	11	27	109
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	56,1%	50,6%	40,7%	58,7%	52,7%
	Excelente	Recuento	18	24	13	16	71
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	31,6%	31,2%	48,1%	34,8%	34,3%
Total		Recuento	57	77	27	46	207
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RECOMPENSA X EMPRESA

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RECOMPENSA" RECODIFICADA TIPO B * Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.

			Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.				
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	Total
DIMENSIÓN "RECOMPENSA" RECODIFICADA TIPO B	Muy Malo	Recuento		1			1
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.		1,3%			,5%
	Malo	Recuento	2	12	1	2	17
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	3,5%	15,6%	3,7%	4,3%	8,2%
	Indeciso	Recuento	18	22	9	13	62
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	31,6%	28,6%	33,3%	28,3%	30,0%
	Bueno	Recuento	26	32	10	20	88
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	45,6%	41,6%	37,0%	43,5%	42,5%
	Excelente	Recuento	11	10	7	11	39
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	19,3%	13,0%	25,9%	23,9%	18,8%
Total		Recuento	57	77	27	46	207
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RIESGO X EMPRESA

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RIESGO" RECODIFICADA TIPO B * Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.

			Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.				
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	Total
DIMENSIÓN "RIESGO" RECODIFICADA TIPO B	Muy Malo	Recuento	3	2	1	2	8
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	5,3%	2,6%	3,7%	4,3%	3,9%
	Malo	Recuento	1	2	2		5
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	1,8%	2,6%	7,4%		2,4%
	Indeciso	Recuento	15	10	2	12	39
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	26,3%	13,0%	7,4%	26,1%	18,8%
	Bueno	Recuento	25	35	11	15	86
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	43,9%	45,5%	40,7%	32,6%	41,5%
	Excelente	Recuento	13	28	11	17	69
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	22,8%	36,4%	40,7%	37,0%	33,3%
Total		Recuento	57	77	27	46	207
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RELACIONES INTERPERSONALES X EMPRESA

ntingencia DIMENSIÓN "RELACIONES INTERPERSONALES" RECODIFICADA TIPO B * Empres perteneció antes del proceso de Fusión.

			npresa a la cual perteneció antes del proce de Fusión.				
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	Total
DIMENSIÓN "RELACIONES INTERPERSONALES" RECODIFICADA TIPO I	Indeciso	Recuento	2	8			10
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	3,5%	10,4%			4,8%
	Bueno	Recuento	20	38	3	18	79
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	35,1%	49,4%	11,1%	39,1%	38,2%
	Excelente	Recuento	35	31	24	28	118
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	61,4%	40,3%	88,9%	60,9%	57,0%
Total		Recuento	57	77	27	46	207
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ESTÁNDARES X EMPRESA

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" RECODIFICADA TIPO B * Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.

			Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.				
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	Total
DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" RECODIFICADA TIPO B	Muy Malo	Recuento		2		1	3
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.		2,6%		2,2%	1,4%
	Malo	Recuento		2		2	4
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.		2,6%		4,3%	1,9%
	Indeciso	Recuento	6	3	2	4	15
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	10,5%	3,9%	7,4%	8,7%	7,2%
	Bueno	Recuento	27	34	13	17	91
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	47,4%	44,2%	48,1%	37,0%	44,0%
	Excelente	Recuento	24	36	12	22	94
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	42,1%	46,8%	44,4%	47,8%	45,4%
Total		Recuento	57	77	27	46	207
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

CONFLICTO X EMPRESA

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "CONFLICTO" RECODIFICADA TIPO B * Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.

			Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.				
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	Total
DIMENSIÓN "CONFLICTO" RECODIFICADA TIPO B	Muy Malo	Recuento	1	7		4	12
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	1,8%	9,1%		8,7%	5,8%
	Malo	Recuento	4	13	7	6	30
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	7,0%	16,9%	25,9%	13,0%	14,5%
	Indeciso	Recuento	27	22	8	17	74
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	47,4%	28,6%	29,6%	37,0%	35,7%
	Bueno	Recuento	16	26	11	14	67
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	28,1%	33,8%	40,7%	30,4%	32,4%
	Excelente	Recuento	9	9	1	5	24
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	15,8%	11,7%	3,7%	10,9%	11,6%
Total		Recuento	57	77	27	46	207
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

IDENTIDAD X EMPRESA

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "IDENTIDAD" RECODIFICADA TIPO B * Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.

			Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.				
			Banco Unión	Banesco	Caja Familia	Otra	Total
DIMENSIÓN "IDENTIDAD" RECODIFICADA TIPO B	Muy Malo	Recuento	1	1	2	3	7
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	1,8%	1,3%	7,4%	6,5%	3,4%
	Malo	Recuento	5	2	2		9
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	8,8%	2,6%	7,4%		4,3%
	Indeciso	Recuento	2	8	2	4	16
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	3,5%	10,4%	7,4%	8,7%	7,7%
	Bueno	Recuento	21	24	7	11	63
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	36,8%	31,2%	25,9%	23,9%	30,4%
	Excelente	Recuento	28	42	14	28	112
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	49,1%	54,5%	51,9%	60,9%	54,1%
Total		Recuento	57	77	27	46	207
		% de Empresa a la cual perteneció antes del proceso de Fusión.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ESTRUCTURA X REGIÓN

e contingencia DIMENSIÓN "ESTRUCTURA" RECODIFICADA TIPO B * Región o Zona Geografica de

			Región o Zona Geografica de trabajo							
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	Total
DIMENSION "ESTRUCTU RECODIFICA TIPO B	Malo	Recuento	3		1			1		5
		% de Región o Zona Geografic de trabaj	3,8%		2,6%			12,5%		2,4%
	Indeciso	Recuento	14	14	12	5	5	2	4	56
		% de Región o Zona Geografic de trabaj	17,9%	37,8%	31,6%	50,0%	71,4%	25,0%	13,8%	27,1%
	Bueno	Recuento	22	11	9	4		4	10	60
		% de Región o Zona Geografic de trabaj	28,2%	29,7%	23,7%	40,0%		50,0%	34,5%	29,0%
	Excelent	Recuento	39	12	16	1	2	1	15	86
		% de Región o Zona Geografic de trabaj	50,0%	32,4%	42,1%	10,0%	28,6%	12,5%	51,7%	41,5%
Total		Recuento	78	37	38	10	7	8	29	207
		% de Región o Zona Geografic de trabaj	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RESPONSABILIDAD X REGIÓN

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAD" RECODIFICADA TIPO B * Región o Zona Geografica de trabajo

			Región o Zona Geografica de trabajo							
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	Total
DIMENSION "RESPONSABILIDA RECODIFICADA TI B	Muy Malo	Recuento	1							1
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	1,3%							,5%
	Malo	Recuento	2	1	1			1	1	6
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	2,6%	2,7%	2,6%			12,5%	3,4%	2,9%
	Indeciso	Recuento	12	1	3	2		1	1	20
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	15,4%	2,7%	7,9%	20,0%		12,5%	3,4%	9,7%
	Bueno	Recuento	39	21	19	4	5	5	16	109
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	50,0%	56,8%	50,0%	40,0%	71,4%	62,5%	55,2%	52,7%
	Excelente	Recuento	24	14	15	4	2	1	11	71
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	30,8%	37,8%	39,5%	40,0%	28,6%	12,5%	37,9%	34,3%
Total		Recuento	78	37	38	10	7	8	29	207
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RECOMPENSA X REGIÓN

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RECOMPENSA" RECODIFICADA-TIPO B * Región o Zona Geografica de trabajo

			Región o Zona Geografica de trabajo							
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	Total
DIMENSION "RECOMPENSA RECODIFICADA TIPO B	Muy Malo	Recuento			1					1
		% de Región o Zona Geografica de trabajo			2,6%					,5%
	Malo	Recuento	9	4	2	1			1	17
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	11,5%	10,8%	5,3%	10,0%			3,4%	8,2%
	Indeciso	Recuento	25	15	19			2	1	62
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	32,1%	40,5%	50,0%			25,0%	3,4%	30,0%
	Bueno	Recuento	39	14	11	4	2	3	15	88
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	50,0%	37,8%	28,9%	40,0%	28,6%	37,5%	51,7%	42,5%
	Excelente	Recuento	5	4	5	5	5	3	12	39
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	6,4%	10,8%	13,2%	50,0%	71,4%	37,5%	41,4%	18,8%
Total		Recuento	78	37	38	10	7	8	29	207
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RIESGO X REGIÓN

Tabla de contingencia DIMENSIÓN "RIESGO" RECODIFICADA TIPO B * Región o Zona Geografica de trabajo

			Región o Zona Geografica de trabajo							
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	Total
DIMENSION "RIESGO" RECODIFICAD TIPO B	Muy Malo	Recuento	4	3	1					8
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	5,1%	8,1%	2,6%					3,9%
	Malo	Recuento	2	1	1	1				5
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	2,6%	2,7%	2,6%	10,0%				2,4%
	Indeciso	Recuento	19	9	3	2			6	39
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	24,4%	24,3%	7,9%	20,0%			20,7%	18,8%
	Bueno	Recuento	24	14	23	4	2	6	13	86
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	30,8%	37,8%	60,5%	40,0%	28,6%	75,0%	44,8%	41,5%
	Excelente	Recuento	29	10	10	3	5	2	10	69
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	37,2%	27,0%	26,3%	30,0%	71,4%	25,0%	34,5%	33,3%
Total		Recuento	78	37	38	10	7	8	29	207
		% de Región o Zona Geografica de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RELACIONES INTERPERSONALES X REGIÓN

DIMENSIÓN "RELACIONES INTERPERSONALES" RECODIFICADA TIPO B * Región o Zona G

			Región o Zona Geografica de trabajo							
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	Total
DIMENSIÓN "RELACIONES INTERPERSONA RECODIFICADA	Indecis	Recuen	5		2				3	10
		% de Región Zona Geograf de traba	6,4%		5,3%				10,3%	4,8%
	Bueno	Recuen	25	14	18	3	5	2	12	79
		% de Región Zona Geograf de traba	32,1%	37,8%	47,4%	30,0%	71,4%	25,0%	41,4%	38,2%
	Exceler	Recuen	48	23	18	7	2	6	14	118
		% de Región Zona Geograf de traba	61,5%	62,2%	47,4%	70,0%	28,6%	75,0%	48,3%	57,0%
Total		Recuen	78	37	38	10	7	8	29	207
		% de Región Zona Geograf de traba	00,0%	00,0%	00,0%	00,0%	00,0%	00,0%	100,0%	00,0%

ESTÁNDARES X REGIÓN

abla de contingencia DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" RECODIFICADA TIPO B * Región o Zona Geografica de trabaj

			Región o Zona Geografica de trabajo							
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	Total
DIMENSIÓN "ESTÁNDARE RECODIFICA TIPO B	Muy Malo	Recuento		1	1				1	3
		% de Región o Zona Geografic de trabajo		2,7%	2,6%				3,4%	1,4%
	Malo	Recuento	2		1			1		4
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	2,6%		2,6%			12,5%		1,9%
	Indeciso	Recuento	8	3	1	1			2	15
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	10,3%	8,1%	2,6%	10,0%			6,9%	7,2%
	Bueno	Recuento	37	13	21	3	3	5	9	91
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	47,4%	35,1%	55,3%	30,0%	42,9%	62,5%	31,0%	44,0%
	Excelente	Recuento	31	20	14	6	4	2	17	94
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	39,7%	54,1%	36,8%	60,0%	57,1%	25,0%	58,6%	45,4%
Total		Recuento	78	37	38	10	7	8	29	207
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

CONFLICTO X REGIÓN

bla de contingencia DIMENSIÓN "CONFLICTO" RECODIFICADA TIPO B * Región o Zona Geografica de traba

			Región o Zona Geografica de trabajo							
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	Total
DIMENSION "CONFLICTO" RECODIFICAI TIPO B	Muy Malc	Recuento	5	3	1				3	12
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	6,4%	8,1%	2,6%				10,3%	5,8%
	Malo	Recuento	10	4	10		1	1	4	30
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	12,8%	10,8%	26,3%		14,3%	12,5%	13,8%	14,5%
	Indeciso	Recuento	27	14	11	6	4	3	9	74
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	34,6%	37,8%	28,9%	60,0%	57,1%	37,5%	31,0%	35,7%
	Bueno	Recuento	28	11	15	1	1	3	8	67
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	35,9%	29,7%	39,5%	10,0%	14,3%	37,5%	27,6%	32,4%
	Excelente	Recuento	8	5	1	3	1	1	5	24
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	10,3%	13,5%	2,6%	30,0%	14,3%	12,5%	17,2%	11,6%
Total		Recuento	78	37	38	10	7	8	29	207
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

IDENTIDAD X REGIÓN

bla de contingencia DIMENSIÓN "IDENTIDAD" RECODIFICADA TIPO B * Región o Zona Geografica de traba

			Región o Zona Geografica de trabajo							
			Región Capital Este	Región Capital Centro	Región Capital Oeste	Región Centro Los Llanos	Región Oriente Sur	Región Zulia Falcón	Región Occidental Andina	Total
DIMENSION "IDENTIDAD" RECODIFICA TIPO B	Muy Malc	Recuento		2		2	1	1	1	7
		% de Región o Zona Geografic de trabajo		5,4%		20,0%	14,3%	12,5%	3,4%	3,4%
	Malo	Recuento	5	1	2	1				9
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	6,4%	2,7%	5,3%	10,0%				4,3%
	Indeciso	Recuento	4	4	7				1	16
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	5,1%	10,8%	18,4%				3,4%	7,7%
	Bueno	Recuento	32	11	9	2	1	4	4	63
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	41,0%	29,7%	23,7%	20,0%	14,3%	50,0%	13,8%	30,4%
	Excelente	Recuento	37	19	20	5	5	3	23	112
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	47,4%	51,4%	52,6%	50,0%	71,4%	37,5%	79,3%	54,1%
Total		Recuento	78	37	38	10	7	8	29	207
		% de Región o Zona Geografic de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

* *ANÁLISIS GLOBAL DE LOS RESULTADOS.*

Estructura:

De una muestra total de 207 individuos correspondientes a distintos cargos dentro de la organización a saber: Gerente, Supervisor, Ejecutivo de Negocios, Promotor y Cajero, se obtuvieron las siguientes opiniones en cuanto a la estructura organizacional:

a. *En cuanto al cargo que ocupa dentro de la organización:*

De un total de 15 Supervisores, un 13.3%, estaba indeciso, un 40% dijo que la estructura organizacional es buena, y un mayoría de 46.7%, considera que la estructura organizacional es excelente.

En cuanto a los Ejecutivos de negocio, de un total de 24, el 4.2%, manifestó estar indeciso, un 33.3%, que la estructura es buena, y el 62.5% restante, que la estructura es excelente.

Los 67 Promotores, contestaron en un 1.5% que dicha estructura es mala, un 3% que estaba indeciso, un 37.3% que es buena, y el 58.2%, que la estructura es excelente.

En cuanto a la opinión de los Cajeros, se halló que, de 27 ellos, un 7.4% estaba indeciso, un 29.6% dijo que era buena, y una mayoría del 63% afirmó que la estructura es excelente.

Se puede decir entonces, que a pesar de que los individuos ocupan cargos diferentes dentro de la organización, una mayoría del 41.5% de un total de 133 trabajadores afirmaron que la estructura del Banco es excelente.

b. *En cuanto la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

Para profundizar más en la investigación, se relacionaron los diferentes cargos que los individuos ocupan en la organización, y a su vez, la empresa donde trabajaban antes del proceso de fusión, los resultados, se presentan a continuación:

De una muestra de 207 personas, la cual incluye a los Gerentes, Supervisores, Ejecutivos de negocios, promotores y cajeros, se obtuvo que:

Aquellos trabajadores provenientes de *Banco Unión,* los cuales son un total de 57, 21 de ellos, lo cual es un 36.8%, estaban indecisos con respecto a la estructura. 16 de ellos (28.1%), dijeron que es buena, y los 20 individuos restantes (el 35.1%), contestaron que la estructura es excelente.

Si los trabajadores pertenecían anteriormente a *Banesco,* afirmaron en un 2.6% de un total de 77, que la estructura es mala, en un 26% que estaban indecisos, en un 27.3% que dicha estructura es buena, y en un 44.2%, que la estructura organizacional del nuevo banco es excelente.

En cuanto a 27 trabajadores provenientes de *Caja Familia,* el 11.1% cree que la estructura es mala, el 29.6% estaba indeciso, un 18.5% dijo que es buena, y una mayoría del 40.7%, opinó que la estructura es excelente.

Al ver las opiniones de aquellos individuos que trabajaban anteriormente en *Otra Empresa,* se halló que de un total de 46 personas, el 15.2%, estaban indecisos, un 39.1% piensan que la estructura es buena, y que un 45.7% que es excelente.

Concluyendo, se puede decir, que sin importar el cargo que el individuo ocupe en la organización ni la empresa a la cual perteneció antes del proceso de fusión, una mayoría del 41.8%, los cuales son 86 individuos

de un total de 207, afirmaron que la estructura organizacional del nuevo Banesco, Banco Universal es excelente.

c. *En cuanto a la región o zona de trabajo:*

Las distintas opiniones dependiendo de la región en donde trabajan los Gerentes, Supervisores, Ejecutivos de Negocio, Promotores y Cajeros que estamos analizando en nuestra muestra, tenemos que:

Región Capital Este, de un total de 78 trabajadores que respondieron el cuestionario, el 3.8%, dijo que la estructura es mala, un 17.9% estaba indeciso, el 28.2% que la estructura es buena, y el 50% que la estructura es excelente.

En la Región Capital Centro, de un total de 37 personas, un 37.8% estaba indeciso, un 29.7% dijo que la estructura es buena, y el 32.4% restante piensa que la estructura es excelente.

En cuanto a la Región Capital Oeste, de un total de 38 individuos, el 2.6% dijo que la estructura es mala, un 31.6% estaba indeciso, un 23.7% que dicha estructura es buena, y una mayoría de 41.2% coincidió en que la estructura de la organización es excelente.

En cuanto a la *Región Centro los Llanos,* nos encontramos que de un total de 11 individuos, lo cual representa la mayoría con el 50% están indecisos, el 40% cree que la estructura es buena, y tan solo un 10%, piensa que la estructura es excelente.

Analizando las opiniones de aquellos trabajadores de la *Región Oriente Sur,* se encontró que de 7 individuos, el 71.4%, estaba indeciso, y

que el 28.6% restante cree que la estructura es excelente. Pareciera entonces, que en la región *Centro los Llanos y Oriente Sur,* los datos se comportaron de manera similar, puesto a que en ambas regiones, la mayoría de los trabajadores están indecisos con respecto a la estructura.

En la Región Zulia Falcón, de 8 individuos que respondieron el cuestionario, el 12.5% dijo que la estructura es mala. Un 25% está indeciso, un 50% opina que es buena, y el 12.5% restante, expresó que la estructura es excelente. A su vez, en la región occidental Andina, de un total de 29 individuos, el 13.8% estaba indeciso, el 34.5% dijo que es buena, mientras que el 51.7%, afirmó que la estructura es excelente.

Se podría decir entonces, que de un total de 207 trabajadores, que ocupan diferentes cargos en la organización y laboran en diferentes regiones del país, un 41.5%, dijo que la estructura organizacional de la nueva entidad Bancaria es excelente.

d. *En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse):*

Finalizando, se podría decir entonces que en cuanto a la antigüedad de los trabajadores en la organización se obtuvo que una mayoría del 42.9% de un total de 196 personas, que oscilan entre 1-22 años en la organización, respondieron que la estructura organizacional es excelente, mientras que sólo un 2% dijo que era mala, un 25.5% estaba indeciso y un 29.6% que es buena.

Se puede concluir entonces, que según la opinión de los diferentes cargos que se analizaron en nuestra muestra, la estructura organizacional del

nuevo Banesco es *excelente*, lo cual significa que los trabajadores están de totalmente de acuerdo con la forma como la organización planifica sus actividades, funciones, líneas y niveles de autoridad, así como el grado en que se utilizan las reglas, normas, procedimientos, y la manera como se toman las decisiones. De esta manera damos respuesta a nuestros objetivos específicos al afirmar que los empleados si están de acuerdo en su totalidad con las actividades, funciones, líneas, y niveles de autoridad que se establecen en la organización.

Responsabilidad:

De un total de 207 trabajadores que formaron parte de nuestra muestra y que desempeñan diferentes cargos dentro de la organización a saber: Gerentes, Supervisores, Ejecutivos de Negocios, Promotores y Cajeros, se llegó a los siguientes resultados:

a. *En cuanto al cargo que ocupa dentro de la organización:*

De los 74 *Gerentes* analizados, el 1.4% dijo que la responsabilidad es mala en la organización, el 5.4% estaba indeciso, el 54.1% dijo que la responsabilidad es buena, el 39.2% faltante cree que la responsabilidad es excelente dentro de la organización.

En cuanto a los *Supervisores,* de 15 que fueron encuestados, el 6.7% dijo que la responsabilidad es mala, otro 6.7% que estaba indeciso, un 53.3% que la responsabilidad es buena, y un 33.3% que la responsabilidad es excelente.

Los *Ejecutivos de Negocio,* de un total de 24, el 8.3% dijo que es mala la responsabilidad, un 20.8% se mostraron indecisos, un 37.5% le parece

buena la responsabilidad, y un 33.3% opinó que la responsabilidad es excelente.

En cuanto a los 67 *Promotores* que formaron parte de nuestra muestra, un 1.5% cree que la responsabilidad es muy mala, otro 1.5% que es mala, un 11.9% estaba indeciso, el 53.7% dijo que es buena, y el 31.3%, que la responsabilidad es excelente.

Por último, los *Cajeros* opinaron de un total de 27, el 3.7% que la responsabilidad es mala, mientas que un 7.4% se mostró indeciso, el 59.3% era buena, y el 29.6% que es excelente.

Esto significa entonces, que a pesar de que los individuos ejercen cargos diferentes en la organización, una mayoría del 52.7% dijo que la responsabilidad es buena. Pareciera entonces, en que la mayoría de los trabajadores sienten que tienen libertad y/o autonomía para realizar su trabajo.

b. *En cuanto la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

En cuanto a la empresa donde trabajaban anteriormente los individuos, se encontró que:

Los que provenían de *Banco Unión,* de un total de 57, el 1.8% cree que la responsabilidad es mala, un 10.5% indecisos, el 56.1% dicen que es buena, y el 31.6% piensan que es excelente.

En cuanto a *Banesco,* de un total de 77 personas, el 1.3% cree que la responsabilidad es muy mala, el 5.2% cree que la responsabilidad es mala, el

11.7% estaba indeciso, el 50.6% dijo que la responsabilidad es buena, y el 31.2% que la responsabilidad es excelente.

En cuanto a *Caja Familia,* el 3.7% dijo que la responsabilidad es mala, el 7.4% se mostró indeciso, el 40.7% cree que la responsabilidad es buena, y el 48.1% piensa que la responsabilidad es excelente.

Aquellos trabajadores que provienen de *Otra Empresa,* dijeron en un 6.5% que están indecisos, el 58.7% que la responsabilidad es buena, y el 34.8% que dicha responsabilidad es excelente.

Esto significa, que de un total de 207 personas, la mayoría de ellos opinó que la responsabilidad es buena en un 52.7%, independientemente de la empresa de procedencia.

c. *En cuanto a la región o zona de trabajo:*

En cuanto a la región o zona geográfica donde trabajan los individuos se encontró que:

En cuanto a la *Región Capital Este,* de un total de 78 personas, el 1.3% cree que la responsabilidad es muy mala, un 2.6% cree que es mala, un 15.4% estaba indeciso, un 50% afirmó que la responsabilidades buena, y el 30.8% restante, que la responsabilidad es excelente.

En la Región Capital Centro, de 37 trabajadores, una mayoría del 56.8% afirmó que la responsabilidad es buena, mientras que un 37.8% cree que es excelente, y una minoría de 2.7% cree que es mala, mientras que el otro 2.7% restante estaba indeciso.

A su vez, en *la Región Capital Oeste,* los resultados fueron muy parecidos a la región anterior, ya que de un total de 38 individuos, el 2.6% cree que la responsabilidad es mala, el 7.9% esta indeciso, un 50% piensa que la responsabilidad es buena, y un 39.5% que la responsabilidad es excelente.

En la Región los Llanos, de 10 trabajadores, 2 estaban indecisos, es decir, el 20%, y de lo 8 restantes, 4 opinaron que la responsabilidad es buena y los otro 4 que la responsabilidad es mala, lo cual representa un 40% respectivamente.

En cuanto a la *Región Oriente Sur,* de 7 trabajadores, 5 de ellos, opinan que la responsabilidad es buena (71.4%), mientras que los otros 2 (28.6%), afirmaron que la responsabilidad es excelente.

En la *Región Zulia Falcón y Occidental Andina* tenemos que en la primera, de un total de 8 trabajadores, el 12.5% cree que la responsabilidad es mala, otro 12.5% estaba indeciso, un 82.5% que la responsabilidad es buena y el otro 12.5% restante, que la responsabilidad es excelente. En cuanto a la segunda, un 3.4% de empleados opinaron que la responsabilidad es mala, otro 3.4% esta indeciso en su decisión, la mayoría, con un 55,2% que es bueno y un 37.9 opinan que es excelente.

Se concluye entonces, que de un total de 207 trabajadores, la mayoría de ellos, lo cual significa un 52.7%, dijo que la responsabilidad es *buena* en la organización.

d. *<u>En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse):</u>*

Por último, si analizamos las opiniones de los trabajadores dependiendo del número de años que tienen en la organización, se tiene que:

De un total de 196 trabajadores con un mínimo de un año en la empresa y un máximo de 22 años en la misma, se obtuvo que el 54.1% de los trabajadores afirman que la responsabilidad es buena dentro de la organización. Solo un 0.5% piensan que es muy mala, un 2.6% que es mala, un 9.7% estaba indeciso, y un 33.2% dijo que la responsabilidad es excelente.

Se puede concluir entonces, que los trabajadores de Banesco, Banco Universal, sienten que poseen autoridad individual, autocontrol en la ejecución de las funciones y obligaciones, y por lo tanto, sienten que poseen libertad y/o autonomía para desempeñar sus labores y resolver problemas. De esta manera damos respuesta a nuestro objetivo específico, al verificar que los trabajadores poseen libertad y/o autonomía a la hora de desempeñar sus labores y resolver los problemas que se le presenten.

Recompensa:

a. *En cuanto al cargo que ocupa dentro de la organización:*

De una muestra de 207 trabajadores de Banesco, 74 de ellos son *gerentes,* de los cuales un 5.4% opinaron que las recompensas que otorga la organización son malas. 15 de ellos, lo cual es un (20.3%), están indecisos. 32 de estos trabajadores, lo cual representa el 43.2%, creen que las recompensas son buenas, y los 23 individuos restantes, que son un 31.1%, piensan que las recompensas que ofrece la organización son excelentes.

En cuanto a los *Supervisores,* de un total de 15 trabajadores, el 13.3%, dijeron que las recompensas son malas, un 26.7% manifestaron estar

indecisos, un 53.3%, opinaron que las recompensas son buenas, mientras que un 6.7%, dijo que las recompensas son excelentes.

Los Ejecutivos de Negocios, de un total de 24, el 4.2% dijo que las recompensas son muy malas, mientras que el 8.3%, cree que son malas. Un 25%, estaba indeciso, y un 50% afirmó que son buenas las recompensas, mientras que otro 6.7% le parece que las recompensas son excelentes.

Los Promotores, de un total de 67 que respondieron el cuestionario, el 7.5%, piensa que las recompensas que otorga la organización son malas, un 43.3%, estaba indeciso. El 38.8%, manifestó que las recompensas son buenas, y el 10.4, cree que las recompensas son buenas.

Por último los *Cajeros,* de un total de 27, el 14.8% opinó que las recompensas son malas, el 29.6% estaba indeciso, un 37% cree que son buenas, y el 18.8% restante, piensa que las recompensas son buenas.

Pareciera entonces, que los trabajadores de Banesco se sienten recompensados por el trabajo bien hecho, reciben reconocimientos por los mismos, y existe equidad en la política de promoción y de beneficios.

b. *En cuanto la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

Sin embargo, antes de concluir, es necesario profundizar un poco más, para lo cual, tomamos en cuenta la empresa de procedencia de los trabajadores antes de la fusión:

Los trabajadores provenientes de *Banco Unión, Banesco, Caja familia y Otras Empresas,* opinaron en su mayoría, que las recompensas en

Banesco son *buenas*, ya que de un total de 207 trabajadores, un 42.5% opinó las recompensas son buenas, mientras que solo un 0.5%, dijo que eran muy malas, un 8.2% que eran malas, el 30% estaba indeciso, y el 18.8% restante, dijo que las recompensas son excelentes.

Esto significa entonces, que a pesar de que los individuos trabajaban anteriormente en empresas diferentes, todos coincidieron en que las recompensas que se le otorgan a los trabajadores del Banco son buenas.

c. *En cuanto a la región o zona de trabajo:*

Observando los resultados obtenidos en las diferentes Regiones del país, se obtuvo que tanto en *la Región Capital este, Capital Centro, Capital Oeste, Centro los Llanos, Oriente Sur, Zulia falcón y Occidental Andina,* una mayoría del 42.5% de un total de 207 trabajadores, llegó a la conclusión de que las recompensas son buenas, con un 42.5%. A su vez, solo un 0.5% dijo que las recompensas son muy malas, un 8.2% opinó que son malas. El 30%, estaban indecisos, y un 18.8% afirmó que las recompensas son buenas,

De esta manera, se puede decir, que aunque los individuos trabajen en diferentes regiones o zonas geográficas, la mayoría de ellos coincidió en que las recompensas son buenas.

d. *En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse)*

De un total de 196 trabajadores con un tiempo promedio en la organización entre 1 y 22 años, una mayoría del 43.4%, dijo que las recompensas que le otorga la organización a los empleados es buena. Un porcentaje muy bajo como lo son 0.5% pensaron que las recompensas son

muy malas, un 8.7% que las recompensas son malas, el 28.6% estaba indeciso, y el 18.9% afirmó que las recompensas son excelentes.

En conclusión, podemos afirmar, que los trabajadores de la organización se sienten bien recompensados por el trabajo bien hecho, de hecho, son más recompensados que castigados. Existe equidad en las políticas de promoción y en los beneficios. De esta manera damos respuesta a uno de nuestros objetivos de nuestra investigación como lo es determinar si los empleados de la nueva organización son recompensados por el logro de sus objetivos.

Riesgo:

De un total de 207 trabajadores que forman parte de nuestra muestra, 74 de ellos son gerentes.

a. *En cuanto al cargo que ocupa dentro de la organización:*

De este total de *Gerentes*, un 6.8% de ellos, dijeron que el riesgo es muy malo, un 2.7% que es malo, el 21.6% estaba indeciso, una mayoría de 39.2% que es bueno, y el 29.7% restante que el riesgo es excelente.

Las opiniones de los *Supervisores* fueron las siguientes: Un 40% de un total de 15 Supervisores, estaban indecisos, un 26.7% afirmaron que el riesgo es bueno, mientras que el 33.3%, cree que el riego es excelente para la organización.

En cuanto a *los Ejecutivos de Negocio* se tiene que, de 24 ejecutivos, solo el 4.2% piensa que el riesgo es malo. El 8.3%, mostró estar indeciso, un 25%, que es bueno, y una mayoría del 62.5%, que el riesgo es excelente.

Los Promotores, en su mayoría opinaron en un 47.8% que el riesgo es bueno. Mientras que en un 4.5% que el riesgo es muy malo, el 3% que es malo, un 14.9% estaba indeciso, mientras que el 29.9% que el riesgo es excelente.

En cuanto a los *Cajeros,* un 18.5% estaba indeciso, mientras que el 55.6% dijo que es bueno y el 25.9% que el riesgo es excelente.

Se puede decir, que independientemente del cargo que el individuo ocupe en la organización, una mayoría del 41.5% de un total de 207 personas concluyeron que el riesgo es *bueno.*

b. *En cuanto la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

Analizando el banco del cual procedían los trabajadores antes de la fusión bancaria *(Banco Unión, Banesco, Caja Familia, Otra Empresa),* se volvió a encontrar que una mayoría del 41.5%, es decir, 86 trabajadores de un total de 207, afirmaron que el riesgo es bueno para la organización. Mientras que solo 8 personas, lo cual representa un 3.9%, dijeron que el riesgo es muy malo y 5 personas, que son un 2.4%, opinaron que el riesgo es malo. 39 personas, lo cual es el 18.8% estaban indecisas, y 69 personas (el 33.3%), contestaron que el riesgo es excelente.

c. *En cuanto a la región o zona de trabajo:*

Si vemos la región en donde trabaja el individuo, se concluyó que tanto en *la Región Capital Este, Capital Centro, Capital Oeste, Centro los Llanos, Zulia Falcón y Occidental Andina,* en su mayoría (un 41.5% de un total de 207), respondieron que el riesgo es bueno. Mientras que solo un 3.9% dijo que el riesgo es muy malo, un 2.45% que es malo, un 18.8% estaba indeciso, y un 33.3%, muy cerca de la mayoría que el riesgo es

excelente. Esto significa que a pesar de que los individuos trabajan en zonas distintas, se llegó a la misma conclusión.

d. *En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse):*

Al observar el tiempo que los trabajadores tienen en la organización (Antigüedad), se determinó que una mayoría de 43.4% de un total de 196 personas, coincidieron en que es bueno el riesgo para la organización. Mientras que una minoría del 3.6% opinó que es muy malo, un 2% que es malo, un 18.4% estaba indeciso, y un 32.7% que es excelente. De esta manera se vuelve a comprobar, que sin importar el tiempo que los individuos poseen en la organización, ya sea más años o menos, la mayoría respondió de la misma manera.

En conclusión podemos decir, que para los Gerentes, Supervisores, Ejecutivos de Negocio, Promotores, y Cajeros, el riesgo es bueno, lo cual implica que existe una buena percepción del nivel de reto que tiene la organización en el mercado y en la forma en que son asumidos y enfrentados, es decir, existe cautela a la hora de tomar decisiones, se aprovechan las oportunidades, y además existe un alto nivel de reto y buena planificación y previsión, así como también se trata de actuar con la mayor seguridad dentro la organización.

Relaciones Interpersonales:

De un total de 207 Gerentes, Supervisores, Ejecutivos de Negocio, Cajeros y Promotores, los resultados que se obtuvieron con respecto a sus opiniones sobre las Relaciones Interpersonales son las siguientes:

a. *En cuanto al cargo que ocupa dentro de la organización:*

De un total de 74 *Gerentes,* el 62.2% de ellos opinaron que las relaciones Interpersonales son excelentes en la organización. Un 31.1% dijo que las relaciones interpersonales son buenas, mientras que un 2.7% mostró indeciso.

En cuanto a los *Supervisores,* de un total de 15, 9 de ellos afirmaron que las relaciones interpersonales son excelentes, lo cual representa un 60%. Mientras que el 40% restante dijo que son buenas las relaciones interpersonales.

Los Ejecutivos de Negocio opinaron que, de un total de 24, 12 de ellos, es decir, el 50% contestaron que las relaciones interpersonales son excelentes, otros 9 supervisores que son el 37.5% respondieron que las relaciones interpersonales son buenas, mientras que los últimos 3 (el 12.5% restante), mostró estar indeciso.

Los Promotores a su vez, de un total de 67, una minoría de 4, lo cual significa el 6%, estaba indeciso, un 43.3%, que son 29 piensan que las relaciones son buenas, y la mayoría de 50.7%, es decir, los 34 promotores restantes coincidieron en que las relaciones interpersonales son excelentes.

Los Cajeros por su parte, llegaron a las siguientes respuestas: De 27 cajeros que respondieron el cuestionario, solo 1 de ellos estaba indeciso, lo cual es un 3.7%. 12 de los Cajeros (el 44.4%), dijo que las relaciones interpersonales son buenas, y que una mayoría de 14 personas (51.9%), respondió que las relaciones interpersonales son excelentes en la organización.

En conclusión, a pesar de que los trabajadores que respondieron el cuestionario ocupan cargos diferentes en la organización, una mayoría de 57% de un total de 207 personas, coincidió en que las relaciones interpersonales son *excelentes* en la organización.

b. *En cuanto la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

En cuanto a la empresa en la cual trabajaban los individuos antes del proceso de fusión se tiene que:

En cuanto a aquellos trabajadores que provienen de *Banco Unión,* de un total de 57, una mayoría de 61.4%, afirmó que las relaciones interpersonales son excelentes en la organización, un 31.5% que son buenas, mientras que un 3.5% se mostró indeciso.

Aquellos trabajadores que anteriormente trabajaban en *Banesco,* de un total de 77, el 40.3% dijo que las relaciones interpersonales son excelentes, un 49.4% que son buenas, y sólo un 10.4% estaba indeciso.

Con respecto a *Caja familia,* de los 27 individuos que respondieron el cuestionario, 24 de ellos, es decir, el 88.9%, dijo que las relaciones interpersonales son excelentes, y los 3 restantes (11.1%), afirmó que son buenas.

Las opiniones de aquellos trabajadores provenientes de *Otra Empresa,* en su totalidad 46, de estos un 60.9% dijo que las relaciones interpersonales son excelentes, mientras que un 39.1% que son buenas.

En conclusión, en su mayoría, todos los trabajadores sin importar la empresa de procedencia antes de la fusión, coincidieron en un 57% de un total de 207, que las relaciones interpersonales son *excelentes* en la organización.

c. *En cuanto a la región o zona de trabajo:*

En cuanto a las regiones en donde se desempeñan los trabajadores que respondieron el cuestionario se tiene que:

Los trabajadores de la *Región Capital Este, Capital Centro, Capital Oeste, Centro los Llanos, Oriente Sur, Zulia Falcón y Occidental Andina,* coincidieron en un 57% de un total de 207 individuos, que las relaciones interpersonales son excelentes, mientras que un 4.8% manifestó estar indeciso, y un 38.2% considerar a las relaciones interpersonales como buenas.

d. *En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse):*

Si se toma como referencia el tiempo que los trabajadores poseen en la organización, se encontró que independientemente del número de años que los trabajadores tengan en la empresa (minino 1 año y máximo 22 años), el 55.6% de un total de 207 trabajadores piensan que las Relaciones Interpersonales son excelentes en la organización, un 39.3% cree que son buenas, mientras que el 5.1% restante estaban indecisos.

Podemos decir entonces que, las relaciones interpersonales para los cargos que se están analizando a saber Gerentes, Supervisores, Cajeros, promotores y Ejecutivos de Negocio, las Relaciones Interpersonales son *excelentes*, lo cual significa que existe un sentimiento general de amistad que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, donde existen grupos de trabajo amistosos informales. Esto hace a su vez, que la cordialidad reduzca la ansiedad y el temor relacionado con el fracaso en el trabajo. A su vez, sienten que hay voluntad de recibir y dar ayuda por parte de los gerentes y

otros empleados del grupo, así como el énfasis en el apoyo mutuo entre los niveles superiores e inferiores dirigidos a la orientación y cooperación para lograr mejores resultados laborales. De esta forma, damos respuesta a nuestro objetivo específico, como lo es el de conocer si existe entre los empleados una atmósfera de compañerismo y trabajo en equipo, colaboración, ayuda y cooperación tanto a nivel formal como informal.

Estándares:

Los resultados que se obtuvieron después de analizar las respuestas de los Gerentes, Supervisores, Ejecutivos de Negocio, Cajeros y Promotores, fueron los siguientes:

a. *En cuanto al cargo que ocupa dentro de la organización:*

De 74 *Gerentes*, el 52.7% dijo que los estándares de la organización *son excelentes, el 41.9% opinó que son buenos y un 5.4% estaba indeciso.*

En cuanto a los *Supervisores,* de un total de 15, el 33.5% dijo que los estándares son excelentes, el 46.7% que son buenos, un 13.3% estaba indeciso, y un 6.7% que son malos.

Los Ejecutivos de Negocio afirmaron en un 41.7% de un total de 24, *que los estándares son buenos, y ese mismo porcentaje a que son* excelentes. El 16.6% restante está repartido de forma equitativa en un 8.3% para los indecisos, y otro 8.3% para aquellos que creen que los estándares son muy malos.

De un total de 67 *Promotores,* el 40,3% de ellos opinaron que los estándares empleados en la organización son excelentes, 52.2% que es

bueno, un 3% esta indeciso con su decisión y un 4,5% piensan que son malos.

En cuanto a los *Cajeros,* se tiene que de un total de 27 cajeros, el 3.7% dijo que los estándares son muy malos. El 18.5% estaba indeciso, un 29.6% opinó que los estándares son buenos, y el 48.1% restante dijo que los estándares son excelentes.

Se concluye entonces, que a pasar de que los trabajadores que respondieron el cuestionario ocupan cargos diferentes dentro de la organización, la mayoría de ellos, lo cual es un 45.4%, coincidió en que los estándares son excelentes.

b. *En cuanto la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

Analizando las respuestas según la empresa de procedencia del trabajador antes de la fusión, se obtuvo que:

Aquellos trabajadores provenientes de *Banco Unión,* de un total de 57, el 42.1% considera que los estándares son excelentes, el 47.4% que dichos estándares son buenos, y un 10.5% se mostró indeciso.

Con respecto a los trabajadores de *Banesco,* de un total de 77 personas, el 46.8%, dijo que los estándares son excelentes, un 44.2% que son buenos, un 3.4% estaba indeciso, y el 5.2% restante se repartió de forma equitativa con un 2.6% respectivamente para la alternativa de muy malo y malo.

De un total de 27 trabajadores que formaban parte de Caja Familia, un 44.4% afirmó que los estándares son excelentes, un 48.1% que son buenos, mientras que el 7.4% restante, estaba indeciso.

Aquellos individuos procedentes de *Otras Empresas,* contestaron de un total de 46, el 47.8% que los estándares son excelentes, un 37% que son buenos, un 8.7% estaban indecisos, un 4.3% consideran que los estándares son malos, y el 2.2% restante creen que los estándares son muy malos.

En conclusión, los trabajadores aunque provenían de empresas diferentes antes del proceso de fusión, llegaron a la misma opinión en un 45.4%, al decir, que los estándares en la organización son excelentes.

c. *En cuanto a la región o zona de trabajo:*

En cuanto a la región en donde trabajan los Gerentes, Supervisores, Ejecutivos de negocio, promotores y Cajeros, se obtuvo que tanto los trabajadores de la *Región Capital Este, Capital Centro, Capital Oeste, Centro los Llanos, Oriente Sur, Zulia Falcón y Occidental Andina,* llegaron a la conclusión de que los estándares son excelentes con un total de 45.4% de 207 individuos encuestados. Los demás porcentajes se distribuyeron de la siguientes forma: Un 44% consideró que los estándares son buenos, un 7.2% se manifestó indeciso, un 1.9% dijo que son malos y una minoría de 1.4% que dichos estándares son muy malos.

d. *En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse):*

En cuanto a la antigüedad, o tiempo que los trabajadores tienen en la organización, se halló que: De un total de 196 individuos los cuales tienen entre 1 años y 22 años en la organización, el 44.9% considera que los estándares son excelentes, el 45.4% que son buenos, un 6.6% estaba indeciso, mientras que el 3% restante se distribuyó de forma equitativa entre la alternativa muy malo y malo.

Podemos afirmar según nuestra teoría adoptada, que *los estándares son* la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el desempeño. El nivel de exigencia existente, que se relaciona directamente con la motivación al logro generada y ésta se relaciona a su vez, con normas de excelencia que implican un nivel de reto atractivo a las tareas. (Atkinson,1968;c.p.Chiavenato,1988). Si los trabajadores consideran que los estándares son *buenos* dentro de la organización, significa entonces, que es importante para ellos los nuevos objetivos y patrones de desempeño tanto implícitos como explícitos, respondiendo de esta forma a uno de nuestros objetivos de investigación.

Conflicto:

Cabe destacar, que entendiendo el conflicto como la permisividad e importancia que la gerencia le otorga a los individuos dentro de la organización para que expresen sus ideas y opiniones, si un individuo respondió que el conflicto es excelente, significa que es excelente valga la redundancia, de que la gerencia otorgue permisos para expresar las ideas y opiniones, y que si respondió que el conflicto es muy malo, significaría que no es bueno que la gerencia otorgue permisos. Esta aclaratoria la hacemos, puesto a que el significado común de la palabra conflicto distorsionaría los hallazgos.

a. *En cuanto al cargo que ocupa dentro de la organización:*

De una muestra conformada por 207 trabajadores del nuevo Banesco, Banco Universal, 74 son *gerentes,* de los cuales, un 16.2% opina que el conflicto es excelente, un 35.1% manifestó que el conflicto es bueno, un 40.5% estaba indeciso, un 5.4% consideró que el conflicto es malo, mientras que un 2.7% afirmó que el conflicto es muy malo.

De los 15 *Supervisores* que respondieron el cuestionario, 6.7% dijo que el conflicto es excelente, el 33.3%, que el conflicto es bueno, un 46.7% estaban indecisos, y un 13.3% que el conflicto es malo.

En cuanto a *los Ejecutivos de Negocio,* de un total de 24, el 8.3%, afirmó que el conflicto es excelente, un 37.5% que es bueno, el 12.5% estaba indeciso, un 33.3% que es malo, y el último 8.3% que es muy malo.

Con respecto a *los Promotores,* de un total de 67, el 6% dijo que el conflicto es excelente, un 28.4% que es bueno, el 35.8% estaba indeciso, un 17.9% que es malo, y un 11.9% que es muy malo.

Los Cajeros, de un total de 27, la mayoría de ellos estaban indecisos, lo cual corresponde al 37%. Mientras que el 18.5% piensan que el conflicto es excelente, el 29.6% que es bueno, el 14.8% que es malo.

Concluyendo, se encontró entonces, que de un total de 207 trabajadores, la mayoría de ellos estaba *indeciso* con respecto al conflicto (el 35.7%), sin embargo muy cerca de éste, con un 32.4% estuvo aquellos que dijeron que el conflicto es bueno, un 11.5% que cree que el conflicto es excelente, y un 14.5% que es malo, y un 5.8%, que es muy malo.

b. *En cuanto la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

En cuanto a la empresa de procedencia antes de la fusión, se tiene que:

Aquellos trabajadores provenientes de *Banco Unión* antes de la fusión, de un total de 57 trabajadores, el 15.8% dijo que el conflicto es excelente, el

28.1% que es bueno, una mayoría de 47.4% estaba indecisa, el 7% dijo que era malo, mientras que un 1.8% contestó que es muy malo.

Con respecto a *Banesco,* de un total de 77 trabajadores, un 11.7% opinó que el conflicto es excelente, una mayoría de 33.8% que es bueno, un 28.6% manifestó estar indeciso, un 16.9% que es malo, mientras que un 9.1% dijo que son muy malas.

Los trabajadores que pertenecían a *Caja Familia,* en una mayoría del 40.7% afirmó que el conflicto es bueno, un 3.7% que el conflicto es excelente, un 29.6% que era malo.

Con respecto a los trabajadores provenientes de *Otras Empresas,* de un total de 46, el 10.9% dijo que el conflicto es excelente, un 30.4% que es bueno, un 37% estaba indeciso, un 13% que es malo, y un 8.7% que es muy malo.

En conclusión, de un total de 207 trabajadores, una mayoría del 35.7% manifestó estar *indeciso* con respecto al conflicto.

c. *<u>En cuanto a la región o zona de trabajo:</u>*

Con respecto a la región o zona geográfica en donde trabajan los individuos que respondieron el cuestionario, se encontró que tanto los trabajadores de la *Región Capital Este, Capital Centro, Capital Oeste, Centro los Llanos, Oriente Sur, Zulia Falcón y Occidental Andina,* coincidieron en un 35.7% de un total de 207 trabajadores, estar indecisos con respecto al conflicto. Entre tanto, un 5.8% dijo que es muy malo, un 14.5% que es malo,

un 32.4% muy cerca de la mayoría que el conflicto es bueno, y un 11.6% restante, que es excelente.

d. *En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse):*

Analizando la antigüedad de los trabajadores en la organización, se obtuvo entre los individuos que respondieron el cuestionario, los cuales tenían entre 1 y 22 años en la organización, que de un total de 196 trabajadores, una mayoría del 35.7% dijo estar indeciso con respecto al conflicto, mientras que, un 11.7% dijo ser excelente, un 31.6% bueno, un 14.8% malo, y un 6.1% muy malo. Lo cual quiere decir, que independientemente de los años en que los individuos tienen trabajando en la organización, la mayoría de ellos coincidieron en estar indecisos.

Podemos concluir que: Es la primera dimensión en la cual ocurre que una mayoría de 35.7% de un total de 207 trabajadores hayan coincidido en que están *indecisos* con respecto al Conflicto. Esto nos lleva a decir, que si la mayoría de los trabajadores independientemente del cargo que ocupen en el Banco, del número de años que tengan trabajando en el mismo, la región o zona geográfica en donde trabajan, o la empresa de procedencia antes del proceso de fusión, están indecisos con respecto a su opinión sobre el conflicto, esto supone que ellos no están seguros si es o no bueno que la gerencia le de permisos, así como también le otorgue confianza a los individuos a que expresen sus ideas y opiniones y a la forma como pueden ser asimiladas las divergencias de opinión entre los miembros del grupo.

Identidad:

En cuanto a los resultados que se hallaron con respecto a esta dimensión, se tiene que:

a. *En cuanto al cargo que ocupa dentro de la organización:*

De un total de 74 *Gerentes* que respondieron el cuestionario, el 52, 7% afirmó que su identidad con respecto a la organización es excelente, los cuales son la mayoría. Un 24.3% dijo que su identidad es buena, mientras que un 2.7% estaba indeciso, y el 20.3% restante se repartió en un 10.8% para aquellos Gerentes que creen que su identidad es mala en la organización y un 9.5% que dice que su identidad es muy mala, es decir, no se sienten identificados con su lugar de trabajo.

En cuanto a los *Supervisores,* de 15, una mayoría del 66.7%, afirma que su identidad es excelente, mientras que el 33.3% restante piensa que su identidad es buena.

De 24 *Ejecutivos de Negocio,* una minoría del 12.5% se manifestó indeciso, un 33.3% dijo que su identidad es buena, y el 54.2% faltante, opinó que su identidad es excelente, es decir, se siente totalmente identificado con la organización.

Con respecto a *los Promotores,* de 67, una mayoría de 46.3% contestó que su identidad con respecto al Banco es excelente. Un 40.3% que es buena, mientras que un 11.9% estaba indeciso, y el último 1.5% manifestó que su identidad es mala.

El último de los cargos que se analizó fue el de *los Cajeros,* los cuales, de un total de 24, un 70.4% opina que su identidad es excelente. Un

18.5% que es buena, y un 11.5% se manifestó estar indeciso con su respuesta.

En cuanto a los resultados obtenidos, se tiene entonces que: De una muestra total de 207 trabajadores de Banesco que ocupan diferentes cargos dentro de la organización, una mayoría del 54.1% confirmó que sienten que su identidad es excelente, lo cual nos está indicando que los trabajadores en su mayoría, sin importar el cargo que desempeñen en la organización, se sienten miembros valiosos de la organización.

b. *En cuanto la empresa de procedencia antes del proceso de fusión:*

Para poder completar nuestro análisis, es necesario profundizar un poco más, para lo cual, quisimos estudiar las opiniones de los trabajadores tomando en cuenta la empresa a la cual pertenecieron antes del proceso de fusión. Se obtuvo entonces que:

De un total de 207 trabajadores procedentes de *Banco Unión, Banesco, Caja Familia, o de Otra Empresa,* una mayoría del 54.1% manifestó que su identidad con respecto a la organización es excelente. Los detalles, se presentan a continuación:

Aquellos trabajadores de *Banco Unión,* de un total de 57, el 49.1% dijo que su identidad es excelente, el 36.8% dijo que es buena, un 3.5% manifestó estar indeciso, un 8.8% malo, y un 1.8% muy malo.

Con respecto a *Banesco,* de 77 trabajadores, un 54.5% considera que su identidad es excelente, un 31.2% que es buena, el 10.4% estaba indeciso, mientras que un 2.6% opinó que su identidad es mala, y el 1.3% que es muy mala.

De un total de 27 trabajadores de *Caja Familia,* un 7.4% dijo que la identidad es mala, otro 7.4% que es muy mala, un 25.9% que es buena, una mayoría de 51.9% que es excelente, y el 7.4% restante, estaba indeciso con su respuesta.

Aquellos trabajadores que antes del proceso de fusión trabajaban en *Otra Empresa* diferente a Banco Unión, Banesco o Caja Familia, de un total de 46 trabajadores, el 60.9% opina que su identidad es excelente, un 23.9% que es buena, un 8.7% dijo estar indeciso, mientras que el 6.5% faltante, contestó que es muy mala.

c. *En cuanto a la región o zona de trabajo:*

Siguiendo con nuestros análisis, es necesario ver si las opiniones de los trabajadores que forman parte de nuestra muestra difieren dependiendo de la zona o lugar geográfico en donde trabajan.

Tanto los trabajadores de la Región Capital Este, Capital Centro, Capital Oeste, Centro los Llanos, Oriente Sur, Zulia Falcón y Occidental Andina, coincidieron en una mayoría de 54.1% de un total de 207 Gerentes, Supervisores, Ejecutivos de Negocio, Cajeros y Promotores, que su identidad con respecto a la organización es excelente, mientras que un 30.4% dijo que era buena, un 7.7% demostró indeciso, un 4.3% dijo que era mala, y un 3.4% que es muy mala.

Sin importar la zona en la cual trabajan los individuos que forman parte de nuestra muestra, la mayoría llegó a la misma conclusión, de que se sienten totalmente identificados con la organización a la cual pertenecen.

d. *En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización (tomando en cuenta la antigüedad en cada una de las empresas antes de fusionarse):*

Si tomamos en cuenta el tiempo que los individuos tienen trabajando en la organización, se obtuvo entonces que, a pesar de que los trabajadores poseían diferentes años dentro de la misma, los cuales oscilan entre 1 y 22 años, una mayoría del 53.6% de un total de 196, coincidió en que su identidad es excelente. Mientras que un 30.6% dijo que es buena, un 8.2% estaba indeciso, un 4.1% dijo ser mala, y un 3.6% opinó que es muy mala.

Podemos concluir entonces, que a pesar de que los trabajadores analizados ocupan diferentes cargos en la organización, poseen diferente tiempo dentro de ésta, trabajan en distintas regiones o zonas geográficas, y procedían de empresas diferentes, en su mayoría confirmaron que su identidad es excelente, lo cual significa que sienten que forman parte de la organización en la cual trabajan y están orgullosos de ella. Son leales a su organización, están interesados por ella, y sienten a su vez, que son un miembro valioso del equipo de trabajo.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES

6.1 Conclusiones

Es menester destacar, que así como en el análisis de los resultados, en este capitulo de conclusiones es importante realizar las conclusiones en primer lugar, de los gerentes debido a que este cargo es sumamente influyente con respecto a los cargos restantes sometidos al estudio, y posteriormente las conclusiones globales, generales del estudio.

** CONCLUSIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO "GERENTES".*

- Del total de los gerentes analizados, la mayoría de ellos (47), lo cual representa un 63.5% opinaron que la Estructura es buena. Se puede decir entonces, que según la percepción de los gerentes de la organización, el proceso de fusión no alteró de forma negativa las líneas de autoridad y de comunicación, ni el grado en que se implementan las normas, políticas y procedimientos, y están de acuerdo con la forma como la organización planifica las funciones, actividades y toma de decisiones.

- Se puede decir que el 81.1% de los gerentes coincidieron en que la responsabilidad dentro de la organización es buena. Esto quiere decir que los gerentes de la red de agencias están satisfechos con el sentimiento de autoridad individual, la percepción personal del nivel de autocontrol, la ejecución de las funciones y obligaciones que experimentan luego de la fusión, y por lo tanto, se concluye que los gerentes de Banesco, poseen libertad y/o autonomía para desempeñar sus labores y resolver problemas.

Por lo tanto, podemos decir que si existe libertad y/o autonomía en los empleados con cargo de gerentes al desempeñar sus labores y en la resolución de problemas.

- Una mayoría del 66.2% del total de gerentes analizados, llegaron a la misma opinión de que las recompensas son buenas en la organización, lo cual significa que existe equidad, que se recompensa el trabajo bien hecho, que se le dan reconocimientos y beneficios a los trabajadores. A su vez, se afirmó que existe más recompensa que castigo dentro de la organización.

Esto significa que los trabajadores se sienten bien recompensados por el trabajo bien hecho, incluso, son más recompensados que castigados. Existe equidad en las políticas de promoción y en los beneficios.

- Se concluye que los Gerentes tienen una buena percepción del nivel de reto que tiene la organización en el mercado y en la forma en que son asumidos y enfrentados, es decir, existe cautela a la hora de tomar decisiones pero se aprovechan las oportunidades, y además existe un alto nivel de reto y buena planificación y previsión, así como también se trata de actuar con la mayor seguridad. Esta es la opinión del 70.3% de los gerentes estudiados.

- La opinión del 81.1% del total de los Gerentes encuestados es que las relaciones interpersonales son *buenas* dentro del banco. De esta manera se afirma que independientemente del tiempo que el gerente tenga trabajando en la organización, de la empresa de procedencia antes de la fusión y de la zona geográfica en donde trabaje, si existe entre los empleados una atmósfera de compañerismo, trabajo en equipo, ayuda y colaboración tanto a nivel formal como informal, ya que las relaciones interpersonales son buenas dentro del banco. Ello se refiere a que existe un sentimiento general de amistad que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, donde existen grupos de trabajo amistosos informales. Esto hace a su vez, que la cordialidad reduzca la ansiedad, el temor relacionado con el fracaso en el trabajo. A su vez, las relaciones interpersonales se refieren a la voluntad de

recibir y dar ayuda por parte de los gerentes y otros empleados del grupo, así como el énfasis en el apoyo mutuo entre los niveles superiores e inferiores dirigidos a la orientación y cooperación para lograr mejores resultados laborales.

- En cuanto a los estándares existentes dentro de la organización, el 52.7% de los Gerentes coinciden que son Buenos. A pesar de ello, cabe destacar que muy cerca de estos resultados, (un 44.6%) respondió que los estándares son excelentes. Pareciera entonces que a pesar de que una mayoría opina que son buenos, no se puede descartar el elevado porcentaje de opiniones excelentes con respecto a los estándares, lo cual es muy favorable para la organización, ya que esto significa que los Gerentes piensan que son muy importantes los nuevos objetivos y patrones de desempeño tanto implícitos como explícitos de la nueva organización.

- Se puede ir deduciendo, que la mayoría de los gerentes, (un 59.5%) opinaron en que el conflicto o nivel de tolerancia es bueno para la organización.

Podemos afirmar entonces, que esto supone que ellos consideran que la gerencia le da libertad de expresión a sus empleados, otorga un nivel de participación y de permisividad alto, así como también se le otorgan altos niveles de confianza a los individuos para que expresen sus ideas y opiniones, dando pie a que se originen sanas divergencias de opinión entre miembros del grupo sin importar sus cargos y respondiendo positivamente a nuestro séptimo objetivo de investigación.

- Del total de los gerentes analizados, la mayoría de ellos, el 52.7%, considera que se sienten plenamente identificados y formando parte de la organización, ya que catalogaron a la identidad como excelente, significando

entonces que son la mayoría de los gerentes de la red de agencias los que se sienten parte de la nueva organización y muy bien identificados con ella.

Esto nos permite concluir que poseen un sentimiento de pertenencia y lealtad al Banco, a su grupo de trabajo y a su vez, se sienten como un miembro valioso del equipo.

** CONCLUSIONES GENERALES DE LOS RESULTADOS.*

A continuación se presentan las conclusiones generales a las cuales llegamos con la presente investigación, tomando en cuenta el cargo que los trabajadores ocupan en la organización, los años que tienen trabajando en ella, la empresa de procedencia antes del proceso de fusión, y la zona geográfica o región en donde trabajan. Los resultados encontrados fueron los siguientes:

- Se puede concluir que según la opinión de los diferentes cargos que se analizaron en nuestra muestra (Gerentes, Supervisores, Ejecutivos de Negocio, Promotores y Cajeros) *la Estructura Organizacional* del nuevo Banesco es *excelente*, lo cual significa que los trabajadores están totalmente de acuerdo con la forma como la organización planifica sus actividades, funciones, líneas y niveles de autoridad, así como el grado en que se utilizan las reglas, normas, procedimientos, y la manera como se toman las decisiones. De esta manera podemos afirmar, que los empleados si están de acuerdo en su totalidad con las actividades, funciones, líneas, y niveles de autoridad que se establecen en la organización.

De esta manera damos respuesta a nuestro primer objetivo especifico al afirmar que los empleados si están de acuerdo con las actividades, funciones, líneas, y niveles de autoridad que se establecen en la organización.

- En cuanto a la *Responsabilidad,* encontramos que los empleados de Banesco, Banco Universal, sienten que poseen autoridad individual, autocontrol en la ejecución de las funciones y obligaciones, y por lo tanto, sienten que poseen libertad y/o autonomía para desempeñar sus labores y resolver problemas. De esta manera verificamos, que los trabajadores poseen libertad y/o autonomía a la hora de desempeñar sus labores y resolver los problemas que se le presenten, dando respuesta a nuestro segundo objetivo especifico.

- Podemos afirmar, en cuanto a *Las Recompensas*, que los empleados de la organización se sienten bien recompensados por el trabajo que realizan, siendo más recompensados que castigados. A su vez, se encontró que existe equidad en las políticas de promoción y en los beneficios. De esta manera, determinamos que los empleados de la nueva organización son recompensados y reconocidos por el logro de sus objetivos.

De esta manera damos respuesta a nuestro tercer objetivo de la investigación estableciendo que los empleados de la nueva organización son bien recompensados por el logro de sus objetivos, y están satisfechos con el sistema de promoción, sanciones y reconocimientos de la organización.

- Se halló a su vez, que para los Gerentes, Supervisores, Ejecutivos de Negocio, Promotores, y Cajeros, *el Riesgo* es bueno, lo cual implica que existe una buena percepción del nivel de reto que tiene la organización en el mercado y en la forma en que son asumidos y enfrentados, es decir, existe cautela a la hora de tomar decisiones y se aprovechan las oportunidades. Existe a su vez, una buena planificación y previsión, así como también, se trata de actuar con la mayor seguridad dentro la organización.

Respondemos así a nuestro objetivo número cuatro una vez más de manera satisfactoria ya que la percepción del nivel de reto que tienen los

empleados de la red de agencias con respecto a la organización en el mercado es buena.

- En cuanto a las *Relaciones Interpersonales* para los cargos que se analizaron son *excelentes*, lo cual significa que existe un sentimiento general de amistad que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, donde existen grupos de trabajo amistosos informales. Esto hace a su vez, que la cordialidad reduzca la ansiedad y el temor relacionado con el fracaso en el trabajo. También, sienten que hay voluntad de recibir y dar ayuda por parte de los gerentes y otros empleados del grupo, así como énfasis en el apoyo mutuo entre los niveles superiores e inferiores dirigidos a la orientación y cooperación para lograr mejores resultados laborales. De esta forma, dimos a conocer, que si existe entre los empleados una atmósfera de compañerismo y trabajo en equipo, colaboración, ayuda y cooperación tanto a nivel formal como informal.

De esta manera, podemos responder a nuestro quinto objetivo específico afirmativamente puesto que en la organización si existe por parte de los empleados una atmósfera de compañerismo, trabajo en equipo, ayuda y colaboración tanto a nivel formal como informal, es decir, las relaciones interpersonales son excelentes dentro del banco.

- Se puede afirmar, que los empleados consideran que los *Estándares* son buenos dentro de la organización, significando esto que son importantes para ellos los nuevos objetivos y patrones de desempeño tanto implícitos como explícitos. A su vez, se le da importancia al desempeño y existe claridad en las expectativas relacionadas con el mismo.

Esto nos permite dar respuesta al objetivo específico número seis de la investigación ya que se visualiza que la importancia de los nuevos

objetivos y patrones de desempeño tanto implícitos como explícitos para los empleados es alta.

- En lo que respecta al *Conflicto* podemos concluir, que ésta es la única dimensión en la cual ocurre que la mayoría de los trabajadores coincidieron en que están *indecisos*. Esto nos lleva a decir, que si la mayoría de los trabajadores independientemente del cargo que ocupen en el Banco, del número de años que tengan trabajando en el mismo, la región o zona geográfica en donde trabajan, o la empresa de procedencia antes del proceso de fusión, están indecisos en un 40.5% con respecto a su opinión sobre el conflicto o los niveles de tolerancia dentro de la organización, esto supone que ellos no están seguros si es o no bueno que la gerencia le otorgue permisos, así como también el darle confianza a los individuos a que expresen sus ideas y opiniones y a la forma como pueden ser asimiladas las divergencias de ideas que puedan presentarse entre los miembros del grupo.

Por lo tanto, en este caso en particular nuestro objetivo siete queda sin estar totalmente claro, aunque hay que tomar en cuenta que el segundo mayor porcentaje (35.1%) manifiesta que el conflicto es bueno, con lo cual se puede hacer una aproximación y responder que pareciera que los niveles de libertad de expresión, participación y permisividad en la organización son buenos.

- En cuanto a la *Identidad,* se halló que a pesar de que los empleados sometidos al estudio ocupan diferentes cargos en la organización, poseen diferente tiempo dentro de ésta, trabajan en distintas regiones o zonas geográficas, y provienen de diferentes empresas, en su mayoría confirmaron que su identidad es *excelente,* lo cual significa que sienten que forman parte de la organización en la cual trabajan y están orgullosos de ella. Son leales a su organización y sienten a su vez, que son un miembro valioso del equipo

de trabajo, originando gran interés por la organización y por todo lo que a ella se refiera, todo lo cual desencadena en un elevado nivel de orgullo por pertenecer a la empresa.

Es importante destacar que esta dimensión "identidad" es la dimensión mejor percibida por los empleados con cargo de gerente de la organización, y con ello comprobamos que los gerentes si se sienten identificados y formando parte de la nueva organización, dándole así respuesta a nuestro objetivo número ocho.

- Al realizar el diagnóstico del clima organizacional de una empresa fusionada del sector bancario como lo fue el caso Banesco, por los resultados obtenidos, se puede decir que el clima es favorable, ya que los empleados están de acuerdo con la estructura, responsabilidad, recompensas que otorga la organización, el riesgo, las relaciones interpersonales, los estándares, y a su vez, se sienten perfectamente identificados con dicha organización, aunque hay que destacar que se mostraron un poco indecisos en cuanto a su opinión con respecto a los niveles de tolerancia o conflicto.

De esta forma, queda resuelto el objetivo general de nuestro estudio, el cual consistía en describir del Clima Organizacional de una empresa fusionada del sector bancario. Caso: Banesco.

- Por último, una conclusión muy importante a la que llegamos con nuestro estudio es que se respondió de forma positiva a nuestro ultimo objetivo específico, demostrándose la efectividad del instrumento de Clima Organizacional de Litwin & Stringer en el sector bancario, el cual hasta el momento no presentaba hallazgos en nuestro país, Tal efectividad, es argumentada con los siguientes valores: con una muestra de 207 individuos pertenecientes al área de ventas, de la red de agencias a nivel nacional,

obtuvimos un nivel de confiabilidad del 95%, con un error del 6.65, lo cual significa que los resultados obtenidos en esta investigación son válidos y confiables.

6.2 Recomendaciones y Limitaciones.

- Se recomienda para poder generalizar las conclusiones obtenidas en esta investigación, hacer un diagnóstico del clima organizacional en otras empresas fusionadas del sector bancario.

- Se sugiere incluir variables moderadoras en futuras investigaciones como el sexo y la edad a fin de determinar posibles incidencias sobre el clima organizacional.

- Igualmente se sugiere que al trabajar con la variable antigüedad, se establezcan intervalos de respuestas para facilitar el análisis e interpretación de los resultados.

- Resultaría de gran interés investigar el cambio de las percepciones de los individuos con respecto a los diferentes componentes organizacionales antes, durante y después de un proceso de fusión, ya que nuestro estudio sólo se centró en las percepciones de los individuos post- fusión.

- Sería aconsejable estimar el clima por medio de métodos de exploración psicológica como entrevistas en profundidad, entrevistas guiadas por especialistas, dinámicas de grupos, entre otras, a fin de que se superen las dificultades que se presentan con el uso del cuestionario, sobre todo donde no se puede explicar el por qué de las mismas, ya que son preguntas cerradas.

- Una de las limitaciones de nuestro estudio, fue el hecho de trabajar con un universo bastante grande como lo fueron 8500 trabajadores y

una población de más de 4000 trabajadores que eran los que formaban parte de la red de agencias del área de ventas, a nivel nacional.

- Otra de las limitaciones fue tener que adaptarnos al tiempo real en que estaban ocurriendo los acontecimientos, puesto que la fusión culminó en junio de 2002, y nuestro estudio fue post-fusión, debido a esto se generó pérdida de tiempo esperando a que culminara el proceso para proceder a la recolección de los datos.

- Otro inconveniente fue la recolección de datos vía mail. Esto se decide aplicar en la recolección de datos de las zonas del Interior del país, por ser primero una forma novedosa y en segundo lugar, por la poca disponibilidad de tiempo y de recursos para el traslado a las diferentes regiones a nivel nacional. Sin embargo, múltiples variables incidieron como poca colaboración por parte de las personas seleccionadas en la muestra, el cuestionario llegaba vacío, incompleto o con virus, entre otras.

6.3 Bibliografía.

- ABOUHAMAD, Elizabeth y Cobo, Valentina. Determinación de los cambios ocurridos en la cultura organizacional en empresas que experimentan procesos de adquisiciones empresariales. Caso: United Destillers. Caracas, UCAB. 1994.

- ÁLVAREZ, G. "El Constructo. Clima Organizacional: Conceptos, teoría, investigación y resultados relevantes." **Revista Interamericana Ocupacional.** Vol. 11, I Y II. (1992.)

- ALVAREZ, Maximir. **Antecedentes de las Fusiones Bancarias en Venezuela.** Inmuebles & Finanzas. Febrero de 2001.

- ANTONORSI B, Marcel. **Organizaciones en cambio**. Caracas, Editorial Konrad-Adenauer- Stiftug, 1995. 63 p.

- AZCUNES, María E y R. Vivas (1995). **Estudio descriptivo del clima organizacional en el sector hospitalario**. Tesis de grado. UCAB. Escuela de Ciencias Sociales.

- BLANCO, D, y Cona, R.(1987) .**Diagnóstico de Clima Organizacional en una Institución Financiera.** Escuela de Psicología.UCV.,Caracas.

- BRUNET, L. **El Clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencia".** Editorial Trillas. México. (1987.)

- CAMPBELL, J, y Dunnette, M; Lawler, E y Weick, K **Managerial behavior, performance and effectiveness.** New York. Mc. Graw Hill. (1972.)

- CARTWRIGHT, Sue & Cary L. Cooper. **The Psychologycal impact of merger and acquisition on the individual : A study of building society Managers.** Human Relations. Vol. 46, Nº 3, 1992. pp 327-347.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. México, Mac Graw Hill, 1988. 532 p.

- CORDERO, Nancy. **Razones para llevar a cabo una fusión.** Sobordo. Año 2000.

- DENISON, D. **Cultura Corporativa y productividad organizacional.** Fondo editorial Legis. Bogotá, Colombia. (1991.)

- DESSLER, Gary. **Organización y Administración. Enfoque Situacional.** Ed. Prentice may Hispanoamericana, S.A. México.1979

- DI SARLI, P Y Ruiz, H (1991). **Relación entre la percepción del estilo de liderazgo y la percepción del clima organizacional en supervisores.** Trabajo de grado para optar por el título de Lic. en Psicología. UCAB, Caracas.

- FARACO, Francisco. **Entorno de las Fusiones y Adquisiciones.** DINERO. Agosto de 2000.

- FOREHAND, A and Von Haller Gilmer: **Enviromental varation and studies of organizacional behavior.** New York. 1989

- FORMICA, Elizabeth e Ileana Millán. (1994) **Relacion entre el clima organizacional y la aceptación de un programa de calidad, implantado en una empresa manufacturera.** Tesis de grado. UCAB, escuela de Ciencias Sociales.

- GARAY, Urbi. **Se potencian fusiones y adquisiciones bancarias venezolanas por cambio de regulaciones.** Reporte. 21 de enero de 2001, pág.4.

- GARCIA, Guillermo. **Algo más complejo que unir dos bancos.** Inmuebles & Finanzas. Abril de 2001.

- GIBSON, James, DONNELLY, James IVANCEVICH, Jonh. **Las Organizaciones**. Editorial Prentice Hall, 1995 .832 p.

- GRANEL, Elena. **Éxito gerencial y cultura: Retos y oportunidades en Venezuela**. Caracas- Venezuela. Ediciones IESA. 1997. 192 Págs.

- HERNANDEZ SAMPIERI, R y otros. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, México, 1991, pp 505.

- HODGETTS, M y Altman S. **Comportamiento en las Organizaciones**. México, Mac. Graw Hill. (1992.)

- JAMES, L.R., & Jones, A. P. **Organizational Climate: A review of theory and research**. Psychological Bulletin (1974.) Vol. 87. Pág. 1096 – 112.

- KAST, F y Rosenzweig **Administración de las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencia.** Nueva York, Mc. Graw Hill. (1998.)

- JENKS, S. **Effective Settings for Making Organizations Human and Productive.** The NTL Managers Handbook. Pp 345-356, 1986.

- KREITNER/ KINICKI. **Comportamiento de las Organizaciones**. España, Mc. Graw Hill. 1997, 406 p.

- KOLB, D; Rubin, I; y Mc Intyre, J (1997). **Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos.** Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.

- LEDEZMA, Natalia. **Rechazo de Valores Organizacionales y Resistencia al Cambio en Procesos de Fusión y Adquisición.** Tesis de Licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. (1998.)

- LEWIN, K. **Field Theory in Social Science.** Editorial Harper and Row. Citado por Brunet, L. en "Clima de trabajo en las organizaciones".

- LIKERT, R. **The human organization: Its management and value**. New York, Mc. Graw Hill. (1967.)

- LITWIN, G. G. & STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate.** Boston, Hardvard University Press. (1968.)

- LITWIN, G. G. & STRINGER, R. A. **The influence of organizational climate on human motivation.** Ann Anbor, Michigan. Paper presented in a Conference on Organizational Climates. Foundation for Research on Human Behavior.

- MASCAREÑAS, Juan. **Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas**. España. Mc. Graw Hill. 1993. 396 p.

- MORAN, T y Volkwein, F. The cultural approach to the formation of organizational climate. Human Relations. Vol 45, Nº 1. 1992.

- MORETTI Daniel e. y Víctor D. Nava: (1998.) **Cultura Organizacional resultante de una Fusión Empresarial. Estudio de caso: Novartis de Venezuela,** Tesis de grado. UCAB. Escuela de Ciencias Sociales.

- MUZIOTTI G, Maria A y Dense Saab L. (1994) **Perfil actual y deseable de clima organizacional basado en la teoria de Likert.** Tesis de grado. UCAB, Escuela de Ciencias Sociales.

- NORIEGA L y B. Popovich. (1993) **Estudio descriptivo de la cultura y clima organizacional existente en una empresa privada mediante la aplicación del modelo teorico "sistemas de valores en**

compentencia" de R. Quinn. Caso de estudio: Planta de cervecería ubicada en el area metropolitana de Caracas. Tesis de grado. UCAB, Escuela de Ciencias Sociales.

- **Organizational Behavior Annual Review of Psychology.** Vol. 36, 1985. Editors. Rosenzweig Porter.

- PAYNE, R y colaboradores (1976.) **Organization Climate and Job satisfaction: A Conceptual Synthesis. Organizational behavior and human performance.** Vol. 16. Pág. 45 – 62.

- PEREZ, B y L. VAZQUEZ. (1991) **Diagnostico Del clima organizacional de una institución bancaria.** Tesis de grado. UCAB, Escuela de Ciencias Sociales.

- PONTE, A y Sendrea, R (1992). **Estudio de Clima Organizacional en una Institución Financiera.** Escuela de Psicología, UCV, Caracas.

- ROBBINS, Stephen. **Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones**. México, 6° Edición, Prentice Hall Hispanoamericana. 1997. 798 p.

- SCHEIN, E. **Organitational Culture and Leader Ship.** Jossey – Bass Publishers. San Francisco, USA. (1985.)

- SCHNEIDER, B. **Organizational Climates: An essay**. Personnel Psychology. (1975.) Vol. 28. Pág. 447 – 479.

- SCHNEIDER, B. **Some relationships Between job satisfaction and organizational climate.** Journal of applied psychology. 1975. Vol. 60.

- SCHNEIDER, B. **The perception of organizational climate: The customer's view.** Journal of applied psychology. 1973. Vol. 57.

- SCHNEIDER, B. **Organizational Climate: Individual preferences and organizational realities revisited.** Journal of applied psychology. 1975. Vol. 60.

- SCHNEIDER, B. **Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension.** Journal of applied psychology. 1985. Vol. 70.

- SCHNEIDER y Reichers. **On the etiology of climates. Personnel Psychology.** Vol. 36, Nº 1, 1983.

- SICHEL, Sylvia. **Clima Organizacional de una Institución Financiera en Caracas.** Tesis inédita de Licenciatura en Administración, Universidad Católica Andrés Bello. (1999.)

- SIEGEL, A & J. Turney. **Manager´s Guide to using the survey of organizacional climate.** Productivity research Division office of productivity programs, workforce effectiveness and development group. U.S Office of personnel management. 1980.

- SIERRA BRAVO, R. **Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios.** España, Editorial: Paraninfo, S.A. (1992).

- Statistical Package for the Social Science. Versión 6. USA. 1993.

- SUDARSANAM, P.S. **La Esencia de las Fusiones y Adquisiciones**. México, Prentice Hall, 1996. 302 p.

- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, Informe Anual 2000. Caracas, Venezuela.

- TAGIURI, R. **The Concept of Organizacional Climate**. USA. In R. Taiuri y G.H. Litwin, Organizational Climate: Explorations of Concept. Harvard Bussiness Scholl. Boston. (1968.)

- El nacional. Domingo 7 de julio de 2002. Cuerpo E/6.

- www.el-nacional.com.

- www.eluniversal.com.

ANEXOS.

LA FUSION BANESCO, BANCO UNIVERSAL EN CIFRAS.

INDICADORES FINANCIEROS

Total Activo	Bs. 2.356 Millardos
Volumen de Activos	Cuarto Banco del país con 2.400 billones de Bs.
Cartera de inversiones	Bs. 1.351 millardos
Cartera de crédito (neto de provisión)	Bs. 706 millardos
Captaciones del público (incluye FAL y LPH)	Bs. 2.577 millardos
Fideicomiso	Bs. 1.394 millardos
Patrimonio	Bs. 478 millardos
Utilidades (1er. Semestre año 2002)	Bs. 70 millardos
Patrimonio/ Activo total	20.29%
Provisión de cartera/ Cartera bruta	16.27%
Disponibilidad+ Inversiones/ Captaciones	33.43%
En Clientes	Más de 3.500.000.
En calidad de servicio y rapidez	5 min. 48 seg. Promedio en taquilla.
En planes a la medida	Para 6 segmentos de clientes.
En tarjetas de débito	Más de 2.000.000 de tarjetahabientes.
En banca por internet	Más de 113.000 clientes con más de 1.500.000 operaciones al mes.
En política habitacional	Más de Bs. 335 millardos en créditos otorgados (millas Banesco).
En programas de lealtad	Viajes gratis sin sorteos a todo el mundo.
En innovación tecnológica	150 dispensadores de chequeras, 32 equipos de autoservicio y los 600 cajeros automáticos más efectivos.
En puntos de ventas en comercios	Más de 20.000 en todo el país.
En integración	8 fusiones exitosas.
En empleados	8.500
En compromiso social	6% de las utilidades anuales.
En agencias	412
En cajeros Automáticos	541
En Dispensadores de chequeras	115

TOTAL DE RECURSOS DEL PÚBLICO.

Captaciones Público	36%	Bs. 1.430 millardos
Participaciones (FAL)	36%	Bs. 817 millardos
Fideicomisos	35%	Bs. 1394 millardos
Recursos de LPH	8%	Bs. 330 millardos

LA MAYOR RED DE AGENCIAS.

ESTADO	Número de Agencias	ESTADO	Número de Agencias
Amazonas	2	Guárico	6
Anzoátegui	20	Lara	9
Apure	2	Mérida	10
Aragua	23	Monagas	9
Barinas	4	Nueva Esparta	9
Bolívar	14	Portuguesa	5
Carabobo	27	Sucre	6
Cojedes	2	Táchira	10
Delta Amacuro	1	Trujillo	6
Dep. Federal	1	Vargas	7
Capital + Miranda	179	Yaracuy	5
Falcón	10	Zulia	45

TOTAL: 412 AGENCIAS A NIVEL NACIONAL

Fuente: El Nacional. 7 julio de 2002. Cuerpo E/6.

ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Captaciones del público

Banco	30 /06/ 2002		31/12/2001		Variación	Var.%
Venezuela	1	2.258.164	3	1.987.635	270.529	14
Mercantil	2	2.221.449	2	2.270.763	-49.314	-2
Provincial	3	2.189.008	1	2.588.884	-399.876	-15
BANESCO	4	1.430.261	6	642.262	787.999	123
Industrial de Venezuela	5	894.688	5	1.055.269	-160.581	-15
Corp Banca	6	557.878	9	506.874	51.004	10
Occidental de Descuento	7	555.669	8	529.550	26.119	5
Caribe	8	461.574	7	561.261	-99.687	-18
Exterior	9	439.150	10	432.813	6.337	1
Venezolano de Crédito	10	399.642	16	283.456	116.186	41
Unibanca			4	1.209.597		

"Expresado en millones de bolívares."

Fuente: Revista Producto.

INSTRUMENTO ORIGINAL DE LITWIN Y STRINGER.

1. STRUCTURE:

1) The jobs in this organization are clearly defined and locally structured.
2) In this organization it is sometimes unclear who has the formal authority to make a decision.
3) The policies and organization structure of the organization have been early explained.
4) Red tape is kept to a minimum in this organization.
5) Excessive rules, administrative details. And red tape, make it difficult for new original ideas to received consideration.
6) Our productivity sometimes suffers from lack of organization and planning.
7) In some projects I've been on, I haven't been sure who my boss was.
8) Our management isn't so concerned about formal organization and authority, but concentrates instead on getting the right people together to do the job.

2. RESPONSIBILITY:

9) We don't rely too heavily on individual judgment in this organization; almost everything is double-checked.
10) Around here management resents your checking everything with them, if you think you've got the right approach you just go ahead.
11) Supervision in this organization is mainly a matter of setting guidelines for your subordinates; you let them take responsibility for the job.

12) You won't get ahead in this organization unless you stick your neck out and try things on your on sometimes.
13) Our philosophy emphasizes that people should solve their problems by themselves.
14) There are and awful lot excuses around here when somebody makes a mistake.
15) One of problems in this organization is that individuals won't take responsibility.

3. REWARD:

16) We have a promotion system here that helps the best man to rise the top.
17) In this organization the rewards and encouragements you get usually out weigh the threats and the criticism.
18) In this organization people are rewarded in proportion to the excellence of their job performance.
19) There is a great deal of criticism in this organization.
20) There is not enough reward and recognition given in this organization for doing good work.
21) If you make a mistake in this organization you will be punished.

4. RISK:

22) The philosophy of our management is that the long in long run we get ahead fasted by playing it slow, safe and sure.
23) Our business has been built up by taking calculated risks at the right time.
24) Decision making in this organization is too cautious for maximum effectiveness.
25) Our management is willing to take a chance on a good idea.

26) We have to take some pretty big risk occasionally to keep ahead of *competition in the business we are in.*

5. WARMTH:

27) A friendly atmosphere prevails among the people in this organization.

28) This organization is characterized by a relaxed, easy-going working climate.

29) It is very hard to get to know people in this organization.

30) People in this organization tend to be cool and aloof toward each together.

31) There is a lot of warmth in the relationships between management and workers in this organization.

6. SUPPORT:

32) You don't get much sympathy from higher-ups in this organization if you make a mistake.

33) Management makes and effort to talk with you about your career aspirations within the organization.

34) People in this organization don't really trust each other enough.

35) The philosophy of our management emphasizes the human factor, how people feel.

36) When I am on a difficult assignment I can usually count on getting assistance from my boss and co-workers.

7. STANDARDS:

37) In this organization we set very high standards for performance.

38) Our management believes that no job is so well done that it couldn't be better.

39) Around here there is a feeling of pressure to continually improve our personal and group performance.

40) Management believes that if the people are happy productivity will take care of itself.

41) To get ahead in this organization it is more important to get along that it is to be a high producer.

42) In this organization people don't seem to take much pride in their performance.

8. CONFLICT

43) The best way to make a good impression around here is to steer clear of open arguments and disagreements.

44) The attitude of our management is that conflict between competing units and individuals can be very healthy.

45) We are encouraged to speak our minds, even if it means disagreeing with our superiors.

46) In management meetings the goal is to arrive at a decision as smoothly and quickly as possible.

9. IDENTIFY:

47) People are proud of belonging to this organization.

48) I feel that I'm a member of a well functioning team.

49) As far as I can see, there isn't very much personnel loyalty to the company.

50) In this organization people pretty much look out their own interests.

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER (TRADUCIDO)

1) ESTRUCTURA

1) Las tareas en esta Organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas.
2) En esta Organización a veces no está claro quien tiene la autoridad formal para tomar decisiones.
3) Las políticas y la estructura Organizativa de la Organización han sido explicadas claramente.
4) Los trámites (papeleo) se mantienen al mínimo en esta Organización.
5) El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites hacen difícil que las ideas nuevas y originales reciban consideración.
6) Nuestra productividad a veces sufre por la falta de Organización y planificación.
7) En algunos de los proyectos en los que he participado no he estado seguro exactamente de quien era mi jefe.
8) Nuestra gerencia no se interesa mucho por la Organización formal y la autoridad, pero en lugar de eso se concentra en agrupar a las personas indicadas para hacer el trabajo.

2) RESPONSABILIDAD

9) No nos confiamos mucho en los juicios individuales en esta Organización, casi todo se verifica dos veces.
10) Aquí la Gerencia toma a mal que se chequee todo con ellos, si usted piensa que tiene la visión correcta de un asunto, siga adelante.
11) La supervisión en esta Organización es principalmente una cuestión de trazar líneas-guías para los subordinados; se les deja a estos tomar la responsabilidad por el trabajo.

12) Usted no saldrá adelante en esta Organización a menos que tome la iniciativa y trate de hacer las cosas por sí mismo.
13) Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben de resolver los problemas por sí mismos.
14) Hay una gran cantidad de excusas por aquí cuando alguien comete un error.
15) Uno de los problemas en esta Organización es que los individuos no toman responsabilidades.

3) RECOMPENSAS

16) Aquí tenemos un sistema de promoción que ayuda a que el mejor se eleve en la cumbre.
17) En esta Organización las recompensas e incentivos que usted percibe usualmente sobrepasan a las amenazas y críticas.
18) En esta Organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo.
19) Hay mucha crítica en esta Organización.
20) No hay suficiente recompensa y reconocimiento en esta Organización por hacer un buen trabajo.
21) Si usted comete un error en esta Organización usted será castigado.

4) RIESGO

22) La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero seguramente.
23) Nuestra Empresa ha sido edificada tomando riesgos calculados en el momento oportuno.
24) La toma de decisiones en esta Organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
25) Nuestra Gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea.

26) Tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia en el negocio en que estamos.

5) CALOR-CORDIALIDAD

27) Entre la gente de esta Organización prevalece una atmósfera amistosa.

28) Esta Organización se caracteriza porque hay un clima de trabajo agradable, sin tensiones.

29) Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta Organización

30) Las personas en esta Organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.

31) Hay bastante calor en las relaciones entre la gerencia y los trabajadores de esta Organización.

6) APOYO.

32) Usted no obtiene mucha simpatía por parte de los superiores de esta Organización.

33) La Gerencia hace un esfuerzo por hablar con Usted acerca de sus aspiraciones en una carrera dentro de la Organización.

34) Las personas en esta Organización no confían verdaderamente uno en el otro.

35) La filosofía de nuestra Gerencia enfatiza en el factor humano, en cómo se sienten las personas.

36) Cuando se me asigna un trabajo difícil, usualmente puedo contar con la asistencia de mi jefe y mis compañeros.

7) ESTÁNDARES

37) En esta Organización se fijan estándares bastante altos para el desempeño.

38) Nuestra Gerencia piensa que ningún trabajo está tan bien hecho que no se pueda hacer mejor.

39) En nuestra Organización se siente presión para mejorar continuamente nuestro desempeño grupal y personal.

40) La Gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien.

41) Para progresar en esta Organización es más importante llevarse bien con los empleados que ser alto en producción.

42) En esta Organización las personas no parecen tener mucho orgullo de su desempeño.

8) CONFLICTO.

43) La mejor manera de causar una buena impresión en esta Organización es evitar discusiones abiertas y desacuerdos.

44) La actitud de nuestra Gerencia es que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable.

45) Se nos estimula a decir lo que pensamos, aunque signifique desacuerdos con los superiores.

46) En las reuniones gerenciales la meta es llegar a una decisión tan fácil y rápidamente posible.

9) IDENTIDAD.

47) La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta Organización.

48) Yo siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.

49) Según mi parecer no hay mucha lealtad personal en la Compañía.

50) En esta Organización la gente en gran parte se preocupa por sus propios intereses.

CUESTIONARIO APLICADO TIPO "A".

Jenny Carol Agostinho De Abreu.
Verushka Lapa Breijo.

La Universidad Católica Andrés Bello está realizando un estudio de alto nivel mediante una tesis de grado, con el objeto de determinar el clima organizacional de Banesco Banco Universal, una vez concluida los procesos de fusión e integración culminados el 21 de junio pasado.

Este trabajo de medición del clima laboral post fusión está siendo tutorado por el Lic. Carlos Alves, Gerente de proyectos especiales de Recursos Humanos y ha contado con la validación y revisión de varios ejecutivos de la organización, de manera que se puedan alcanzar los objetivos y entregar a Banesco un resultado que contribuya al éxito de todos estos procesos.

Es por ello que solicitamos su valiosa colaboración contestando el cuestionario que se presenta a continuación.

Su colaboración consiste en relacionar cada una de estas afirmaciones con la realidad de su grupo de trabajo, para así poder conocer su opinión acerca de los diferentes procesos y aspectos que conforman el ambiente de trabajo luego de haberse producido la última fase de integración.

Se dispondrá de 5 días para reenviar el cuestionario con todas las respuestas, las cuales deberán ser claras, objetivas y veraces. Usted sólo tendrá que disponer de aproximadamente 20 minutos para responder dicho cuestionario, cuyas respuestas son estrictamente confidenciales y anónimas.

Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones, establezca si se aplican o no a su unidad de trabajo en la organización. Recuerde que esta no es una prueba, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas; es solo una herramienta que será de gran ayuda para el desarrollo de su organización.

Gracias por su colaboración.
Jenny Agostinho.
Verushka Lapa.

Jenny Carol Agostinho De Abreu.
Verushka Lapa Breijo.

INFORMACIÓN DE INTERÉS:
Favor marque con una "x" los siguientes datos:

1) Tipo de cargo que ocupa: ( ) Director ( ) Cajero
( ) Vicepresidente ( ) Promotor
( ) Gerente ( ) Ejecutivo de negocios
( ) Supervisor

2) Tiempo que lleva en la organización: _____

3) Empresa a la cual perteneció antes del proceso de integración: ( ) Unión
( ) Banesco
( ) Caja Familia
( ) Otra

4) Zona de trabajo:

( ) Región Capital Este. ( ) Región Centro Los Llanos.
( ) Región Capital Centro. ( ) Región Oriente Sur.
( ) Región Capital Oeste. ( ) Región Zulia Falcón.
( ) Región Occidental Andina

A continuación se le presentan un conjunto de proposiciones a las cuales Ud. deberá responder según la escala valorativa:

1) Absolutamente de Acuerdo
2) De Acuerdo
3) Ni de Acuerdo ni Desacuerdo
4) En Desacuerdo
5) Absolutamente en Desacuerdo

Ud. solo debe colocar una "x" en la alternativa que mejor refleje su opinión personal acerca de los planteamientos que se formulen.

Se agradece responder a todas las preguntas.

NOTA: Recuerde seguir los siguientes pasos:

- Guarde la encuesta en su disco duro.
- Respóndala.
- Sálvela / Guárdela nuevamente.
- Use la misma dirección para el reenvío: jennyca26@hotmail.com, insertando la encuesta como archivo anexo al documento. (dato adjunto o attachment)
- Reenvíela.

Así garantizaremos que todas y cada una de sus respuestas llegarán al destino final y serán incluidas en el estudio.

LEYENDA DE RESPUESTAS: 1. Absolutamente de Acuerdo. **2.** De Acuerdo.
3. Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo.
4. En Desacuerdo. **5.** Absolutamente en Desacuerdo.

1) En nuestra organización se confía en los criterios de los empleados.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
2) Los niveles o medidas de desempeño son exigentes.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
3) Entre nuestros compañeros prevalece una atmósfera amistosa.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
4) Se permite a los supervisores responsabilizarse por el trabajo.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
5) Ud. no saldrá adelante al menos que tome la iniciativa de hacer las cosas por si mismo.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
6) Las recompensas se otorgan en proporción a la excelencia del desempeño en el trabajo.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
7) Las tareas están claramente definidas.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
8) Las personas se tienen confianza entre ellas.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
9) Cuento con el apoyo de mi jefe y mis compañeros cuando se me asigna un trabajo difícil.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
10) Las personas están insatisfechas con lo que hacen.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
11) Los supervisores se limitan a establecer planes generales que deben seguir los supervisados.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
12) En este trabajo si Ud. comete un error, esto le resta simpatía ante sus superiores.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
13) Las nuevas políticas de esta organización son conocidas de forma clara y precisa.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
14) Aclarar los conflictos produce beneficios en el desarrollo de nuestras carreras.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
15) Los trámites (papeleo) se han reducido al mínimo en el proceso de integración.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
16) Se ve bien a quienes tienen que pedir ayuda para chequear todo cuanto hacen.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
17) Nuestra productividad (eficiencia) se ve afectada por la falta de organización.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
18) Evitar los desacuerdos causa buena impresión.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
19) Nuestra organización se ha venido desarrollando porque sabe asumir riesgos calculados.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
20) Se cree en la planificación a largo plazo y en que si hacemos las cosas bien tendremos éxito.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
21) La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta nueva organización.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
22) Las excesivas tareas hacen difícil que las nuevas ideas se aprecien.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
23) Se hacen esfuerzos por hablar con ud. acerca de su desarrollo profesional dentro de la organización.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

LEYENDA DE RESPUESTAS: 1. Absolutamente de Acuerdo. **2.** De Acuerdo.
3. Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo.
4. En Desacuerdo. **5.** Absolutamente en Desacuerdo.

24) Para lograr la máxima efectividad las decisiones se toman con precaución.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
25) Existe entre los empleados un marcado espíritu de crítica.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
26) Nuestra organización es capaz de arriesgarse por una buena idea.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
27) Es difícil llegar a conocer a las personas de la Organización.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
28) Se piensa que si las personas están contentas, la productividad será mayor.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
29) Las criticas y las amenazas son mas frecuentes que las recompensas.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
30) Nuestra organización se caracteriza por un clima de trabajo agradable.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
31) En las reuniones de trabajo la meta es llegar a decisiones rápidas evitando el desacuerdo.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
32) Nuestros superiores se interesan por aplicar autoridad	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
33) La organización agrupa a las personas adecuadas para hacer cada trabajo.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
34) Nuestra organización se interesa por conocer como funcionan los aspectos no formales de la misma.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
35) La organización actual propicia la competencia saludable entre diversas unidades.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
36) Las personas de la organización asumen su propia responsabilidad.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
37) Los gerentes nos estimula a seguir adelante cuando pensamos que tenemos visión correcta del asunto.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
38) Se estimula el mejoramiento continuo tanto individual como de los equipos de trabajo.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
39) Existen evidencias de lealtad personal hacia la organización.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
40) La filosofía de la organización enfatiza que las personas deben resolver sus problemas por sí mismos.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
41) Existe cordialidad en las relaciones entre la organización y los empleados.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
42) La filosofía de la organización enfatiza la importancia del factor humano.(ejemplo: saber como se sienten las personas).	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
43) La estructura organizativa y los organigramas que la representan son ampliamente conocidos por los miembros de la organización.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

LEYENDA DE RESPUESTAS: 1. Absolutamente de Acuerdo. **2.** De Acuerdo.
3. Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo.
4. En Desacuerdo. **5.** Absolutamente en Desacuerdo.

44) La organización toma riesgos ocasionales para adelantarse a la competencia.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
45) Tenemos claro quien tiene la autoridad formal para *tomar una decisión.*	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
46) Siento que soy miembro de una organización que funciona bien.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
47) La organización estimula a la gente a decir lo que piensa aunque ello signifique estar en desacuerdo con los superiores.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
48) Para progresar basta con llevarse bien con los empleados en vez de tener que demostrar un alto rendimiento.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
49) En las diversas unidades en las cuales me he desempeñado en esta organización he estado seguro de quien es exactamente mi jefe.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
50) La directiva se preocupa solo por sus propios intereses.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
51) Si Ud. comete un error con seguridad lo amonestarán	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
52) Pienso que todo trabajo puede ser mejorado.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
53) Sentimos que las personas de nuestra organización son indiferentes a los demás.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
54) Tenemos un sistema de promoción que facilita el ascenso a los mejores.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
55) La falta de comunicación entre los empleados es una de nuestras características.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

Gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO APLICADO TIPO "B".

Jenny Carol Agostinho De Abreu.
Verushka Lapa Breijo.

La Universidad Católica Andrés Bello está realizando un estudio de alto nivel mediante una tesis de grado, con el objeto de determinar el clima organizacional de Banesco Banco Universal, una vez concluida los procesos de fusión e integración culminados el 21 de junio pasado.

Este trabajo de medición del clima laboral post fusión está siendo tutorado por el Lic. Carlos Alves, Gerente de proyectos especiales de Recursos Humanos y ha contado con la validación y revisión de varios ejecutivos de la organización, de manera que se puedan alcanzar los objetivos y entregar a Banesco un resultado que contribuya al éxito de todos estos procesos.

Es por ello que solicitamos su valiosa colaboración contestando el cuestionario que se presenta a continuación.

Su colaboración consiste en relacionar cada una de estas afirmaciones con la realidad de su grupo de trabajo, para así poder conocer su opinión acerca de los diferentes procesos y aspectos que conforman el ambiente de trabajo luego de haberse producido la última fase de integración.

Se dispondrá de 5 días para reenviar el cuestionario con todas las respuestas, las cuales deberán ser claras, objetivas y veraces. Usted sólo tendrá que disponer de aproximadamente 5 minutos para responder dicho cuestionario, cuyas respuestas son estrictamente confidenciales y anónimas.

Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones, establezca si se aplican o no a su unidad de trabajo en la organización. Recuerde que esta no es una prueba, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas; es solo una herramienta que será de gran ayuda para el desarrollo de su organización.

Gracias por su colaboración.

Jenny Agostinho.

Verushka Lapa.

Jenny Carol Agostinho De Abreu.
Verushka Lapa Breijo.

INFORMACIÓN DE INTERÉS:
Favor marque con una "x" los siguientes datos:

1) Tipo de cargo que ocupa: ( ) Director ( ) Cajero
( ) Vicepresidente ( ) Promotor
( ) Gerente ( ) Ejecutivo de negocios
( ) Supervisor

2) Tiempo que lleva en la organización: _____

3) Empresa a la cual perteneció antes del proceso de integración: ( ) Unión
( ) Banesco
( ) Caja Familia
( ) Otra

4) Zona de trabajo:

( ) Región Capital Este. ( ) Región Centro Los Llanos.
( ) Región Capital Centro. ( ) Región Oriente Sur.
( ) Región Capital Oeste. ( ) Región Zulia Falcón.
( ) Región Occidental Andina

A continuación se le presentan un conjunto de proposiciones a las cuales Ud. deberá responder según la escala valorativa:

1) Absolutamente de Acuerdo
2) De Acuerdo
3) Ni de Acuerdo ni Desacuerdo
4) En Desacuerdo
5) Absolutamente en Desacuerdo

Ud. solo debe colocar una "x" en la alternativa que mejor refleje su opinión personal acerca de los planteamientos que se formulen.

Se agradece responder a todas las preguntas.

NOTA: Recuerde seguir los siguientes pasos:

- Guarde la encuesta en su disco duro.
- Respóndala.
- Sálvela / Guárdela nuevamente.
- Use la misma dirección para el reenvío: jennyca26@hotmail.com, insertando la encuesta como archivo anexo al documento. (dato adjunto o attachment)
- Reenvíela.

Así garantizaremos que todas y cada una de sus respuestas llegarán al destino final y serán incluidas en el estudio.

LEYENDA DE RESPUESTAS: **1.** Absolutamente de Acuerdo. **2.** De Acuerdo.
3. Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo.
4. En Desacuerdo. **5.** Absolutamente en Desacuerdo.

1) Entre nuestros compañeros prevalece una atmósfera amistosa.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
2) Cuento con el apoyo de mi jefe y mis compañeros cuando se me asigna un trabajo difícil.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
3) Las nuevas políticas de esta organización son conocidas y entendidas de forma clara y precisa.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
4) Las criticas y las amenazas son mas frecuentes que las recompensas.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
5) Las personas de la organización asumen su propia responsabilidad.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
6) Se estimula el mejoramiento continuo de nuestro rendimiento.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
7) La organización toma riesgos de vez en cuando para adelantarse a la competencia.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
8) Tenemos claro quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
9) Siento que soy miembro de una organización que funciona bien.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
10) La organización estimula a la gente a decir lo que piensa aunque ello signifique estar en desacuerdo con los superiores.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
11) Tenemos un sistema de promoción que facilita el ascenso a los mejores.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

Gracias por su colaboración.

CARTA INFORMATIVA A GERENTES.

Jenny Carol Agostinho De Abreu.
Verushka Lapa Breijo.

El año pasado, estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello tuvimos la oportunidad de entrevistarnos con el Sr. Juan Carlos Escotet y el Sr. Ignacio Salvatierra en un foro de Comunicación Social que tuvo lugar en la misma universidad. En dicha entrevista, los Presidentes se mostraron muy interesados con un proyecto de estudio y nos remitieron a la Vicepresidencia Ejecutiva de Recursos Humanos donde nos orientarían y apoyarían en el desarrollo del proyecto de Tesis de Grado.

Desde este año estamos trabajando conjuntamente en la operacionalización y validación de los instrumentos del proyecto, el cual tiene como objetivo medir el clima organizacional post-fusión. En cuanto a la muestra y la población a estudiar, tomamos la decisión de medir el impacto de la fusión en el clima organizacional de empleados de la red de agencias, puesto que consideramos que son ellos quienes tienen una visión amplia y real del impacto de la fusión y, como consecuencia, le dará mayor validez y objetividad al estudio. Es por ello que solicitamos su colaboración y comprensión.

En otro orden de ideas le expresamos que los hallazgos del presente estudio beneficiarán en gran medida a la Organización, aportándole información relevante que sin dudas, ayudará al feliz término del proceso de integración.

Agradeciendo de antemano toda su receptividad. Se despiden

Jenny Agostinho.
Verushka Lapa.

c.c. Lucy Von Seggern
VP Adjunta de Adiestramiento y desarrollo.

c.c. Carlos Alves
Gerencia de Proyectos Especiales RRHH.

MAPA DE LA DISTRIBUCION DE LAS REGIONES DEL PAIS EN CUANTO A LA RED DE AGENCIAS.

CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO TIPO "A".

DIMENSIÓN		ESTRUCTURA	RESPONSABILIDAD	RECOMPENSA	RIESGO	REL. INTERP.	ESTÁNDARES	CONFLICTO	IDENTIDAD
CARGO	GERENTE	63.5%. BUENA	81.1% BUENA	66.2% BUENA	70.3% BUENO	81.1% BUENA	52.7% BUENO 44.6% EXCELENTE	59.5% BUENO	41.9BUENA 52.7% EXCELENTE
EMPRESA	UNIÓN	57.7% BUENA	73.1% BUENA	53.8 BUENA	73.1% BUENO	92.3% BUENA	53.8% BUENO	53.8% BUENO	50% BUENA
	BANESCO	66.7% BUENA	83.3% BUENA	70.8% BUENA	66.7% BUENO	75% BUENA	54.2% BUENO	58.3% BUENO	50% EXCELENTE
	CAJA FAMILIA	64.3% BUENA	100% BUENA	71.4% BUENA	71.4% BUENO	78.6% BUENA	57.1% BUENO 42.9%EXCELENTE	50% BUENO	64.3% EXCELENTE
	OTRA	70% BUENA	70% BUENA	80% BUENA	90% EXCELENTE	70% BUENA	60% EXCELENTE	90% BUENO	60% EXCELENTE
REGIÓN	CAPITAL OESTE	66.7% BUENA	86.7% BUENA	53.3% BUENA	66.7% BUENO	80% BUENA	66.7% BUENO	53.3% INDECISO	73.3% BUENA
	CAPITAL CENTRO	53.8% INDECISOS. 46.2% BUENA	84.6% BUENA	46.2% INDECISOS. 53.8% BUENA	69.2% BUENO	69.2% BUENA	53.8% BUENO	61.5% INDECISO	61.8% EXCELENTE
	CAPITAL ESTE	68.2% BUENA	77.3% BUENA	59.1% BUENA	72.7% BUENO	86.4% BUENA	50% BUENO 45.5% EXCELENTE	54.5% BUENO	54.5% EXCELENTE
	CENTRO LOS LLANOS	71.4% BUENA	71.4% BUENA	85.7% BUENA	57.1% BUENO	71.4% BUENA	71.4% EXCELENTE	100% BUENO	57.1% EXCELENTE
	ORIENTE SUR	60% BUENA	80% BUENA	100% BUENA	60% BUENO	80% BUENA	60% BUENO	60% BUENO	60% EXCELENTE
	ZULIA FALCON	80% BUENA	80% BUENA	80% BUENA	80% BUENO	80% BUENA	60% BUENO	80% BUENO	60% EXCELENTE
	OCCID. ANDINA	42.9% INDECISO 51.1% BUENA	85.7% BUENA	85.7% BUENA	85.7% BUENO	100% BUENA	57.1% EXCELENTE	85.7% BUENO	71.4% EXCELENTE
TIEM PO		63.2% BUENA	82.4% BUENA	69.1% BUENA	73.5% BUENO	100% BUENA	52.9% BUENO 45.6% EXCELENTE	58.8% BUENO	54.1% EXCELENTE

CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO TIPO "B".

DIMENSIÓN		ESTRUCTURA	RESPONSABILIDAD	RECOMPENSA	RIESGO	REL. INTERP.	ESTÁNDARES	CONFLICTO	IDENTIDAD
CARGO	SUPERVISOR	46.7%Excelent	53.3% Buena	53.3% Buena	40% Indeciso 33.3% Bueno	60% Excelente	46.7% Bueno	46.7% Indeciso	66.7% Excelente
	EJECUTIVO DE NEGOCIOS	62.5% Excelent	37.5% Buena 33.3% Excelente	50% Buena	62.5% Excelente	50% Excelente	41.7% Bueno 41.7%Excelent	37.5% Bueno 33.3% Malo	54.2% Excelente
	PROMOTOR	58.2%Excelent	53.7% Buena	43.3% Indeciso 38.8% Buena	47.8% Bueno	50.7% Excelente	52.2% Bueno	35.8% Indeciso	46.3% Excelente
	CAJERO	63% Excelent	59.3% Buena	37% Buena	55.6% Bueno	51.9% Excelente	48.1% Excelente	37% Indeciso	70.4% Excelente
EMPRESA	UNIÓN	36.8% Indeciso 35.1%Excelent	56.1% Buena	42.5% Buena	41.5% Bueno	61.4% Excelente	47.4% Bueno 42.1% Excelente	47.4% Indeciso	49.1% % Excelente
	BANESCO	44.2%Excelent	50.6% Buena	42.5% Buena	41.5% Bueno	49.4% Buena	46.8% Excelent 44.2% Bueno	33.8% Bueno	54.5% Excelente
	CAJA FAMILIA	40.7%Excelent	48.1% Excelente	42.5% Buena	41.5% Bueno	88.9% Excelente	48.1% Bueno 44.4%Excelent	40.7% Bueno	51.9% Excelente
	OTRA	45.7%Excelent	58.7% Buena	42.5% Buena	41.5% Bueno	60.9% Excelente	47.8% Excelent 37% Bueno	37% Indeciso	60.9% Excelente
REGIÓN	CAPITAL OESTE	41.2%Excelent	50% Buena	42.5% Buena	41.5% Bueno	57% Excelente	45.4% Excelente	35.7%Indec 32.4% Bueno	54.1% Excelente
	CAPITAL CENTRO	37.8% Indeciso 32.4%Excelent	56.8% Buena	42.5% Buena	41.5% Bueno	57% Excelente	45.4% Excelente	35.7%Indec 32.4% Bueno	54.1% Excelente
	CAPITAL ESTE	50% Excelent	50% Buena	42.5% Buena	41.5% Bueno	57% Excelente	45.4% Excelente	35.7%Indec 32.4% Bueno	54.1% Excelente
	CENTRO LOS LLANOS	50% Indeciso	40% Mala 40% Buena	42.5% Buena	41.5% Bueno	57% Excelente	45.4% Excelente	35.7%Indec 32.4% Bueno	54.1% Excelente
	ORIENTE SUR	71.4% Indeciso	71.4% Buena	42.5% Buena	41.5% Bueno	57% Excelente	45.4% Excelente	35.7%Indec 32.4% Bueno	54.1% Excelente
	ZULIA FALCON	50% Buena	82.5% Buena	42.5% Buena	41.5% Bueno	57% Excelente	45.4% Excelente	35.7%Indec 32.4% Bueno	54.1% Excelente
	OCCID. ANDINA	51.7% Excelent	62.5% % Buena	42.5% Buena	41.5% Bueno	57% Excelente	45.4% Excelente	35.7%Indec 32.4% Bueno	54.1% Excelente
TIEM PO		42.9%Excelent	54.1 Buena	43.4% Buena	43.4% Bueno	55.6% Excelente	45.4% Bueno 44.9% Excelent	35.7% Indec 31.6% Bueno	53.6% Excelente

GRÁFICOS ESPECÍFICOS DEL CARGO "GERENTES".

DIMENSIÓN ESTRUCTURA.

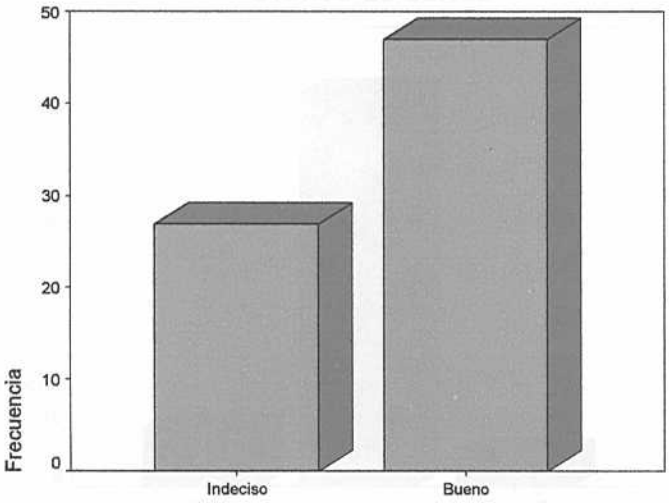
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSION "ESTRUCTURA" TIPO A	74	0

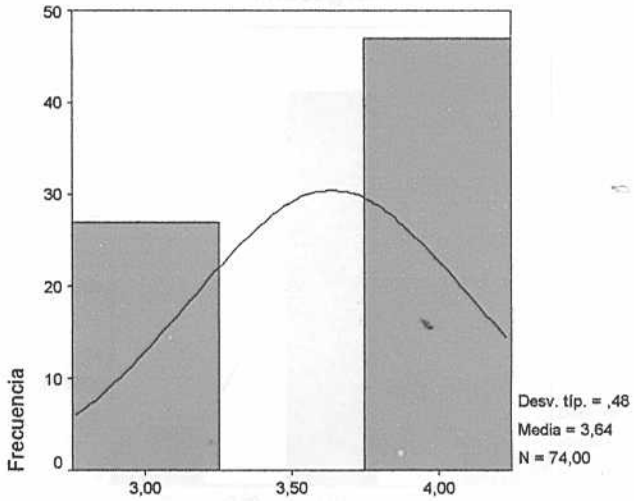
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "ESTRUCTURA" TIPO A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	27	13,0	36,5	36,5
	Bueno	47	22,7	63,5	100,0
	Total	74	35,7	100,0	
Perdidos	Perdidos del sistema	0	0		
	Total	0	0		
Total		74	35,7		

Gráfico de barras



Histograma



DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD.

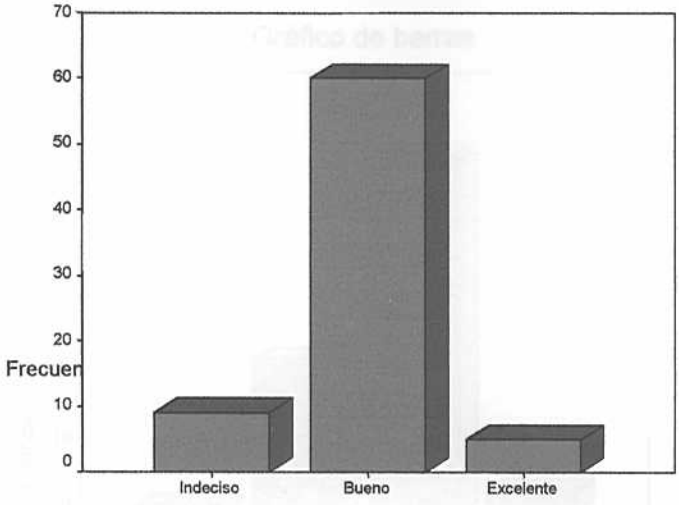
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAD" TIPO A	74	0

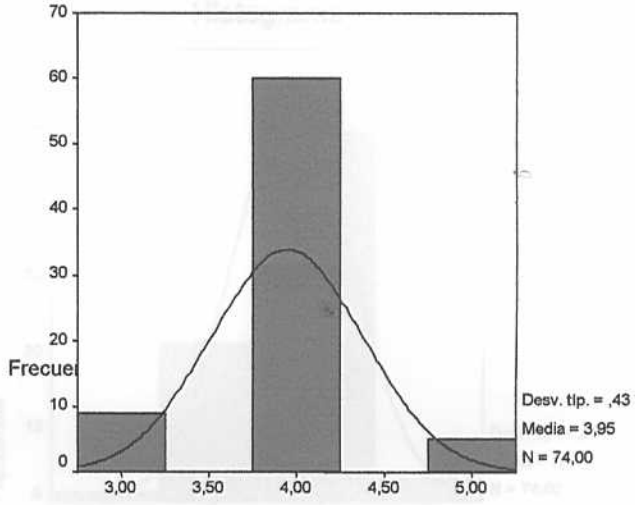
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAD" TIPO A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	9	4,3	12,2	12,2
	Bueno	60	29,0	81,1	93,2
	Excelente	5	2,4	6,8	100,0
	Total	74	35,7	100,0	
Perdidos	Perdidos del sistema	0	0		
	Total	10	0		
Total		74	35,7		

Gráfico de barras



Histograma



DIMENSIÓN RECOMPENSA.

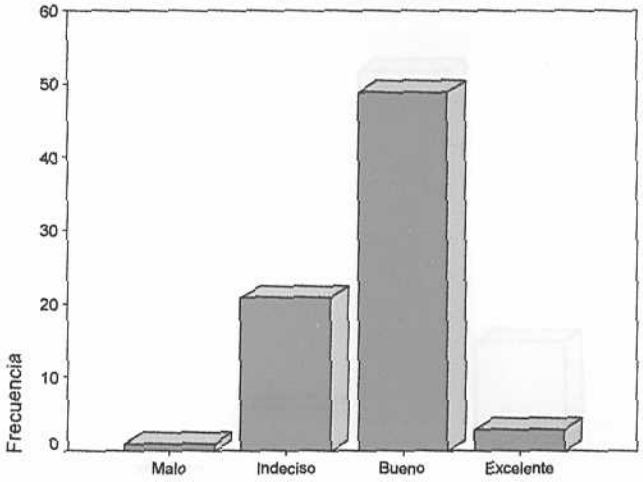
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSIÓN "RECOMPENSA" TIPO A	74	0

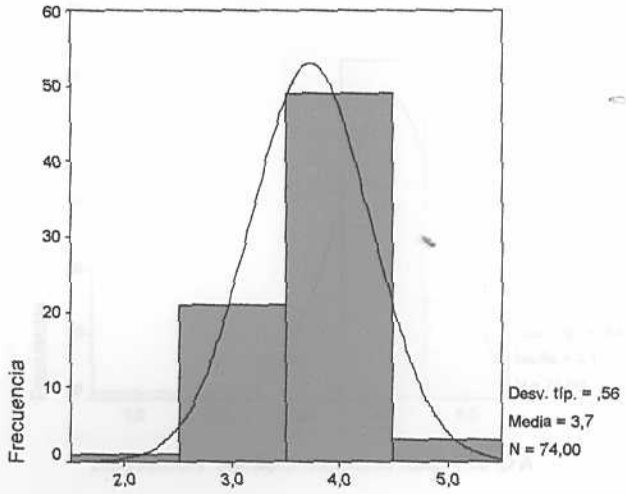
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "RECOMPENSA" TIPO A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	,5	1,4	1,4
	Indeciso	21	10,1	28,4	29,7
	Bueno	49	23,7	66,2	95,9
	Excelente	3	1,4	4,1	100,0
	Total	74	35,7	100,0	
Perdidos	Perdidos del sistema	0	0		
	Total	0	0		
Total		74	35,7		

Gráfico de barras



Histograma



DIMENSIÓN RIESGO.

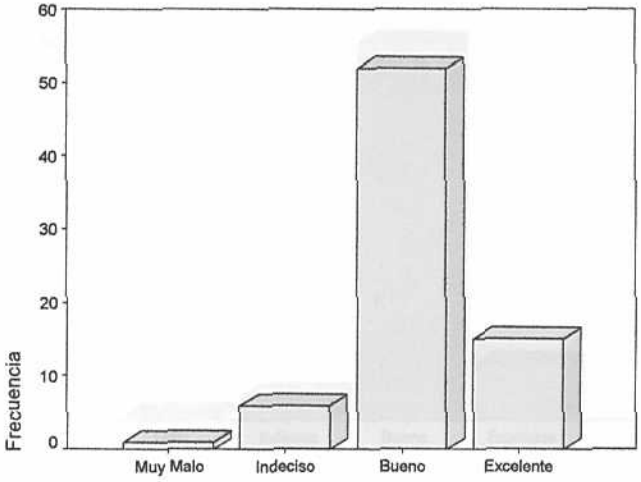
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSIÓN "RIESGO" TIPO A	74	0

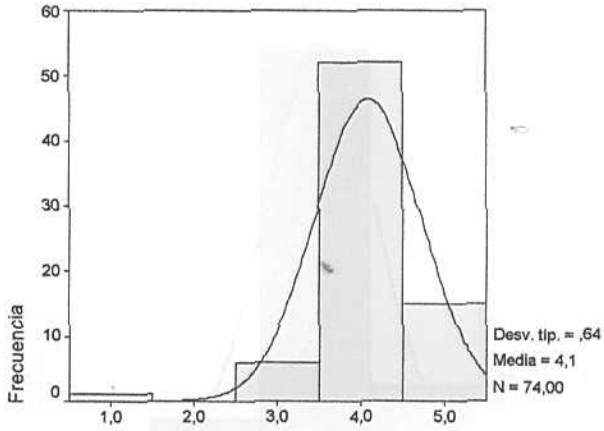
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "RIESGO" TIPO A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Malo	1	,5	1,4	1,4
	Indeciso	6	2,9	8,1	9,5
	Bueno	52	25,1	70,3	79,7
	Excelente	15	7,2	20,3	100,0
	Total	74	35,7	100,0	
Perdidos	Perdidos del sistema	0	0		
	Total	0	0		
Total		74	35,7		

Gráfico de barras



Histograma



DIMENSIÓN "RIESGO" RECODIFICADA TIPO A

DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES.

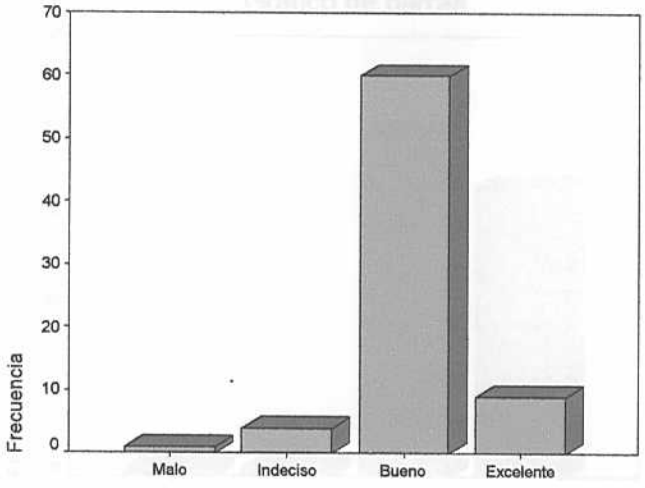
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSION "RELACIONES INTERPERSONALES " TIPO A	74	0

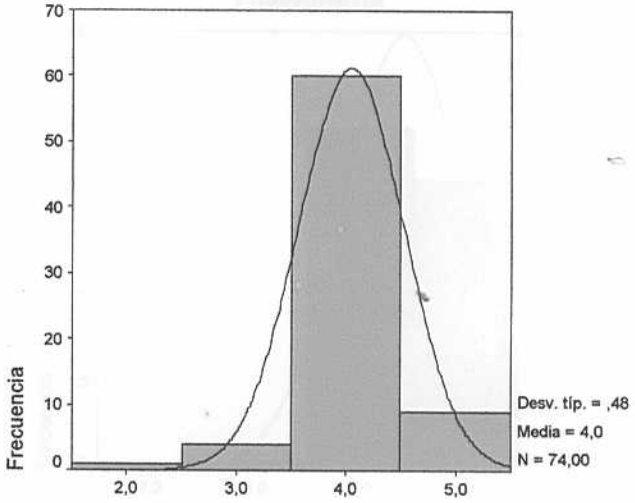
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "RELACIONES INTERPERSONALES" TIPO A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	,5	1,4	1,4
	Indeciso	4	1,9	5,4	6,8
	Bueno	60	29,0	81,1	87,8
	Excelente	9	4,3	12,2	100,0
	Total	74	35,7	100,0	
Perdidos	Perdidos del sistema	0	0		
	Total	0	0		
Total		74	35,7		

Gráfico de barras



Histograma



DIMENSIÓN ESTÁNDARES.

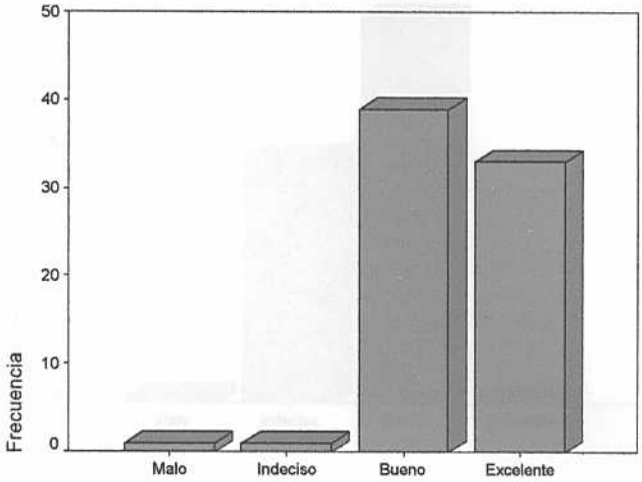
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" TIPO A	74	0

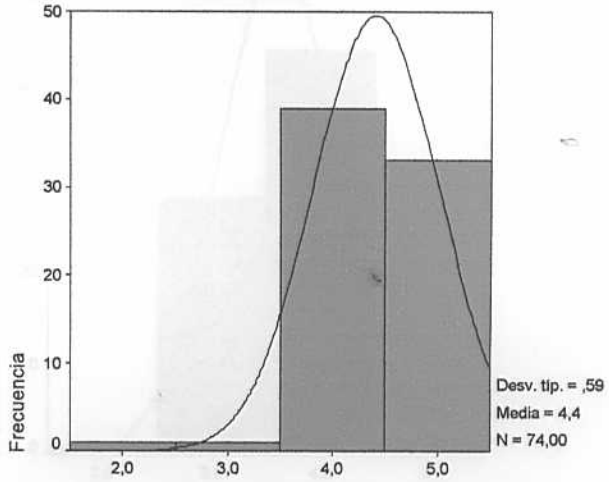
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" TIPO A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	,5	1,4	1,4
	Indeciso	1	,5	1,4	2,7
	Bueno	39	18,8	52,7	55,4
	Excelente	33	15,9	44,6	100,0
	Total	74	35,7	100,0	
Perdidos	Perdidos del sistema	0	0		
	Total	0	0		
Total		74	35.7		

Gráfico de barras



Histograma



DIMENSIÓN CONFLICTO.

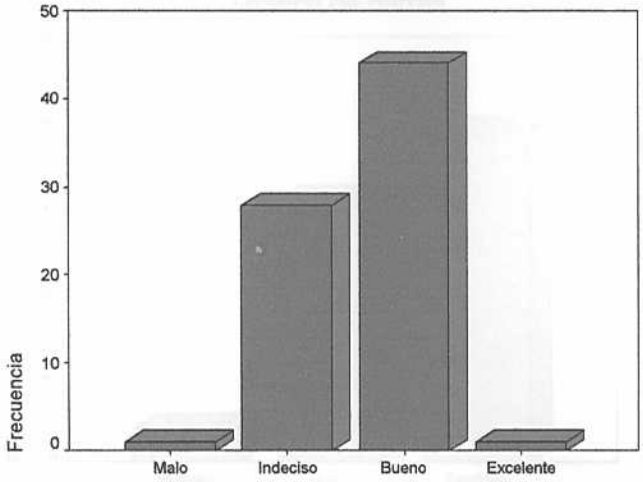
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSIÓN "CONFLICTO" TIPO A	74	0

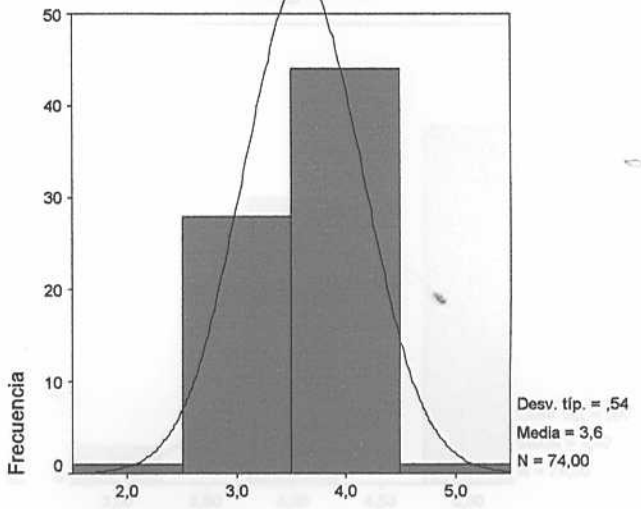
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "CONFLICTO" TIPO A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	,5	1,4	1,4
	Indeciso	28	13,5	37,8	39,2
	Bueno	44	21,3	59,5	98,6
	Excelente	1	,5	1,4	100,0
	Total	74	35,7	100,0	
Perdidos	Perdidos del sistema	0	0		
	Total	0	0		
Total		74	35,7		

Gráfico de barras



Histograma



DIMENSIÓN IDENTIDAD.

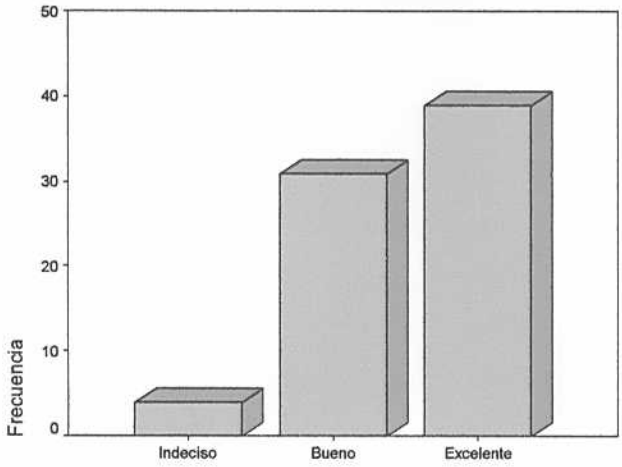
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSIÓN "IDENTIDAD" TIPO A	74	0

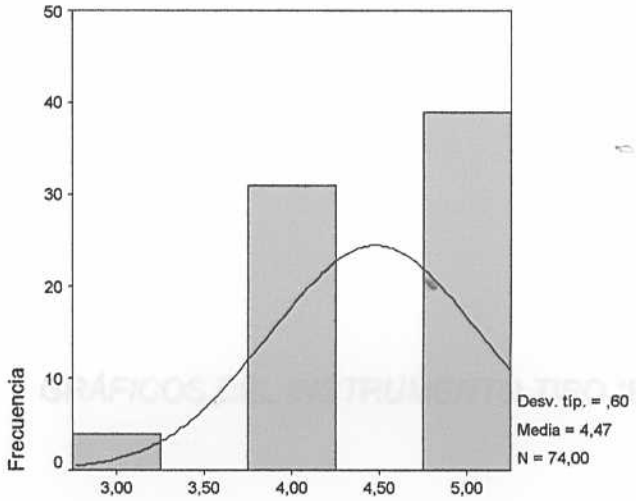
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "IDENTIDAD" TIPO A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	4	1,9	5,4	5,4
	Bueno	31	15,0	41,9	47,3
	Excelente	39	18,8	52,7	100,0
	Total	74	35,7	100,0	
Perdidos	Perdidos del sistema	0	0		
	Total	0	0		
Total		74	35,7		

Gráfico de barras



Histograma



GRÁFICOS DEL INSTRUMENTO TIPO "B".

DIMENSIÓN ESTRUCTURA.

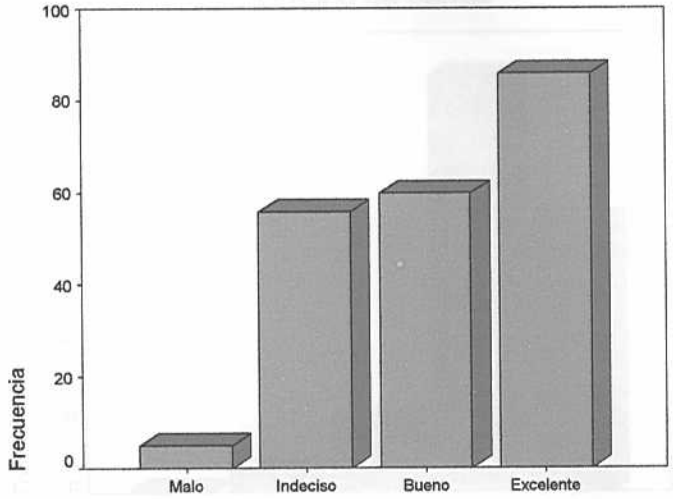
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSIÓN "ESTRUCTURA" TIPO B	133	0

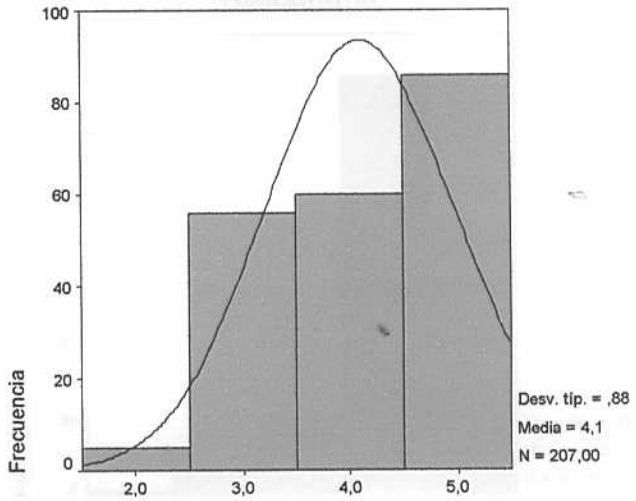
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "ESTRUCTURA" TIPO B

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	5	2,4	2,4	2,4
	Indeciso	56	27,1	27,1	29,5
	Bueno	60	29,0	29,0	58,5
	Excelente	86	41,5	41,5	100,0
	Total	207	100,0	100,0	
Total		207	100,0		

Gráfico de barras



Histograma



DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD.

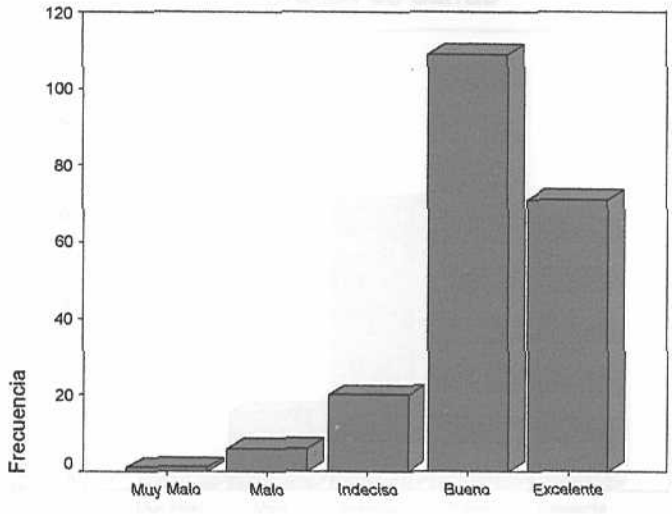
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAD" TIPO B	133	0

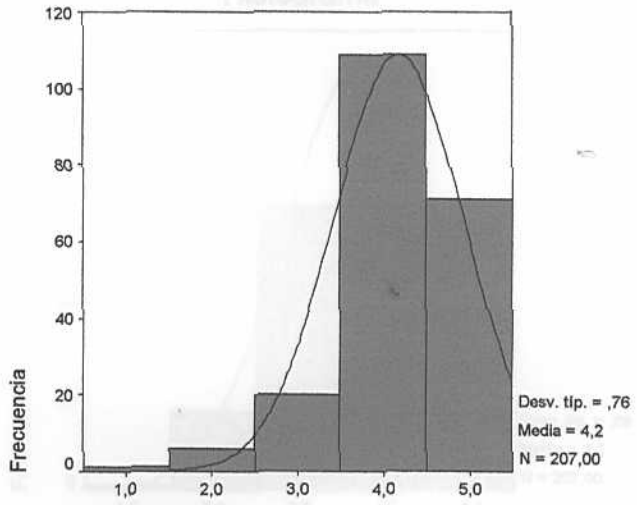
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "RESPONSABILIDAD" TIPO B

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Malo	1	,5	,5	,5
	Malo	6	2,9	2,9	3,4
	Indeciso	20	9,7	9,7	13,0
	Bueno	109	52,7	52,7	65,7
	Excelente	71	34,3	34,3	100,0
	Total	207	100,0	100,0	
Total		207	100,0		

Gráfico de barras



Histograma



DIMENSIÓN RECOMPENSA.

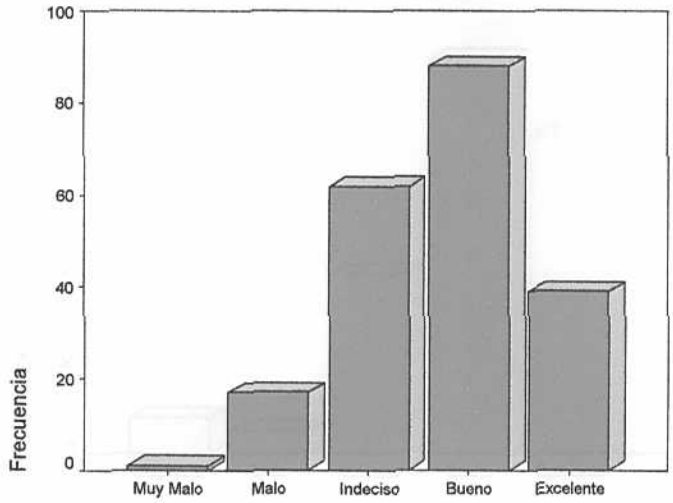
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSION "RECOMPENSA" TIPO B	133	0

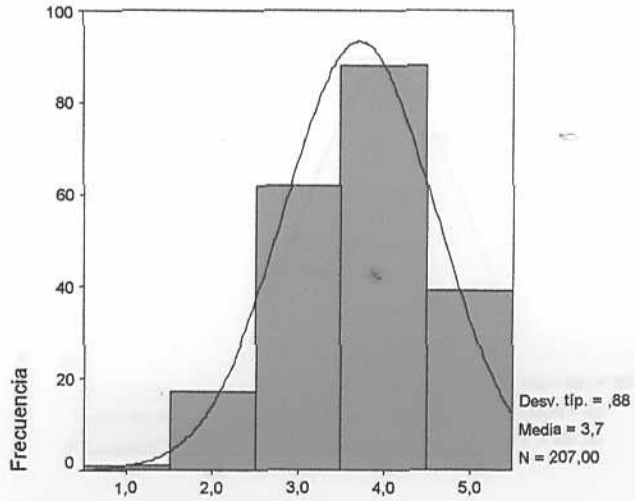
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "RECOMPENSA" TIPO B

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Malo	1	,5	,5	,5
	Malo	17	8,2	8,2	8,7
	Indeciso	62	30,0	30,0	38,6
	Bueno	88	42,5	42,5	81,2
	Excelente	39	18,8	18,8	100,0
	Total	207	100,0	100,0	
Total		207	100,0		

Gráfico de barras



Histograma



DIMENSIÓN RIESGO.

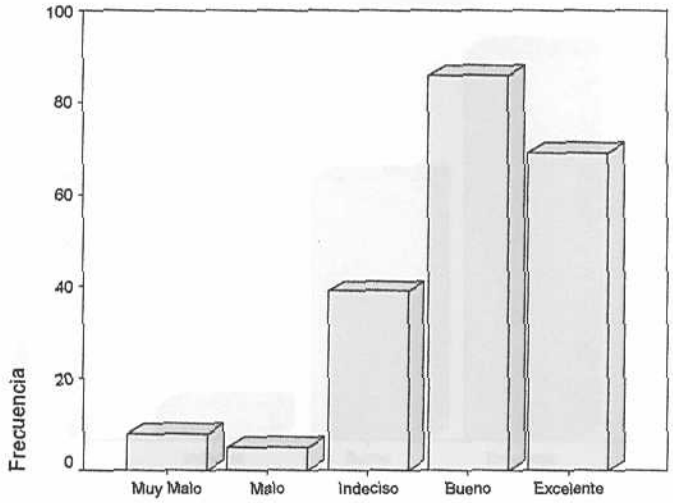
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSIÓN "RIESGO" TIPO B	133	0

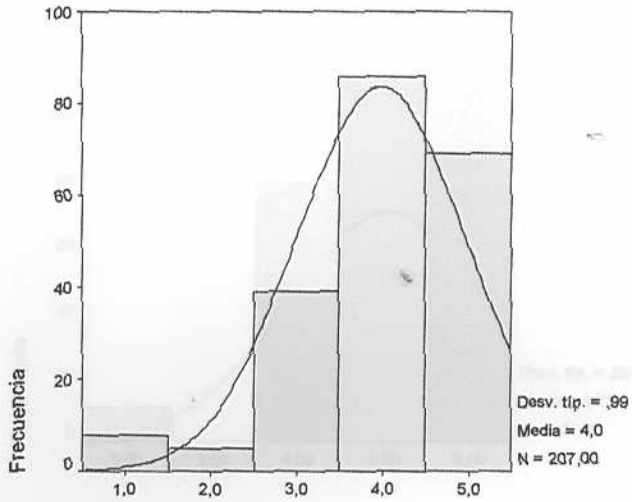
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "RIESGO" TIPO B

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Malo	8	3,9	3,9	3,9
	Malo	5	2,4	2,4	6,3
	Indeciso	39	18,8	18,8	25,1
	Bueno	86	41,5	41,5	66,7
	Excelente	69	33,3	33,3	100,0
	Total	207	100,0	100,0	
Total		207	100,0		

Gráfico de barras



Histograma



DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES.

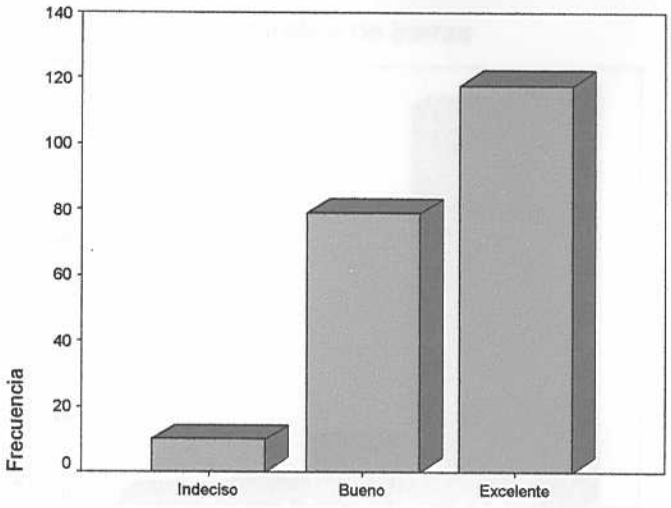
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSION "RELACIONES INTERPERSONALES" TIPO B	133	0

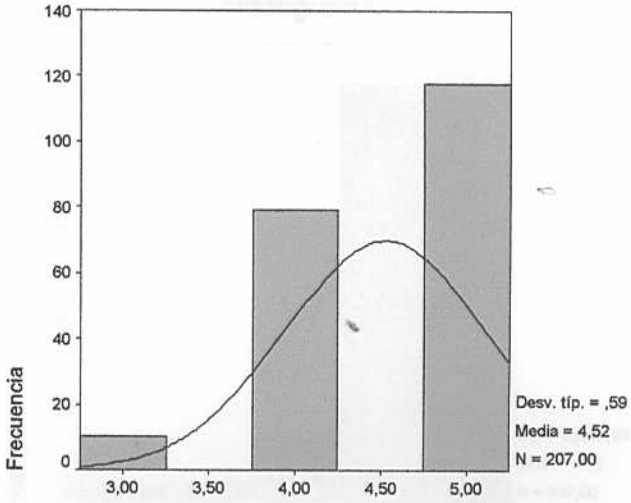
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "RELACIONES INTERPERSONALES" TIPO B

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	10	4,8	4,8	4,8
	Bueno	79	38,2	38,2	43,0
	Excelente	118	57,0	57,0	100,0
	Total	207	100,0	100,0	
Total		207	100,0		

Gráfico de barras



Histograma



DIMENSIÓN ESTÁNDARES.

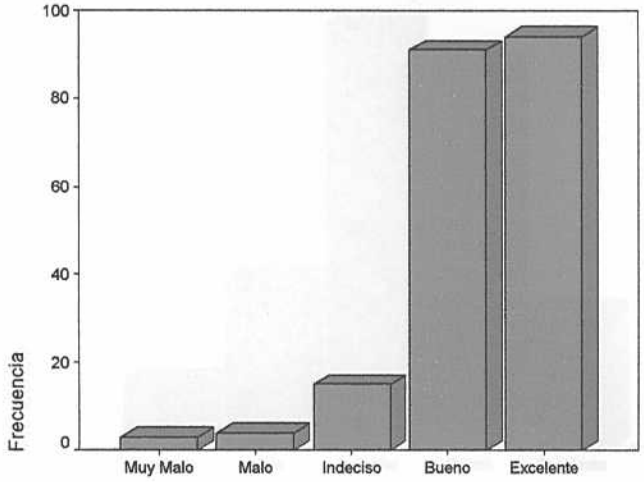
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" TIPO B	133	0

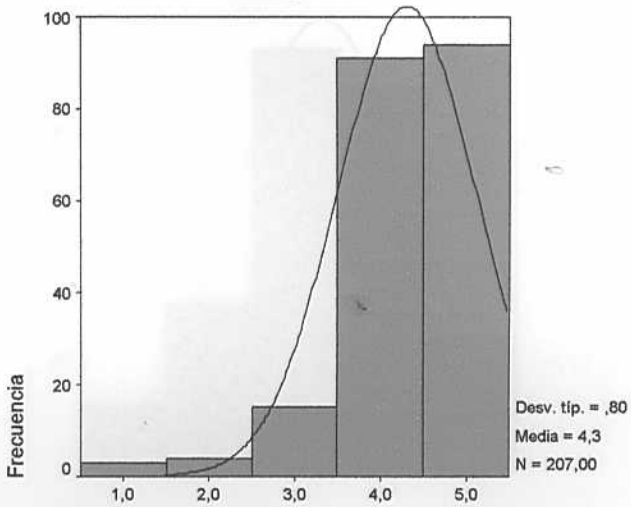
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "ESTÁNDARES" TIPO B

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Malo	3	1,4	1,4	1,4
	Malo	4	1,9	1,9	3,4
	Indeciso	15	7,2	7,2	10,6
	Bueno	91	44,0	44,0	54,6
	Excelente	94	45,4	45,4	100,0
	Total	207	100,0	100,0	
Total		207	100,0		

Gráfico de barras



Histograma



DIMENSIÓN CONFLICTO.

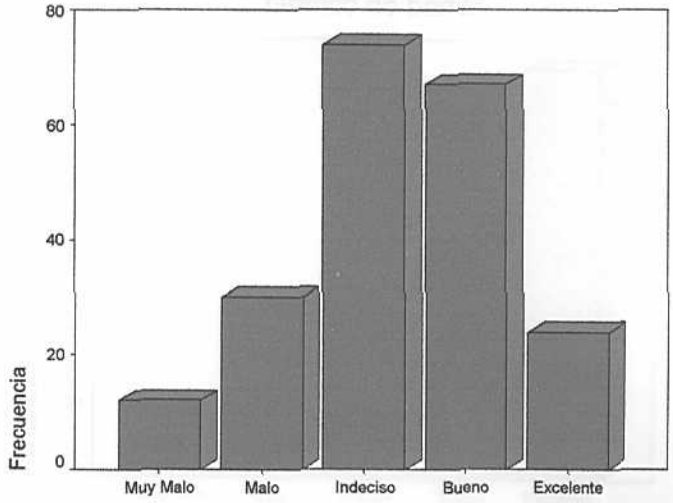
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSIÓN "CONFLICTO" TIPO B	133	0

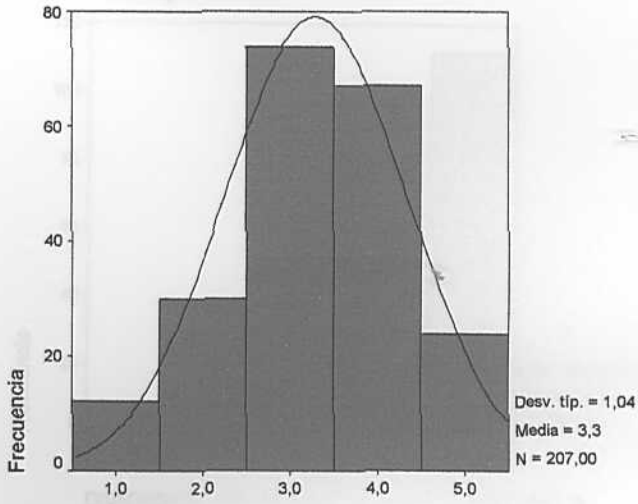
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "CONFLICTO" TIPO B

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Malo	12	5,8	5,8	5,8
	Malo	30	14,5	14,5	20,3
	Indeciso	74	35,7	35,7	56,0
	Bueno	67	32,4	32,4	88,4
	Excelente	24	11,6	11,6	100,0
	Total	207	100,0	100,0	
Total		207	100,0		

Gráfico de barras



Histograma



DIMENSIÓN IDENTIDAD.

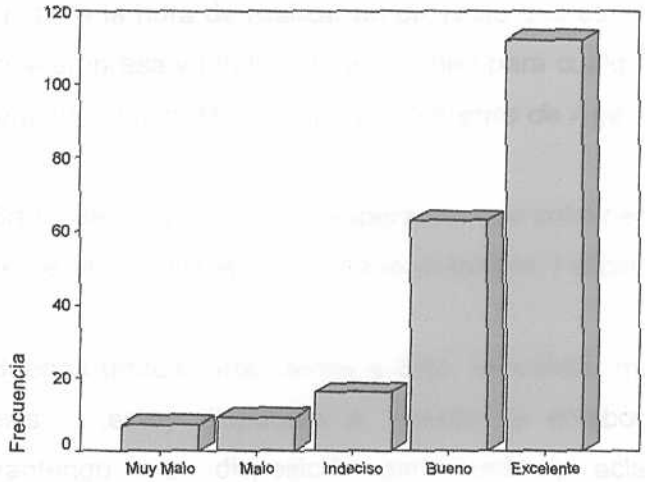
Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
DIMENSIÓN "IDENTIDAD" TIPO B	133	0

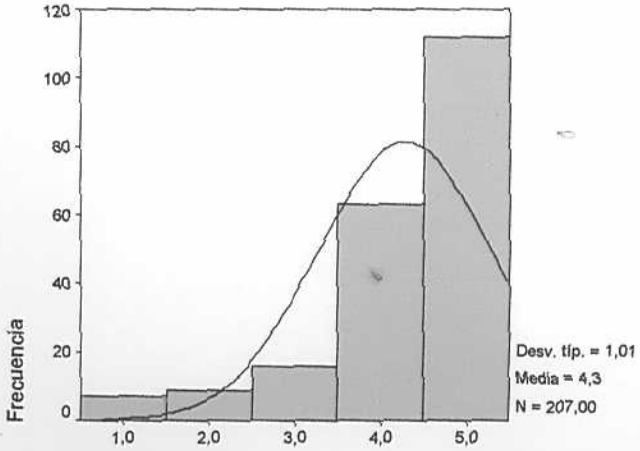
Tabla de frecuencia DIMENSIÓN "IDENTIDAD" TIPO B

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Malo	7	3,4	3,4	3,4
	Malo	9	4,3	4,3	7,7
	Indeciso	16	7,7	7,7	15,5
	Bueno	63	30,4	30,4	45,9
	Excelente	112	54,1	54,1	100,0
	Total	207	100,0	100,0	
Total		207	100,0		

Gráfico de barras



Histograma



DIMENSIÓN "IDENTIDAD" RECODIFICADA TIPO B

COMENTARIOS DE LOS EMPLEADOS.

"Buenas tardes Sr. Alves gusto en saludarle, en relación al cuestionario me pareció excelente esa iniciativa, la semana pasada lo remití pero por alguna razón se contamino el archivo con algún Virus y me fue devuelto, lo cierto del caso es que procedí a vacunarlo y a continuación procedo al envío del mismo.
Estoy a la orden, para seguir compartiendo estos proyectos que benefician notablemente a nuestra Organización". ***Gerente de Agencia.***

"Buenas Tardes Jenny y Verushka. Antes que nada un cordial saludo y agradecido de que nuestra Organización y mi persona sean tomados en consideración por tu equipo a la hora de realizar un proyecto que estoy seguro será de mucho provecho en la empresa y totalmente a tu orden para cualquier otra información que requieran para su estudio. Mucha Suerte." ***Gerente de Agencia.***

"Srtas. Jenny y Verushka, esperando que culminen con todo éxito su tesis de grado, me permito enviarle cuestionario solicitado. Felicidades." ***Ejecutivo de Negocios.***

"Buenas tardes, Srta. Jenny y Srta. Verushka, me parece excelente su trabajo de tesis.....estoy dispuesto a prestar la colaboración solicitada. Gracias y me mantengo a su disposición para cualquier aclaratoria o información adicional." ***Gerente de Agencia.***