

# **“Plan de mejoramiento del clima organizacional en la Superintendencia Financiera de Colombia”**

Sandra Liliana Bolaños Henao  
[Saalfa593@hotmail.com](mailto:Saalfa593@hotmail.com)  
Estudiante Universidad De la Salle

“Llegar juntos es el principio. Mantenerse juntos, es el progreso. Trabajar juntos es el éxito”

(Henry Ford)

## **Resumen**

Este artículo tiene como objetivo general realizar un plan de mejora en términos del clima organizacional en la Superintendencia Financiera de Colombia, analizando la problemática en dos áreas específicas: correspondencia y talento humano. Durante un periodo de 20 años tiempo en el que la autora se ha desempeñado en diferentes dependencias de la entidad, se han evidenciado dificultades en el ambiente de trabajo, siendo una de las problemáticas principales la falta de comunicación que existe a nivel interpersonal y organizacional.

Con el fin de identificar aquellas variables que han influenciado desde los últimos tiempos en el clima organizacional de esta institución se realizó un estudio denominado: medición del clima organizacional donde participaron 31 funcionarios, 9 del área de correspondencia y 22 del área de Talento Humano, esta medición se llevó a cabo a través de la implementación del Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Colombia (IMCOC), que permitió conocer de manera precisa la forma como los empleados perciben el clima organizacional en cualquier institución, de esta forma se evidenciaron los aspectos positivos y a mejorar en cuanto a este aspecto se refiere y así mediante el análisis de estos resultados se

propusieron estrategias que pueden ser implementadas y ejecutadas por las directivas de la entidad.

### **Palabras claves**

Liderazgo, Cooperación, Toma de decisiones, Motivación, Relaciones Interpersonales, Comunicación y Clima Organizacional.

### ***Abstract***

This article has as general objective to elaborate a plan of improvement in terms of the organizational climate in the Superintendence of Finance of Colombia. Analyzing the problem in two specific areas: correspondence and human resources. During my working life in this entity for 20 years in different areas, I have shown difficulties in the work environment, one of the main problems being the lack of communication that exists at the interpersonal level and organizational.

In order to identify those variables that have influenced in recent times in the organizational climate of this institution, a study was carried out called organizational climate measurement in which 31 officials participated, 9 in the correspondence area and 22 in the Human resources areas, this measurement was carried out through the implementation of the Instrument of Measurement of Organizational Climate in Colombia (IMCOC), which allows to know in a correct way the way employees perceive the organizational climate in any institution, in this way to recognize the strong and weak aspects of the organizational climate and through

the analysis propose the necessary adjustments to be implemented that can be executed by the entity's directives.

***Key words***

Leadership, Cooperation, Capture of decisions, Motivation, Interpersonal Relations, Communication and Climate Organizational.

## **Introducción**

El clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones, considerado como un factor vital en el desarrollo de las instituciones ya que este incide de manera directa en el espíritu de la organización, en la estabilidad laboral y en el desempeño de sus funcionarios.

La Superintendencia Financiera no es una institución ajena a este tema, puesto que, desde hace años se vienen presentando inconformidades relacionadas con el ambiente laboral por parte de sus funcionarios; esto debido a que ellos no se sienten a gusto por diversos factores que hacen que sus niveles de productividad, motivación e interés en las funciones desempeñadas sean bajos. Para el propósito del presente artículo fueron analizadas el área de correspondencia y talento humano de la Superintendencia Financiera de Colombia con el fin de determinar las problemáticas más frecuentes y a su vez proponer un plan de acción que mejore el clima organizacional en estas dependencias, creando un referente que se pueda implementar a futuro en otras áreas de la institución.

Actualmente en la entidad se evidencia un grado de inconformidad laboral que tienen algunos funcionarios de las áreas de correspondencia y talento humano con respecto a sus superiores. Al realizar una encuesta comparativa sobre la percepción que tienen los funcionarios sobre sus superiores en el rol de jefe o líder, el resultado arrojó que los trabajadores ven a sus superiores más en la figura de jefe y no de líder, caso contrario sucedió al entrevistar a los superiores, ya que ellos afirman actuar como líderes ante su equipo de trabajo. Recordemos que

líder, es aquella persona que tiene empatía, pericia, carisma y persuasión al momento de orientar un equipo de trabajo; los funcionarios afirman que sus superiores no poseen estas cualidades.

Fueron analizadas otras variables tales como: la cooperación, cumplimiento de objetivos del área y compromiso sobre las tareas a ejecutar, en estas se logró evidenciar que los superiores se muestran conformes con lo que sucede en el momento, pero para los funcionarios no es así, hay un clima de molestia y los superiores no lo han identificado. En el aspecto motivacional y de relaciones interpersonales, se denota un ambiente de insatisfacción por parte de los trabajadores, debido a la rutina que existe en el desarrollo de las labores y la poca claridad en las funciones; donde en la mayoría de los casos las tareas tienen que ser reasignadas para que las áreas cumplan a satisfacción.

Con el análisis de estas variables se define que en las áreas de correspondencia y talento humano, se está generando un clima organizacional bajo un modelo autocrático, en el que los superiores establecen e imponen lo que se debe hacer y los funcionarios solo tienen que seguir las órdenes, no obstante, en la actualidad es importante que las organizaciones tengan líderes que logren influir sobre los demás permitiendo el trabajo en equipo, con el propósito de que desarrollen sus funciones con entusiasmo y permitan el logro de sus objetivos. (Davis & Newstrom, 2003)

Por su parte otro factor para ayudar al mejoramiento del clima organizacional en las áreas anteriormente mencionadas, es aplicando el modelo de apoyo<sup>1</sup> en donde el superior para lograr las metas ayuda a crecer a sus funcionarios a cargo y a la entidad. (Davis, 1997, p.37).

---

<sup>1</sup>. Según el autor (Davis, p.37) El modelo de apoyo depende del Líder, la gerencia crea climas donde se ayude a los empleados a crecer y alcanzar las metas deseadas por él y por la empresa.

Los superiores deben empezar a actuar como líderes y para ello necesitan adoptar un estilo de liderazgo como lo comenta el autor Likert (1997), quien afirma que el “liderazgo y otros procesos de la organización deben asegurar una máxima interacción y relación con cada miembro” es vital que se visualicen los valores, expectativas y el desarrollo personal de su gente, cabe resaltar que un modelo de participación, con una comunicación muy buena hace que las decisiones tomadas sean asertivas y democráticas de allí que la motivación tomaría un buen nivel de aceptación y como consecuencia se daría “una seguridad colectiva y una interdependencia tanto para las áreas como para la entidad. (Davis, 1991, p. 31).

Sin duda la falta de liderazgo de los superiores, ha generado otras situaciones donde los funcionarios se encuentran inconformes: la desigualdad en la distribución de las cargas laborales, la falta de reconocimiento a la labor desempeñada, la carencia de ascensos y los bajos niveles en las relaciones interpersonales. Al trabajar e implementar estrategias para mejorar situaciones como estas se permite que áreas como la de correspondencia y talento humano aumenten el rendimiento laboral, así como, la comunicación, el buen ambiente entre compañeros y la motivación entre otros. Un factor motivacional donde el funcionario se siente satisfecho por la labor realizada, que sea duradera sintiéndose a gusto con lo que hace y que su crecimiento se vea reconocido, generaría colaboradores más comprometidos con sus funciones y trabajando por un objetivo en común. (Maslow, 1991, pág.33)

Es importante resaltar que otro factor motivacional es el recurso económico cuando se refiere al modelo de custodia<sup>2</sup>, (Davis, 1991, p.32) el recurso económico maneja un papel muy importante porque los funcionarios giran alrededor de la estabilidad económica y laboral; al reconocer su desempeño se le brinda seguridad y satisfacción sobre las funciones que desempeña, el funcionario se siente motivado y comprometido a seguir luchando por las metas requeridas tanto para el área como para la entidad.

Para la Superintendencia Financiera de Colombia reconocer los factores que afectan el clima organizacional de sus áreas de correspondencia y talento humano, le permitirá tomar acciones correctivas y generar modificaciones buscando la mejora continua; ya que un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo, es así como un buen o mal clima genera consecuencias (Toro, 2001). Un buen Clima Organizacional es sin duda indispensable para el buen funcionamiento de una institución tanto a nivel interno como externo ya que del bienestar de los trabajadores dependerá la competitividad y posicionamiento de la institución, con el resultado del diagnóstico se debe definir una intervención ya sea con dos fines (mejorar o potencializar).

## **1. Reseña Histórica**

En este apartado se realiza una breve reseña histórica de la entidad objeto de estudio. “La Superintendencia Financiera de Colombia fue creada por la fusión de dos entidades, una la Superintendencia Bancaria y la otra la Superintendencia de Valores, de acuerdo a lo establecido

---

<sup>2</sup> Según el autor (Davis, 1991pág 32) este modelo de custodia es basado en el recurso económico donde causa una dependencia del empleado con respecto a la empresa.

en el artículo 1 del Decreto 4327 de 2005. La entidad es un organismo técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio”. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013)

Para aclarar un poco la creación de la Superintendencia Financiera de Colombia se realizó una corta investigación de cada una de las anteriores entidades mencionadas que la llevaron a ser una sola, “la Superintendencia Bancaria era un ente de control bancario que se creó mediante el artículo 19 de la Ley 45 de 1923 época en la cual se produjo una importante reforma legislativa en el crecimiento y desarrollo del sector económico nacional”.

(Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

Se creó un sistema de inspección especializado que se dotó de amplias facultades legales para vigilar el estricto cumplimiento de las leyes y reglamentos por parte de las entidades del sector, de esta manera se limitaron en forma taxativa las facultades de los bancos para que su ejercicio se ajustara a las restricciones y limitaciones impuestas por las leyes.

Además, se tipificaron las operaciones bancarias prohibidas, con el objeto de preservar la estabilidad financiera y la confianza pública, en cuanto a la Superintendencia de valores o La Comisión Nacional de Valores fue creada mediante la Ley 32 de 1979, con el objetivo de “estimular, organizar y regular el mercado público de valores”, entendiéndose por tal el conformado por la emisión, suscripción, intermediación y negociación de los documentos emitidos en serie o en masa, respecto de los cuales se realizara oferta pública, y que otorgaran a sus titulares derecho de participación, de crédito, de tradición o representativos de mercancía, esta entidad comenzó a operar en 1980, en un momento en el cual la confianza del público inversionista en el mercado bursátil estaba gravemente afectada por hechos tales como las



grandes pérdidas sufridas por los ahorradores de algunos fondos de inversión y las pugnas por obtener el control de importantes empresas del país”. Superintendencia Financiera de Colombia (2017, p. 3).

## **2. Espacio Metodológico**

En este espacio se detalla la aplicación de encuestas con el fin de analizar la problemática presentada bajo el Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Colombia (IMCOC), que consta de 45 preguntas dividido en diversos factores, este instrumento fue desarrollado por Carlos Méndez y estudiantes de la Universidad del Rosario, Colombia e involucra el aplicativo de modelos teóricos basados en autores de la talla de Elton Mayo, Kurt Lewin, Shein entre otros.

“Dicha problemática demuestra que el plan de mejoramiento del clima organizacional es una herramienta necesaria e indispensable, cuyo objetivo es conocer y ejecutar técnicas que permitan alcanzar la excelencia empresarial donde el desempeño de cada uno de sus funcionarios es de vital importancia.” (Segredo, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior, para establecer el diagnóstico se recurre a factores de evaluación tales como:

- Entrevista a los directivos.
- Encuestas de satisfacción a funcionarios.

A continuación, se define la medición por participante en las encuestas de cada grupo, comenzando por los 9 participantes del área de correspondencia y finalizando con los 22 del área de talento humano.

## **2.1 Medición promedio por participante del área de correspondencia**

Al hacer la medición promedio por participante, se encontró que el resultado fue de término medio para ocho (8) de sus integrantes en cada pregunta realizada, allí se midió su grado de satisfacción en varios factores: liderazgo del jefe, cooperación del equipo, motivación, relaciones interpersonales y otros, evidenciando que el nivel de satisfacción es de término medio, y tan solo una (1) persona está a gusto con su área. Con los resultados obtenidos, se determina que esta área necesita de un plan de mejora encaminado en el bienestar de todos los funcionarios para realizar su trabajo con agrado.

## **2.2 Medición promedio por participante del área de Talento Humano**

En la medición del área de talento humano se encontró como resultado que 19 de sus participantes están en nivel medio como en la anterior área, pero con la diferencia que tres (3) de sus participantes si están a gusto con las labores realizadas.

**Tabla 1.** Medición promedio por participante.

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>MEDICION</b>
De 0 a 70	Bajo
De 70 a 140	Medio
De 140 a 210	Alto

**Fuente:** Investigación elaborada por la autora realizada en la Superintendencia Financiera de Colombia. Enero – febrero de 2017.

## 2.3 Entrevista

**Tabla 2.** Total de respuestas por funcionario encuestado,

PREGUNTAS						
Entrevista	1	2	3	4	5	6
1	Líder	Buenas (4)	Si	Si	Si	Si
2	Jefe	Regulares (3)	No	Si	No	Si
3	Jefe	Mala (2)	Si	Si	Si	Si
<b>Resultados</b>	Líder: 33.33%	33.33% C/U	Si: 66.67% No: 33.33%	Si: 100%	Si: 66.67% No: 33.33%	Si: 100%

**Fuente:** De mi autoría realizada a los directivos de las áreas de correspondencia y talento humano y opinión de otro directivo de otra área de la Superintendencia Financiera de Colombia. Enero - febrero de 2017.

En la tabla 2, se observa la tabulación de las entrevistas, evidenciándose un valor ponderado a cada una de las respuestas, donde la más importante tiene el 25% y las demás el 15%, de tal forma que su acumulado fuera del cien por ciento (100%). Para obtener el porcentaje del líder y del jefe se dividió el 100% entre las tres entrevistas para sacar el total desde cada una de ellas, el resultado muestra que en esta área hay más jefes que líderes.

### 3. Análisis de los resultados:

Al analizar la tabla 3, por grupo y variables, en el área de correspondencia se evidencia que los puntos más críticos están en: motivación, relaciones interpersonales y cooperación, por lo tanto, se requiere de su atención para buscar estrategias que lo ayuden a mejorar. En cuanto a las otras variables se puede decir que se encuentran en un término medio, esto indica que el área debe observar las falencias, permitiendo así fortalecer las variables y mejorar los procesos.

**Tabla 3.** Evaluación de la encuesta grupo de correspondencia por variables.

Variables estudiadas	Área de correspondencia
En relación con los <b>objetivos</b> de la empresa	121
En relación con la <b>cooperación</b>	116
En relación con el <b>liderazgo</b>	120
En relación con la <b>toma de decisión</b> en el grupo	124
En cuanto a las <b>relaciones interpersonales</b>	113
En relación con la <b>motivación</b>	108
En relación con el <b>control</b>	149

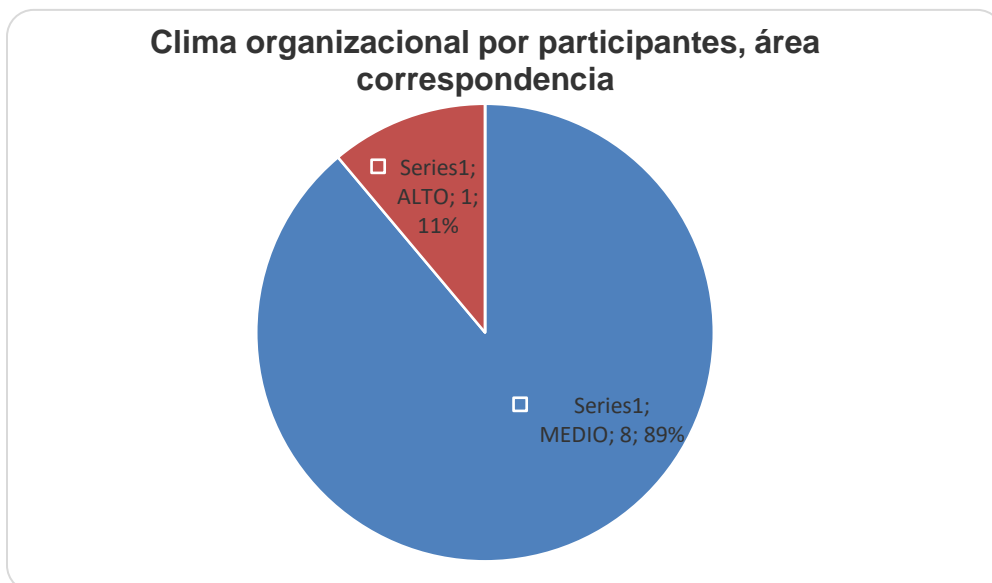
**Fuente:** Tabla realizada por mi propia autoría, donde se evalúan las encuestas del grupo de correspondencia febrero 2017.

Después de los datos obtenidos en las encuestas realizadas a las áreas de Correspondencia y Talento Humano a continuación se muestran los resultados de estas con sus correspondientes

gráficas donde se establecieron diferentes variables que permitieron analizar y comprender mejor las falencias evidenciadas del Clima Organizacional de estas dos áreas de la Superintendencia Financiera de Colombia.

El tamaño de la muestra para la gráfica 1. fue de 9 encuestados, en esta se evidencia la percepción y las variables de la motivación de los evaluados en el área de correspondencia, de los cuales el 89 % de sus respuestas se ubicó en la parte media de la medición, y un 11% se ubicó en la parte alta; lo que indica que hay un grado de motivación medio, no obstante si tomamos los dos porcentajes se podría determinar que los participantes se encuentran en un estado inalterable y esto se daría por su estabilidad laboral o simplemente por la rutina.

**Grafica 1.** Clima Organizacional por participante del área de Correspondencia



**Fuente:** Investigación elaborada por mi propia autoría a nueve (9) funcionarios del área de correspondencia de la entidad, enero – febrero de 2017.

La tabla 4 del área de talento humano permite establecer que las variables más débiles están en: objetivos, relaciones interpersonales y toma de decisiones, caso que requiere atención dada la falta de comunicación que se evidencia entre los superiores y funcionarios.

Las demás variables se concentran en el punto medio de la tabla, dejando ver que se podría alcanzar un nivel alto si existiera más compromiso por parte del grupo; es necesario fortalecer las funciones y validar las labores asignadas a los funcionarios al interior del equipo, permitiendo tomar mejores decisiones.

**Tabla 4.** Evaluación de la encuesta por grupos y variables de Talento Humano.

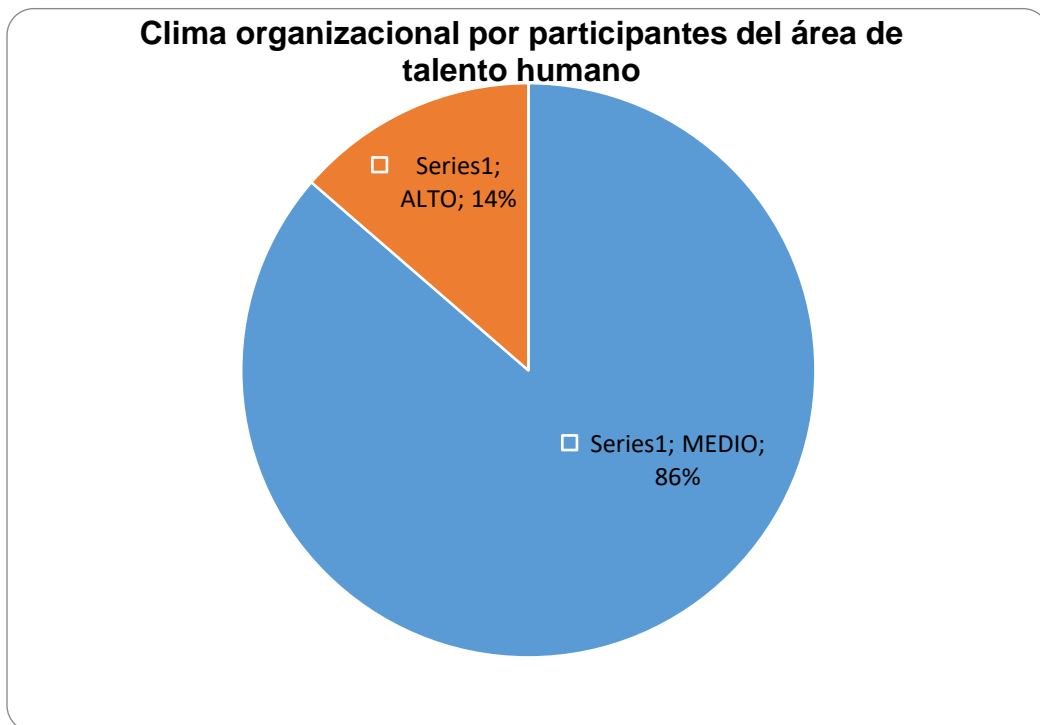
<b>VARIABLES ESTUDIADAS</b>	<b>ÀREA DE TALENTO HUMANO</b>
En relación con los <b>objetivos</b> de la empresa	307
En relación con la <b>cooperación</b>	345
En relación con el <b>liderazgo</b>	339
En relación con la <b>toma de decisión</b> en el grupo	317
En cuanto a las <b>relaciones interpersonales</b>	310
En relación con la <b>motivación</b>	363
En relación con el <b>control</b>	371

**Fuente:** Tabla realizada por mi propia autoría

En la gráfica 2 se tomó un tamaño de muestra de 22 evaluados, aquí se puede observar que la motivación de los participantes se encuentra similar al área de correspondencia, el 86% de los evaluados del área de Recursos Humanos se ubican en la parte media de la medición.

También se puede determinar que en el punto alto hay un 14% de los encuestados, esto refleja que la motivación se encuentra en un punto constante para las dos áreas, lo anterior se da por el tiempo de antigüedad de los funcionarios en la entidad y por el deseo de no perder el empleo.

**Grafica 2.** Clima Organizacional por participante del área de Talento Humano



**Fuente:** Investigación elaborada por mi propia autoría a veintidós (22) funcionarios del área de talento humano de la entidad, enero – febrero de 2017.

En la tabla 5 se elaboró el comparativo de las dos áreas; correspondencia y talento humano donde se encontró que las variables que mayor requieren ser fortalecidas son: relaciones interpersonales, motivación y liderazgo, las demás variables tienen un comportamiento similar entre ellas, pero la variable de control se destaca por dejar ver un porcentaje superior a las demás.

Teniendo en cuenta que las dos áreas tienen falencia en la mayoría de las variables, es necesario que se aplique un plan de mejoramiento para que sus procesos sean más eficientes y alcancen un mejor desempeño.

**Tabla 5.** Comparativo de las dos áreas de la entidad con relación a las 7 variables propuestas.

<b>VARIABLES ESTUDIADAS</b>	<b>Área de correspondencia</b>	<b>Área de talento humano</b>
En relación con los <b>objetivos</b> de la empresa	14%	13%
En relación con la <b>cooperación</b>	14%	15%
En relación con el <b>liderazgo</b>	14%	14%
En relación con la <b>toma de decisión</b> en el grupo	15%	14%
En cuanto a las <b>relaciones interpersonales</b>	13%	13%
En relación con la <b>motivación</b>	13%	15%
En relación con el <b>control</b>	17%	16%

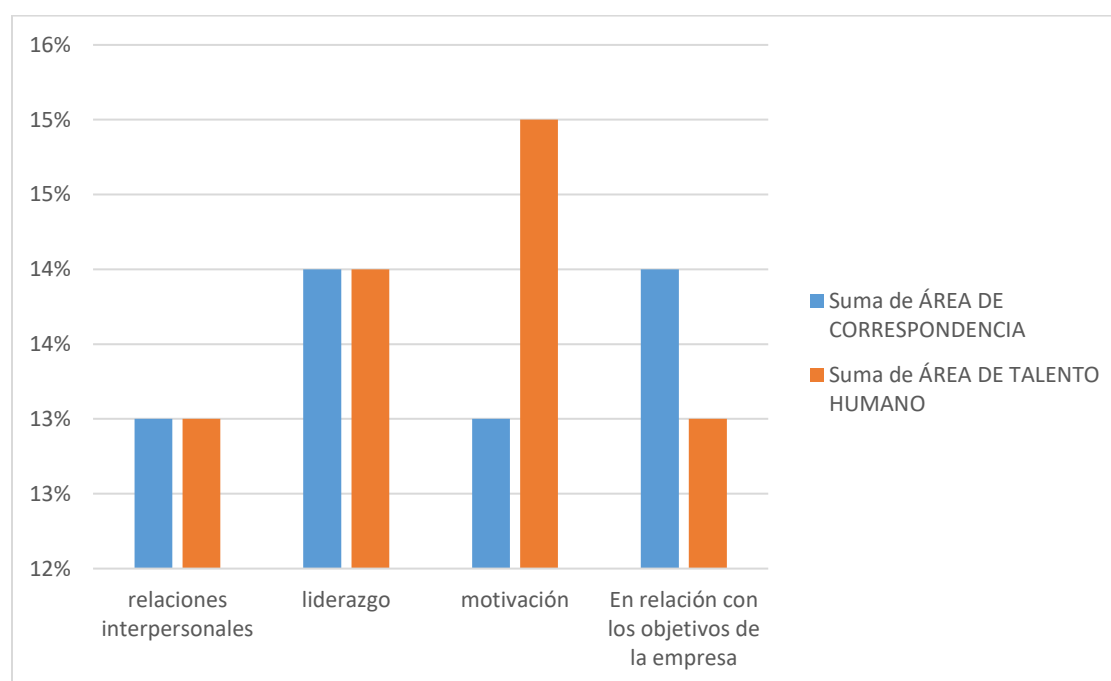
**Fuente:** Tabla realizada por mi propia autoría

Al realizar un diagnóstico general de la gráfica 3, en cuanto a los porcentajes más bajos de las variables, es posible afirmar que para las áreas de correspondencia y talento humano las relaciones interpersonales y el liderazgo son las únicas variables constantes débiles que se muestran con un 13% y 14% respectivamente, mientras que la motivación para correspondencia y objetivos de la empresa para talento humano son las siguientes dos variables con un 13%. Las demás variables presentan un porcentaje medio del 14%, es necesario prestar atención para



mejorar estos aspectos, ya que son fundamentales para el crecimiento y desarrollo de las áreas, para ello se necesita concientizar a los funcionarios y directivos de estas falencias con el fin de tomar correctivos y no permitir que la entidad siga incurriendo en lo mismo.

**Grafica 3.** Comparación entre las áreas de correspondencia y talento humano con 4 variables: relaciones interpersonales, liderazgo, motivación y objetivos de la empresa.



**Fuente:** Investigación elaborada por mi propia autoría a treinta y un (31) funcionarios de correspondencia y talento humano, enero – febrero de 2017.

#### **4. Diagnóstico organizacional desarrollado en las áreas de correspondencia y talento humano de la Superintendencia Financiera de Colombia.**

De acuerdo a la percepción de cada una de las personas encuestadas, se evidencia la realidad compartida a diario en estas áreas de la entidad, donde la aceptación a estas situaciones

que generan desmotivación, por parte de muchos funcionarios se da por la antigüedad y por la estabilidad que la entidad brinda a su personal. Se observa como los funcionarios se acostumbraron a las variables antes mencionadas que afectan el clima organizacional en su entorno y diario vivir en la entidad.

Con la gráfica 4, se da por terminado el resultado de la investigación de acuerdo a las variables planteadas para las áreas de correspondencia y talento humano, en términos generales se puede considerar que todas las variables se encuentran en un punto medio de acuerdo al resultado de las encuestas, sin embargo, los hallazgos muestran que es importante pensar en una intervención por parte de los líderes de cada área, con el fin de mejorar los aspectos que están influyendo en los bajos niveles del clima organizacional tanto en el área de correspondencia como la de talento humano de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Con los resultados se observa que el control de las variables que se estudiaron en estas dos áreas de la Superintendencia Financiera de Colombia por parte de los superiores es adecuado, se espera entonces que los superiores busquen estrategias gerenciales que les permita los seguimientos adecuados con el fin de medir y corregir el desempeño de los funcionarios asegurando así que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

En cuanto a la variable de motivación se observa que, en las dos áreas, hay pocas oportunidades de ascenso y la remuneración salarial no está acorde con las labores asignadas, factores que provocan que la motivación este en sus niveles más bajos; siendo esta una de las variables que más influye en el buen clima organizacional de una institución. El clima organizacional depende en gran medida del grado de motivación de los compañeros. La imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia,

autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. (Chiavenato I. , 2009) ante estas afirmaciones, es fundamental que se tomen las medidas para aumentar los niveles de motivación de los funcionarios de las áreas de correspondencia y talento humano.

Otra de las variables que influyen es la cooperación, dado que, si una institución cuenta o no con un buen clima organizacional depende en gran parte de esto, ahora bien, en las dos áreas se observa la falta de trabajo en equipo y la falta de apoyo por parte de los compañeros, aquí es vital que el líder de cada una de las áreas promueva estos dos factores ya que manteniendo un espíritu de equipo se logran objetivos comunes encaminados con los objetivos de la empresa.

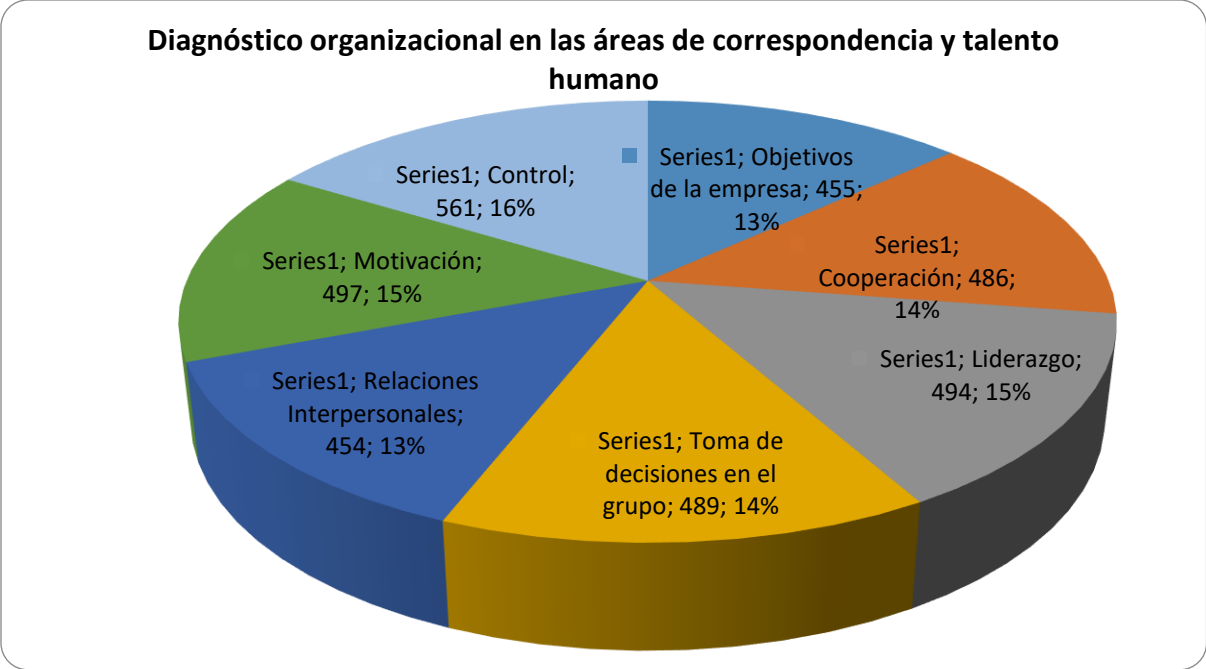
En cuanto al liderazgo se evidencia que lo que más prevalece es que no se tienen en cuenta las opiniones y decisiones de los funcionarios, los superiores no son equitativos al momento de evaluar ni de designar funciones. Según (Peiró, 2000), la satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo) se trata de la actitud relacionada con el trabajo, que más atención ha recibido por parte de la investigación. Por lo tanto, factores como estos tienen alta influencia en definir como se sienten los funcionarios, la forma como los superiores exhiban su estilo de liderazgo ante su equipo de trabajo será determinante para que se genere un buen o mal clima organizacional.

La toma de decisiones va de la mano con la buena administración, este es un elemento dinámico que necesitan todas las instituciones para su buen funcionamiento, en las áreas de correspondencia y talento humano es una variable que permite que los procesos y los objetivos establecidos se cumplan, por lo tanto, es indispensable que los superiores de estas áreas tengan la capacidad de analizar todos los factores que los lleven a tomar las mejores decisiones.

Por su parte las relaciones interpersonales se fundamentan en el respeto a todo nivel, el buen trato y la cooperación entre funcionarios. En las dos áreas se evidencia que estos factores son débiles, una variable que sin duda se debe trabajar para que aumenten los niveles de aceptación entre los funcionarios es la del liderazgo que debe ser ejercido por los superiores, para que se afecte de forma positiva las relaciones interpersonales y se creen vínculos que aumenten el trabajo en equipo.

Finalmente, en cuanto a los objetivos de la empresa las áreas se deben orientar para que estos promuevan entre los funcionarios el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas asignadas, lo cual se verá reflejado en niveles de productividad y eficiencia más altos. No hay nada mejor que generar entre los funcionarios el orgullo de pertenecer a la empresa y sentirse miembro activo de ella.

**Grafica 4.** Diagnostico Organizacional desarrollado en Correspondencia y Talento Humano



**Fuente:** Diagnóstico Organizacional desarrollado en correspondencia y talento humano a 31 funcionarios de la Superintendencia Financiera de Colombia enero – febrero de 2017.

Para el diseño e implementación del plan de mejora del clima organizacional en una Entidad del Estado Colombiano como la Superintendencia Financiera de Colombia, se empleará un marco referencial donde se expliquen algunos modelos propuestos por autores como Davis y Newstrom (1997) en su libro Comportamiento humano en las organizaciones, donde se expone en cada modelo el comportamiento y las actitudes de cada persona frente a la motivación, y de algunas teorías de la motivación expuestas por Chiavenato (2009) en su libro Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones.

## **5. Clima organizacional**

Según el autor Chiavenato (2009 pág. 50), “El termino clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones de sus integrantes”. Este es sin duda uno de los ejes fundamentales para una empresa exitosa y una inversión a largo plazo, los funcionarios de una entidad aprecian el lugar de trabajo que les brinda espacios de realización personal y profesional y donde se genera una sana convivencia, los valoran y los tienen en cuenta en las tomas de decisiones, con un ambiente descrito de esa forma el nivel de compromiso de los funcionarios aumenta y el logro de los objetivos es garantizado.

De acuerdo con los autores Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), el clima organizacional es un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que puede ser concluida de la manera como la organización interactúa con sus empleados y el medio ambiente. A su vez, es un factor indispensable en el que se desarrollan todas las variables que permiten que los funcionarios se sientan a gusto y satisfechos en su entorno laboral. Por lo tanto, el clima organizacional se considera, como el conjunto de hábitos y creencias de los funcionarios y la forma en la que perciben las estructuras y procesos de la entidad si el ambiente es favorable, asimismo, se verán reflejados los resultados.

## **6. Clima, cultura y comportamiento organizacional**

Aunque estos tres conceptos están relacionados, su enfoque dentro de la institución son totalmente diferentes; el clima organizacional hace referencia a la atmosfera que se vive dentro de la compañía, está acompañado de lo que los funcionarios viven en ella y cómo perciben su

lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre otras; la cultura organizacional es por su parte relacionada con las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera y funciona una entidad o institución; por último el comportamiento organizacional hace referencia a la conducta humana en el lugar de trabajo, a la interacción que tienen los funcionarios con la organización.

## **7. Modelos de comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional es una herramienta utilizada por gerentes, administradores y líderes de una entidad o institución para beneficio de las personas y así determinar el manejo de diferentes situaciones. Según Don Hellriegel y Slocum John (2009 pág. 4) hace referencia al “Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización”

Actualmente se pueden diferenciar cuatro tipos de modelos organizacionales, los cuales pueden ser adoptados por los gerentes o líderes según los ideales y el camino por el cual quieran conducir a la entidad o institución.

- **Modelo autocrático**

Este modelo establece un control rígido para los empleados en el trabajo, pues la orientación de los superiores está más dada a ser jefe y no gerente o líder, esto causa en los empleados la dependencia de un jefe, el cual usa su poder para mandar a otra u otras personas a su cargo; este modelo prevaleció en la revolución Industrial y fue el que utilizaron los sistemas de ferrocarriles. “Fue un modelo aceptable para la determinación del comportamiento de los

administradores cuando se carecía de otras opciones y sigue siendo útil en ciertas condiciones como las propias de las crisis organizacionales”. (Slocum, H. 2009, p.38).

- Modelo paternalista o de custodia

Se basa en los recursos económicos que se pueden ofrecer a los funcionarios como método de motivación, aquí se genera una dependencia del individuo por la organización, con este tipo de modelo se brinda satisfacción y seguridad a los funcionarios, pero no se logra una motivación efectiva, básicamente el funcionario se limita a trabajar por lo que le pagan, se trabaja por debajo de las capacidades y no está motivado a llegar a niveles más altos, los funcionarios están conformes, pero no satisfechos.

- Modelos de apoyo

Se dice que el modelo de apoyo depende del liderazgo, la gerencia crea climas donde se ayude a los empleados a crecer y a alcanzar las metas deseadas por él y por la empresa. Según Likert afirmo “El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y relaciones con la organización, cada miembro podrá, a la luz de sus antecedentes, valores y expectativas, considerar la experiencia como un apoyo y como algo que le permite desarrollar y conservar su sentido de valor e importancia personal”. El papel de un gerente es dirigir a su equipo a resolver los problemas, permitiendo motivar al empleado a buscar nuevos retos y oportunidades que lo comprometan con sus funciones diarias.



- Modelo Colegial

Este modelo hace referencia a un grupo de personas que tienen una finalidad común. La característica primordial de este modelo es el trabajo en equipo. De otra parte, este modelo requiere que los superiores incentiven el compañerismo entre los funcionarios ya que se busca que mediante este modelo disminuyan las distancias laborales, al crear estos equipos de trabajo para lograr un objetivo en común se estimula la autorresponsabilidad, y origina que se sientan necesarios y útiles en la organización.

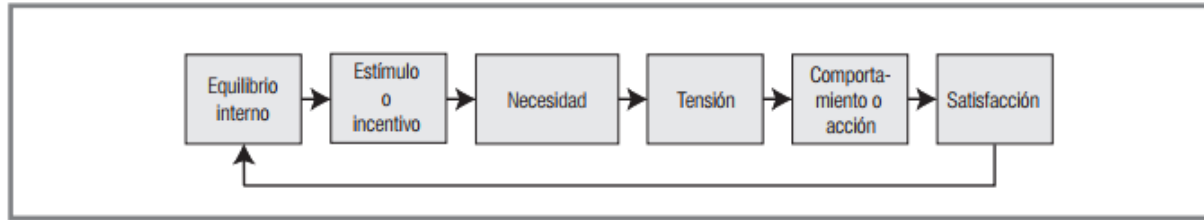
## **8. La Motivación**

Este es un factor por el que deben trabajar las organizaciones día a día para mantener el estímulo positivo de sus funcionarios, en relación a todas las funciones que realizan y así llevar a cabo los objetos de su área y los de la organización a cabalidad.

### **8.1 Teorías de la motivación**

Motivo es todo lo que impulsa a un ser humano a actuar de determinada forma, dado por un estímulo externo, por el ambiente interno o por lo que piense el individuo (Maslow, 1943, p. 41).

En la parte motivacional existe un ciclo (ver figura 1) donde surge una necesidad o una fuerza que da origen al comportamiento humano, cuando se da esta necesidad, daña el equilibrio y produce un estado de tensión e insatisfacción, si el comportamiento es fuerte la persona encuentra la satisfacción a su necesidad, cuando se da este estado la persona vuelve a su estado de equilibrio.



**Figura 1.** Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.

**Fuente:** Administración de Recursos Humanos de Chiavenato, I., 2007, p. 49, México: McGraw-Hill

## 8.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Para Herzberg (1959-1966) la motivación depende de dos factores los cuales toma del ambiente externo.

- Factor Higiénico: esta se refiere al entorno de su trabajo las condiciones físicas, ambientales, salariales, beneficios sociales, políticos y demás, una parte fundamental es el clima organizacional que se tengan con los directivos y empleados, los reglamentos, las oportunidades etc. (p. 45).

Está destinando a la prevención de la insatisfacción del medio donde se desenvuelve la persona, pero si no se trata como es, causan estos factores de insuficiencia en:

- Condiciones de trabajo y bienestar
- Políticas de la organización y administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencias técnicas con el supervisor

- Salarios y remuneraciones
- Seguridad en el puesto
- Relación con los colegas.

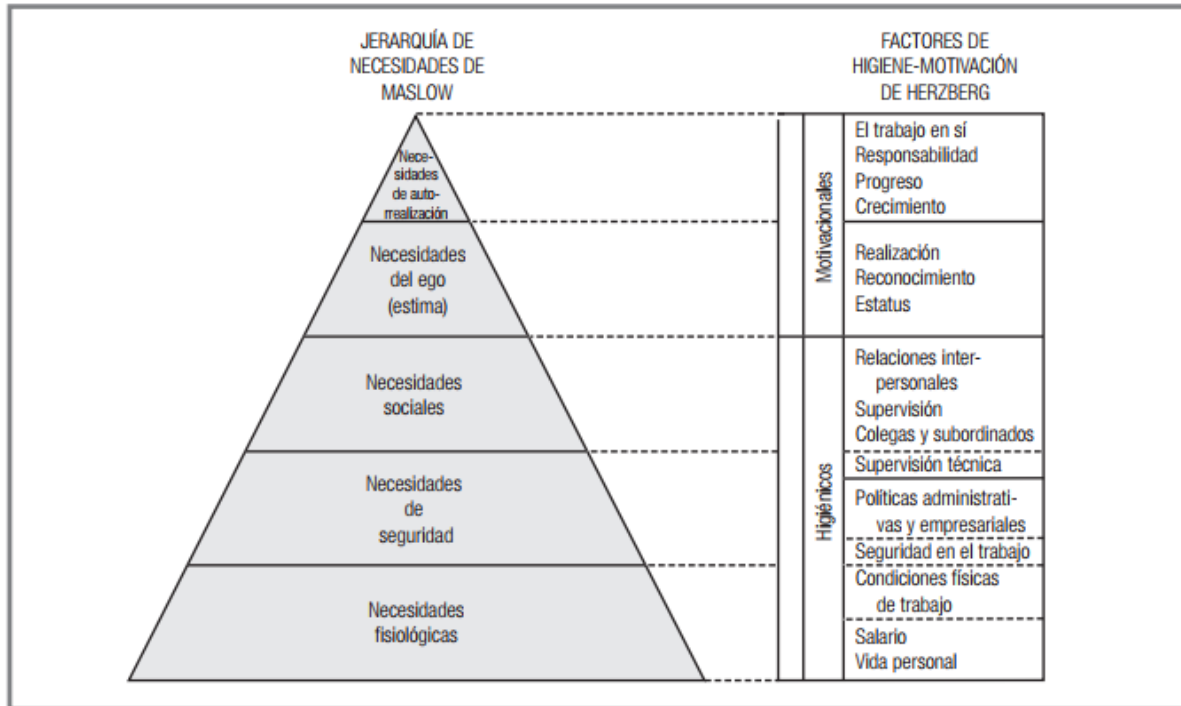
- Factores motivacionales

Se refiere a los factores por los cuales el funcionario se siente realizado en su puesto de trabajo, lo que genera que cumpla sus funciones y compromiso con la entidad de la mejor manera.

También son las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento que la persona vea que puede alcanzar por su trabajo realizado esto se da por:

- Delegación de responsabilidades
- Libertad para decidir cómo realizar una labor
- Posibilidades de ascenso
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o vertical).

El puesto de trabajo da la satisfacción para estar motivados y si esto no es posible el personal de la empresa se tornara insatisfecho; en la siguiente figura se muestran las necesidades de las que habla Maslow y al lado de esta se comparan los factores de motivación mencionados por Herzberg.



**Figura 2.** Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg

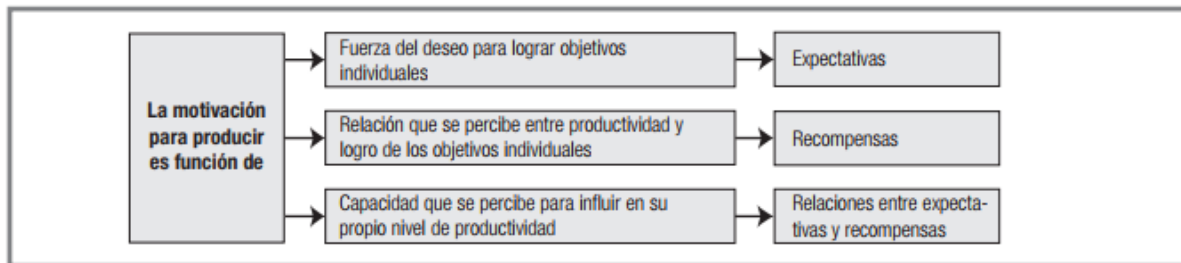
**Fuente:** Administración de Recursos Humanos de Chiavenato, I., 2007, p. 55, México: McGraw-Hill

### 9. El modelo contingencial de motivación de vroom.

Según Vroom (1964) rechaza nociones preconcebidas acerca de la motivación pero reconoce las diferencias en el individuo, este autor nos cuenta tres factores que determinan la motivación en la producción.

- Objetivo personal: Esto se da más por parte del dinero e influencias y un reconocimiento social.
- Relación de los objetivos y la alta producción: se puede afectar a la persona porque si su trabajo es bueno los demás por envidia lo rechazan.
- Percepción de su influencia en su productividad: si la persona considera que lo que hace tiene poco esfuerzo en el resultado nunca se verá reflejado lo que hizo.

En la figura 3 se definen las tres contingencias motivacionales de Vroom.



**Figura 3.** Los tres factores de la motivación para producir.

**Fuente:** Administración de Recursos Humanos de Chiavenato, I., 2007, p. 55, México: McGraw-Hill

Después de revisar la teoría que actualmente gira en torno al tema del clima organizacional y la importancia que este representa en las actividades que a diario los funcionarios desempeñan en las organizaciones se revisan los factores evaluados en las áreas de correspondencia y talento humano de la Superintendencia Financiera de Colombia con el fin de proponer un plan de mejoramiento que incremente los niveles de satisfacción del clima laboral que actualmente se vive en las áreas mencionadas.

## 10. Cooperación

La cooperación es débil cuando se requiere en momentos críticos ya que al solicitar la colaboración de los funcionarios para apoyar ciertas tareas que así lo requieren muchos de ellos asumen una actitud de inconformidad y desagrado.

Se cuenta con muy pocos funcionarios para este tipo de colaboración, debido a que los ánimos, la motivación por objetivos comunes y el compañerismo se ha ido perdiendo por la falta de reconocimientos, de liderazgo y comunicación entre superiores y funcionarios.

## **11. Liderazgo**

El líder en una organización es quien guía a sus funcionarios y saca el mejor provecho de sus capacidades para desarrollar las labores asignadas. En las áreas de correspondencia y talento humano se manifiesta que muchos de sus superiores no desempeñan un papel de líderes ante su equipo de trabajo.

Se espera que un líder sea una persona justa, comprometida e imparcial, que sepa medir a los funcionarios por su capacidad laboral, no por conveniencia personal o amistad; cuando un líder apoya a sus funcionarios es gratificante, porque se siente el respaldo en una situación determinada. (Davis & Newstrom, 2003)

## **12. Toma de decisiones**

Algunos de los funcionarios sienten que no tiene la autonomía para poder tomar una decisión en aspectos que afecten su trabajo. En las áreas de correspondencia y talento humano se manifiesta que las cargas laborales son muy altas y se necesita de una gran colaboración por parte de todos para cumplir con las metas establecidas por el área; pero muchas veces los superiores establecen los trabajos sin contar con el apoyo de los funcionarios que manejan y conocen el trabajo a diario y que pueden aportar ideas buenas para el óptimo desarrollo de las mismas, los funcionarios piensan que sus aportes deberían ser tomados en cuenta ya que estos lograrían cumplir las metas del área a satisfacción. (Davis & Newstrom, 2003)

## **12. Relaciones interpersonales**

Los funcionarios afirman que son tratados con respeto, pero en algunas situaciones si han sentido que el poder de sus superiores ha prevalecido y la forma de dirigirse a los funcionarios no ha sido la mejor. Ellos consideran que se deben generar más espacios donde los lazos entre superiores y funcionarios se fortalezcan de una mejor forma y así ayudar a crear un ambiente más agradable en el diario vivir de la organización. (Davis & Newstrom, 2003)

## **13. Motivación**

Al preguntar sobre la parte de motivación en las áreas de correspondencia y talento humano se encontró que los funcionarios se sienten conformes con la situación, pero aun así expresan que en ocasiones esperarían más por parte de sus superiores; factores que denotan es la falta de reconocimiento por su trabajo realizado, y la falta de oportunidades de ascensos especialmente para el personal antiguo quienes evidencian que funcionarios con poco tiempo laborando en la entidad tienen más oportunidades, los sueldos también juegan un papel importante ya que muchos funcionarios expresan las altas cargas laborales y las jornadas duras de trabajo que tienen en ocasiones no se compensan con el salario asignado.

## **14. Control**

En cuanto al control que muchos superiores ejercen en las áreas de correspondencia y talento humano los funcionarios perciben que no es la adecuada, los superiores no hacen un seguimiento acorde con las actividades de los funcionarios y lo que se utiliza a menudo es el poder para imponer este control, los funcionarios esperarían trabajar más a la par con sus

superiores y así tomar decisiones adecuadas conjuntas que lleven al cumplimiento de las metas del área. (Davis & Newstrom, 2003)

A continuación, se presenta un plan de acción dirigido a las áreas de correspondencia y talento humano de la Superintendencia Financiera de Colombia con el fin de promover un nivel de satisfacción en los funcionarios que han expresado sentirse inconformes con el clima organizacional que viven a diario.

**Tabla 6.** Plan de acción de las áreas analizadas.

<b>Plan de acción para las áreas de correspondencia y talento humano</b>		
<b>Objetivo</b>		
Mejorar el clima organizacional de las áreas de correspondencia y talento humano de la Superintendencia Financiera de Colombia, con el fin de que sus funcionarios se sientan satisfechos, aumenten los niveles de satisfacción del clima organizacional y se vea reflejado en la productividad de las áreas.		
<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
1. Revisar las cargas de trabajo de las áreas funcionales con el fin de ajustar los perfiles y así evitar la sobrecarga.	Personal de las áreas funcionales que levanten las actividades que realiza cada uno de los funcionarios, personal de la Oficina Asesora de Planeación que realice el correspondiente estudio de	4 meses a partir de la fecha de inicio del programa



	<p>cargas de trabajo y funcionarios del Grupo de Vida laboral de las personas que ajusten los manuales de funciones de acuerdo con los resultados del estudio realizado.</p>	
<p>2. Mensajes vía correo electrónico, en las pantallas oficiales y charlas de crecimiento personal tanto a superiores como a funcionarios de todos niveles.</p>	<p>Personal de apoyo de la ARL para realizar las charlas de crecimiento personal, personal del grupo de comunicaciones para la elaboración de mensajes y publicación de los mismos en las pantallas oficiales y personal del Grupo de desarrollo integral de las personas para remitir los correos electrónico.</p>	<p>Durante todo el tiempo del desarrollo del programa. Las charlas serán de dos horas hábiles.</p>
<p>3. Salidas pedagógicas por grupos de trabajo, en las cuales se desarrolle la metodología de aprendizaje experiencial.</p>	<p>Partida presupuestal asignada a capacitación que cubra los costos de las salidas pedagógicas, solicitar al grupo de Desarrollo Integral de las Personas la realización de la contratación de las actividades</p>	<p>Cada salida requiere de 8 horas hábiles y deben realizarse durante el 5 mes.</p>

	<p>de capacitación requeridas para cada uno de los grupos de trabajo y disponibilidad de tiempo para que los funcionarios asistan a los citados eventos.</p>	
<p>4. Establecer una política de reconocimiento al desempeño laboral sobresaliente como por ejemplo tiempo de descanso remunerado, encargos, entre otros.</p>	<p>Que funcionarios de alto nivel establezcan la política de reconocimiento al desempeño laboral sobresaliente.</p>	<p>Los 6 primeros meses de implementación del programa.</p>

**Fuente:** Tabla realizada por mi propia autoría

## Conclusiones

El análisis del clima organizacional tiene como objetivo mejorar la comunicación y el ambiente laboral en las áreas de correspondencia y talento humano de la entidad, se debe aplicar las recomendaciones y evaluar los aspectos que están influyendo y afectan el ambiente en estas áreas.

Es importante que los funcionarios sientan la entidad como suya y que las necesidades, deseos y metas sean mutuas de otra forma promover el cambio de estas áreas es muy difícil.

Para lograr un cambio positivo se deben mejorar factores que están afectando altamente el clima organizacional en estas dos áreas de la entidad se propone que factores como relaciones interpersonales, cooperación y motivación se empiecen a tratar para generar confianza y evidenciar cambios.

De acuerdo a los resultados de las evaluaciones y partiendo del direccionamiento estratégico de la entidad y su normatividad, se denota que hay una clara necesidad de fortalecer en factores como la motivación, comunicación, control, cooperación y fortalecer las cualidades para liderar de los superiores.

Las relaciones interpersonales son un factor que se necesita reforzar, mediante capacitaciones enfocadas al trabajo en equipo y al acercamiento entre los funcionarios con sus superiores.

Establecer estrategias que permitan fortalecer permanentemente una cultura organizacional que conlleve a un buen clima organizacional donde los funcionarios se sientan parte del proceso e involucrados de generar los cambios.

Fortalecer las capacidades de los superiores para liderar sus equipos de trabajo; el líder debe ser una persona justa, comprometida e imparcial, que sepa medir la capacidad personal y laboral de sus funcionarios, su apoyo en algunas decisiones es muy gratificante.

Evaluar periódicamente a las áreas para conocer el nivel de satisfacción y percepción de los funcionarios en cuanto a las mejoras en el clima organizacional.

## Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (27 de 06 de 2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá : McGraw-Hill. Recuperado de Los recursos humanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com>

Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano*. Bogotá, D.C: Mac Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill.

Davis, & Newstrom. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*.

Davis, K. &. (18 de 10 de 1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc GraW Hill. Obtenido de Estilos de Liderazgo de Likert:  
<http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/estilos-liderazgo-likert/>

Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Economía y Negocios. (11 de Septiembre de 2014). Habrá más créditos pese a incremento de tasas. Recuperado de [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com).

Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.

Grandes Frases de trabajo (2017). Frase célebre de Henry Ford. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/268771>

Lozano, M., & Restrepo, F. (2012). *Plan de Mejoramiento Organizacional de la Empresa Pinturas TONNER Ltda*. Bogotá.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Mendez, C. E. (2006). *Diseño y Desarrollo del proceso de investigacion con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa.

Peiró, J. (2000). *Psicología de la Organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid. Madrid.

Sampieri, R. (1998). *Metodologia de la Investigacion*. Mc Graw Hill.

Superintendencia Financiera de Colombia (2017). *Reseña histórica*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co>