

**CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN INCENTIVOS, MOTIVACIÓN Y
CONFLICTOS INTERPERSONALES DEL BCSC**

ENSAYO DE GRADO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, 10 DE MAYO DE 2010**

**CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN INCENTIVOS, MOTIVACIÓN Y
CONFLICTOS INTERPERSONALES DEL BCSC**

ENSAYO DE GRADO

**DOCTORA:
FANETH SERRANO LEDESMA**

**PRESENTADO POR:
JOSE DANIEL HUERTAS GOMEZ
OSCAR HERNANDO HOYOS SILVA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, 10 DE MAYO DE 2010**

INTRODUCCIÓN

El tema que trataremos a continuación se refiere específicamente a factores tales como incentivos, motivación y resolución o administración efectiva del conflicto, los cuales son considerados en la actualidad como puntos determinantes y claves para el desarrollo de una debida cultura organizacional y ambiente óptimo que permita a las organizaciones obtener rendimientos superiores al promedio y al logro efectivo de su plan de negocio.

El presente ensayo abarcará temas de desarrollo y administración adecuada del recurso humano, haciendo un énfasis particular en el área de verificación del BCSC; nos sumergiremos en temas específicos como lo son los incentivos, la motivación y la administración del conflicto, para con ello lograr elaborar una propuesta argumentada de un mejor ambiente de trabajo para el área en cuestión del BCSC.

Teniendo en cuenta lo anterior y en primera estancia, analizaremos el ambiente de trabajo actual que se presenta en el área de verificación del BCSC para lo cual y de manera paralela estableceremos el marco teórico de subtemas como incentivos, motivación y resolución de conflictos para así realizar una comparación entre el ambiente ideal de trabajo y el ambiente actual que se presenta en el área de verificación el BCSC.

Luego de determinar dicho análisis entraremos en la etapa final de este documento que es el de desarrollar propuestas directas que conlleven a mejorar el clima organizacional y el ambiente de trabajo en el BCSC, para lo cual plantearemos estrategias de un plan de inventivos, planes de motivación

y resolución de conflictos en base a mejorar la baja motivación de los colaboradores en cuanto al desarrollo laboral y ocupacional, en el área de verificación del BCSC.

Para ello nos enfocarnos mejor en el ambiente actual ya que se percibe un clima organizacional inadecuado al interior del área que va en detrimento con la consecución de los objetivos planteados.

Históricamente las empresas que plantean su accionar en Pro de brindar beneficios y planes de motivación a sus empleados obtienen rendimientos superiores al promedio del sector.

Nosotros como colaboradores directos del área de verificación deseamos contribuir en el buen manejo de los planes de motivación, incentivos y la solución de conflictos que se presentan en el área.

La conclusión general que esperamos al término de este escrito es que cualquier tipo de organización que implemente un sistema integrado de administración de personal basado en incentivos, motivación y resolución de conflictos lograra obtener resultados eficaces en cuanto su plan de negocio, sus objetivos naturales (Crecimiento, Sostenibilidad, Rentabilidad y un aporte social) y el crecimiento ocupacional y profesional de los colaboradores que pertenecen a la organización.

Amigo lector le invitamos a que estudie en detalle la información que aquí presentamos, para que usted tenga un ejemplo de lo factible que es mejorar un ambiente de trabajo inadecuado y los resultados que se pueden obtener en materia de productividad con la aplicación efectiva de esta corriente conceptual; agradecemos de antemano su tiempo y dedicación garantizándole que serán retribuidos por el conocimiento que aquí reposa.

CAPITULO I: AMBIENTE DE TRABAJO EN EL ÁREA DE VERIFICACIÓN DEL BCSC.

Antes de describir el ambiente de trabajo del área de verificación, consideramos importante hacer una breve mención de la empresa a la cual pertenece el área.

BCSC, entidad financiera que pertenece al grupo de empresas de la Fundación Social, siendo el resultado de la fusión entre Banco Caja Social y Banco Colmena, única en su modelo de gestión ya que después de realizada la fusión ninguno de los dos bancos absorbió al otro; actualmente el BCSC lleva más de 90 años en el mercado (y la Fundación Social completo 99 años) funciona con dos marcas comerciales: Banco Caja Social BCSC y Colmena BCSC, cada uno con sus respectivas oficinas y respetando su pilar estratégico de mercado al cual cada marca se dirige, Banco Caja Social BCSC en Microfinanzas y Colmena BCSC en Crédito Hipotecario; obviamente con la fusión, cada marca ha venido desarrollando los productos de la otra y se encuentra en proceso de fortalecimiento en sus portafolios y afinamiento de marca ante sus nichos de mercado.

Su función de valor está encaminado directamente a la misión de la Fundación Social, que es la de *erradicar las causas estructurales de la pobreza para ser una sociedad más justa e igualitaria para todos los sujetos de derecho que componen el estado colombiano*, por lo que aparte de tener objetivos de Rentabilidad, Crecimiento, Sostenibilidad, también tiene un objetivo claramente marcado que es de carácter social, al final del ejercicio una porción de la utilidades netas son capitalizadas en el BCSC pero una gran parte de estas utilidades son entregadas directamente a la Fundación

Social para ser invertidas en sus programas sociales y lograr cumplir con su misión estratégica.

El BCSC, siendo una entidad financiera tiene dos líneas estratégicas de negocio, la primera es la tradicional, realizar captación y colocación de recursos y con las diferencias entre las tasas de colocación y captación obtener una utilidad; esta figura es conocida como margen de intermediación; por otra parte, la segunda línea de negocio es la de realizar inversiones a largo plazo en la bolsa y de igual forma obtener una utilidad.

Basándonos en uno de los pilares estratégicos de negocio del BCSC, el área de Colocación de recursos o centro de crédito, se compone de varias áreas más pequeñas que a su vez intervienen en la decisión final de una solicitud de crédito; el centro de crédito se compone de un área de radicación de documentos, luego de un área de verificación, un área de análisis y un área de desembolso, todas son áreas independientes pero complementarias entre sí; ahora bien, las áreas críticas son el área de verificación, cuya misión es validar la información, la existencia de la fuente generadora de ingresos, la racionalidad de la misma, la situación financiera, la propiedad y la antigüedad que reporta un cliente al presentar la solicitud de crédito mediante verificación telefónica o visitas directas; la siguiente área crítica es la del área de análisis la cual se encarga de tomar la decisión final siempre avalado por el criterio de verificación.

Para efectos de análisis del presente ensayo, nos concentraremos en el área de verificación; esta área se compone de una Coordinadora, cuatro supervisores, seis operativos, cuarenta auxiliares de verificación telefónica y veinte siete asesores de crédito.

Hasta aquí es fácil deducir que el área de verificación es de trascendental importancia para los intereses generales del BCSC, a continuación presentamos la tesis que será desarrollada a lo largo del ensayo:

%Enfocados al interior de la cultura organizacional , se determina que una administración de talento humano, basado en factores de incentivos, motivación del recurso humano y condiciones que permitan la buena interacción entre los colaboradores, logra que las empresas obtengan mayor éxito en la consecución de su plan de negocio+

Dentro del desarrollo temático de nuestra tesis sabemos que la cultura empresarial identifica y reconoce la forma de ser y actuar de una empresa, representando roles en la resolución de conflictos y ejecutando acciones ante oportunidades de gestión y adaptabilidad a los cambios, si miramos dentro de cada área de la organización encontraremos que sus principios se rigen por una sola política pero también hay una autonomía en algunos procesos los cuales desarrollan que las personas interpreten roles específicos; a veces podemos encontrar ambientes que pueden tener inadecuadas formas de ser dentro de las personas que en el área laboran.

Debemos tener en cuenta las diferentes maneras de pensar entre cada uno de los componentes del área para con ello conocer sus debilidades, fortalezas, que puede tolerar con facilidad y que lo lleva a reaccionar de manera agresiva; con ello podemos establecer el estrés que se vive dentro de esa zona para tener planes que generen una solución previa a que se produzca un conflicto y el ambiente laboral no sea el más adecuado.

Bajo este esquema, encontramos tres factores claves que a nuestra consideración son las causas directas del actual malestar presente en el área de verificación, los cuales serán puntos básicos estudiados y analizados

dentro de la organización y que en este momento carecen de presencia en las políticas de consecución de logros de la entidad. Estos puntos serán presentados y desarrollados en los siguientes temas:

1.1: MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral la entendemos como la manera de mantener esa cultura de generar valor corporativo en pro de buscar el alto desempeño y la productividad laboral con base en el estímulo de cada individuo dentro de una organización para obtener un mejor desempeño del mismo, favoreciendo no solo los intereses personales de cada uno de los individuos sino también brindando mejores resultados a la organización.

Para entender de una manera más específica la importancia de la motivación en un grupo de colaboradores, es necesario remitirnos a algunas de las principales teorías y autores de motivación.

Abraham Maslow, publicó en el año de 1943. La teoría sobre la motivación humana, de lo cual lo más interesante fue el desarrollo del triángulo de necesidades de Maslow (ver figura 1.), allí resalta cinco niveles de necesidades que tenemos los seres humanos y plantea que cada nivel de satisfacción nos permitirá pasar al siguiente nivel, en la base de la pirámide reposan las **necesidades fisiológica** representadas por las necesidades básicas de supervivencia como el oxígeno, agua, alimento y sexo; El siguiente nivel es de las **necesidades de seguridad** como salud, seguridad física, superación de miedos, entre otros; El tercer nivel es el de las **necesidades de afiliación** siendo necesidades de carácter emocional como el afecto, al amistad convirtiéndonos en seres susceptibles a la soledad y ansiosos a la vida social; El cuarto peldaño es de las **necesidades de reconocimiento** y se refiere específicamente al autoestima e incluye

reconocimiento, respeto, confianza en general; El último peldaño clasifica las **necesidades de autorrealización**, siendo este el máximo nivel de satisfacción del ser humano.



Fuente: El Triángulo de las necesidades de Maslow, Teoría sobre la motivación humana, 1943.

Figura 1

En principio estamos de acuerdo con esta teoría en cuanto la clasificación de las necesidades, sin embargo consideramos que no es necesario avanzar nivel por nivel, sino que por lo contrario, el ser humano tiene la habilidad para lograr satisfacción en los distintos niveles de la pirámide sin tener un orden cronológico; Ahora bien, en el área de Verificación del BCSC acierta en garantizar la satisfacción de los dos primeros niveles de la pirámide, es decir garantiza a los colaboradores cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad a través de un paquete de beneficios extralegales, todos de carácter económico; lamentablemente no es suficiente para que el colaborador cubra las demás necesidades y es aquí donde comienza la desmotivación en el área, esto se debe principalmente a que el área no cuenta con políticas claras de reconocimiento, de impulso al trabajo en equipo, de respeto entre mandos medios y operativos del área y sobre todo

de autorrealización ya que en los últimos años se ha ido desdibujando la figura de plan de carrera al interior de la organización.

Por otra parte, Frederick Herzberg, desarrolla la teoría motivacional en función del entorno del individuo y de la relación entre el individuo y el trabajo, siendo esta relación la que determina el éxito o el fracaso del mismo.

Herzberg realizó una investigación al interior de la organización con la que pretendía dar respuesta a la siguiente pregunta: "*¿Qué desea la gente de sus puestos?*", los resultados le llevaron a concluir que los factores por los cuales los colaboradores se sienten desmotivados son de carácter intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, la ausencia de estos elementos generan un nivel bajo de motivación del colaborador en función del puesto de trabajo, aunque esto no necesariamente representa insatisfacción, los factores ya mencionados son denominados como **factores motivacionales** e interpreta los factores extrínsecos como **factores higiénicos**, de manera grafica Hezberg resalta a los factores higiénicos y factores motivacionales de la siguiente forma:



Fuente: Teoría de la motivación e higiene de Frederick Hezberg, 1959

Figura 2

Hezberg resalta factores intrínsecos (o motivacionales) como el reconocimiento, responsabilidad, realización personal en función del logro, y el progreso o el ascenso; Mientras que los factores extrínsecos son políticas de empresa, administración, salario, seguridad o estabilidad, status y otros.

El anterior argumento se ajusta completamente a la situación al actual del área de verificación, ya que como hemos mencionado, el área asegura la mayoría de factores higiénicos, excepto la estabilidad laboral específicamente para personas recientemente contratadas ya que por una nueva política, se pasó de contratar colaboradores a termino indefinido, a contratarlos por obra y labor y a través de outsourcing, generando un alto grado de rotación de personal y obviamente los nuevos colaboradores, por ser contratados en esta modalidad, pierden todos los beneficios extralegales y perdura el malestar de salir en cualquier momento de la organización; este es un factor crítico para la motivación de los colaboradores pero realmente el punto acido en cuanto la desmotivación del área es la inexistencia de un programa o de una política que desarrolle los factores motivacionales (contemplados en la teoría de Hezberg).

Los principales efectos que conllevan la desmotivación del personal en el BCSC son: baja productividad de cada colaborador el cual se ve afectado por este tema, desempeñando sus labores de una manera más monótona, ya que a menudo sabemos que si una persona no se siente motivada con su cargo o el área en la que se encuentra lo realiza de una manera poco efectiva y más parsimoniosa.

Otro punto fundamental es que este tema afecta el actuar de cada colaborador dentro de su área, generando que el mismo hable mal se su área o en muchos casos de la misma entidad, haciendo que otros que lo

escuchan lleguen a pensar lo mismo, llevando a cabo un efecto de bola de nieve por cada una de las áreas de la entidad.

Para dirimir lo dicho anteriormente damos estas posibles soluciones al tema:

- A manera de crear un ambiente motivador dentro de la compañía, se deben llevar a cabo talleres de socialización, donde se den espacios para escuchar las opiniones de cada persona, confrontando su diario vivir dentro de su área para conocer los puntos claves de sus desacuerdos y posible desmotivación, antes de que él mismo genere conflicto.
- Realizar cada bimestre talleres de motivación dentro y fuera de la organización, que conlleven a un ambiente de unión y trabajo en equipo, creando una mentalidad de renovación; con estos talleres se crea un ambiente laboral sin tensiones y se podrá dejar de un lado la monotonía de cada persona en su puesto de trabajo, haciéndolo más productivo y enfocándolo a tener una mayor pertenencia en el tiempo que dure en su cargo actual.

1.2: INCENTIVOS

Los incentivos laborales son reconocimientos que la empresa otorga a una persona por la consecución adecuada, eficaz y con calidad; muchas veces hacen parte de estímulos en dinero que se le dan aparte del salario ordinario que devenga la persona y en otras ocasiones se realiza entrega de bonos de regalo para intercambiar en almacenes o establecimientos comerciales. Es una forma más de motivar a la persona a desarrollar sus funciones adecuadamente y por encima del promedio entregando siempre en su actuar valor agregado a cada gestión realizada.

El tema de los incentivos es de gran importancia para los colaboradores del área de verificación del BCSC; hasta hace unos 4 años, la entidad contaba con un programa de incentivos que resaltaba la labor por colaborador, por área y por coordinación, según el nivel de desempeño y productividad que lograran alcanzar; dentro del programa de incentivos, es importante resaltar las bonificaciones extraordinarias en bonos, placas conmemorativas por la ocasión, recepciones privadas al área ganadora y en últimas, reconocimiento a nivel institucional por el logro alcanzado; Sin embargo después de la fusión, la entidad se detuvo el programa de incentivos argumentando que en un proceso de fusión era imposible determinar quiénes podrían llegar a este reconocimiento; realmente es un argumento válido y razonable; el problema radica que después de 4 años, la entidad no ha definido una nueva política en cuanto al plan de incentivos, es decir, hoy por hoy no se realiza reconocimiento al desempeño y sin duda es un agente desmotivador.

Considerando que el colaborador del área de verificación ve muy pronto los resultados de la conducta que se desea reforzar, el reforzamiento de esa conducta se facilita. La organización se ve beneficiada por este sistema de compensación y la productividad que este implica y no por el número de horas de trabajo, compensando los gastos administrativos fácilmente, para lo cual es importante diseñar una política clara al interior de cualquier organización, por lo que los beneficios se verían reflejados en el logro de objetivos organizacionales y estratégicos, este tema debe ser abordado como una inversión y no un costo.

Siendo este un tema crítico para la resolución efectiva del clima organizacional en el área de verificación, realizamos las siguientes recomendaciones:

- Premiar el desempeño laboral de cada funcionario, otorgándole bonos de regalo, días de compensación laboral o distinciones que hagan reconocimiento a su efectiva labor dentro del área en la consecución de objetivos generales dentro de la organización.
- Adicional a los objetivos generales de la empresa, el colaborador podrá fijarse otros logros que estén alineados con los de la empresa pero que a su vez sean más personales y enfocados a su desempeño y crecimiento profesional, llevando mediciones anuales las cuales servirán para evaluar el rendimiento de cada funcionario al momento de dar los incentivos o premios en el área por los resultados obtenidos o la consecución de los resultados dentro de cada meta fijada con anterioridad.

1.3: RESOLUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS

Este es sin duda alguna uno de los agentes más críticos que tiene el área de verificación y que afecta de manera proporcional y directa el clima organizacional del área.

Para contextualizar este tema, es necesario describir y conceptualizar el conflicto; a continuación presentamos algunas de las definiciones más cercanas y apropiadas del conflicto:

- Se genera conflicto cuando dos o más actores presentan diferencias de opinión o de pensamiento, de sentimientos o de proyectos; más aún, cuando cada tema expresado es opuesto al otro punto de vista o divergente.

- Es un conflicto de intereses, valores, acciones o direcciones entre las partes implicadas.
- Hay conflicto cuando solo hay un espacio o estado en el cual solo puede estar una sola entidad y hay dos o más que desean estar en él.
- Se describe también como un conjunto de propósitos, objetivos, métodos y conductas diferentes que generan una divergencia.

La definición con la que encontramos un mayor grado de afinidad según el malestar del área de verificación es: *El conflicto surge de la incongruencia de de objetivos, siendo la incongruencia el origen del conflicto de las organizaciones y su vez la base diferencial entre las necesidades de los individuos y los requerimientos de las organizaciones+* (Chris Argyris, el individuo dentro de la organización, 1979).

Para efectos de análisis de este conflicto presentado en el área de verificación, recordamos que esta área se compone por unas coordinadora, cuatro supervisores, seis operativos, cuarenta auxiliares de verificación telefónica y 27 asesores de crédito (visitadores).

Explicado los componentes del área vemos como el conflicto central se presenta cuando la alta dirección o la presidencia del BCSC elige a la coordinadora por conveniencia e intereses particulares y esta a su vez elige a los supervisores bajo el mismo lineamiento; la política de elegir colaboradores por conveniencia se extiende hasta la elección de colaboradores cuya labor es más operativa que táctica, como lo son los auxiliares de verificación y los asesores de crédito, es decir, saltan todos los protocolos de ascenso (definidos asertivamente en el área de recursos humanos de la entidad, basados en un sistema de elección por competencias y no por favoritismos) y eligen personas que no tienen las

actitudes y aptitudes requeridas para ocupar estos cargos, generando así descontento y desmotivación para los colaboradores del área, sin mencionar los resultados negativos que se presentan, en función de los objetivos estratégicos del BCSC.

Conceptualizando este conflicto, nos apoyamos en la *Teoría del conflicto* (del Autor Antonio Romero, en el texto *teoría del conflicto social*, 2005) y *Teoría del conflicto en organizaciones* (del Autor Roberto Domínguez y Silvia García, *introducción del conflicto en las organizaciones*, 2002), podemos describir como la fuente de este conflicto de carácter **personal** ya que la presidencia por su idiosincrasia y sus valores elige erráticamente al grupo de personas que lideran el área de verificación y los mandos medios del área demuestran su incompetencia y su falta de profesionalismo al tomar decisiones erradas, para la elección de colaboradores a otras puestos de trabajo, que afectan el desempeño del BCSC y el clima organizacional del área de verificación; teniendo en cuenta lo anterior, es preciso definir este conflicto como **Irreal** ya que se deriva de las percepciones equivocadas de la presidencia y los mandos medios del área de verificación; a su vez persiste una seria deficiencia en cuanto las comunicaciones entre los dos grupos que intervienen en este conflicto; continuando con este análisis consideramos también que debido a su alcance, este conflicto es **Estratégico** ya que afecta la eficiencia de la estructura organizacional del BCSC (ver figura 3) al no considerar los protocolos de elección de los colaboradores ya definidos en el área de gestión humana.

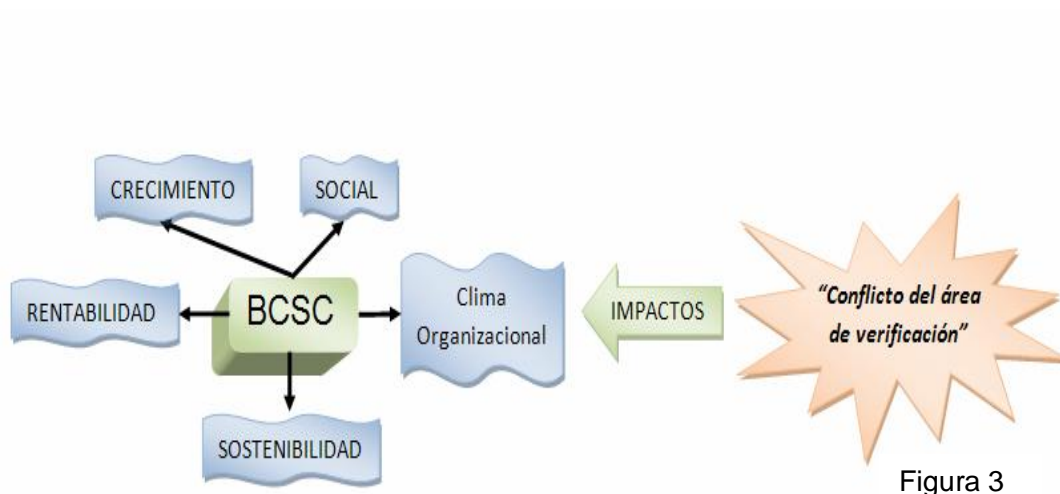


Figura 3

La figura 3, muestra de manera sencilla y específica los impactos producidos en el BCSC derivados del conflicto del área de verificación, los siguientes son una cadena de sucesos desde el conflicto hasta llegar a factores críticos como los que se describe a continuación:

- **Rentabilidad:** Como ya se ha descrito en este documento uno de los frentes son los mandos medios del área de verificación; lamentablemente las decisiones estratégicas en función de elección de los colaboradores, son erradas y generan cargas excesivas de trabajo, rotación constante del personal, situación laboral no definida para un 70% del frente de los colaboradores, malestar en grupo de trabajo por deficiencias en la comunicación, no atienden realmente las necesidades de los clientes y finalmente generan pérdidas económicas ya que el margen de colocación, actualmente es negativo y las utilidades producidas por la entidad son derivadas, solamente, por su participación en la bolsa; es decir, la entidad se encuentra en una situación financiera delicada al no administrar correctamente la

colocación de los créditos y la rentabilidad se encuentra seriamente afectada por esta situación.

- **Crecimiento:** Después de la fusión, el BCSC tomó un rumbo interesante en cuanto los retos de mercado, financieros, satisfacción de los clientes y las perspectivas de crecimiento no podrían ser más ambiciosas, sin embargo, los rendimientos financieros actualmente no son consecuentes y por su puesto el crecimiento se ha limitado, ahora bien, lo importante es que este rumbo se puede recuperar y convertir esta estrategia de fusión en un factor trascendental para el impulso del BCSC en el mercado.

- **Sostenibilidad:** Esta variable se puede analizar desde dos puntos de vista, el primero netamente financiero que al igual que la rentabilidad y el crecimiento ha mermado considerablemente, derivado del conflicto central (Pérdida de valor); el segundo es una situación manejo y liderazgo de grupo; el descontento del frente de colaboradores generan situaciones que en su momento se tornan insostenibles en cuanto el clima organizacional.

- **Social:** Sin duda alguna este factor es quizás el más afectado, realmente la deficiencia en la rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad ponen en dificultades a la Fundación Social, ya que no le permite avanzar concretamente para la consecución de su misión.

Con lo anterior, es preciso definir este conflicto, como un conflicto **Intergupal**, ya que hay dos agentes de intervención claramente definidos: el primero son los mandos medios del área (Coordinadora y Supervisores), el segundo es el grupo operativo del área (Auxiliares de referenciación y asesores de crédito); cada grupo intenta tomar poder sobre un recurso

escaso, como lo es el desmejoramiento del plan de carrera propuesto por la entidad.

La evolución histórica del conflicto sugiere que el conflicto es considerado hoy en día como una fuerza positiva para las organizaciones; que un cierto nivel de conflicto es necesario para alcanzar un desempeño eficiente; además, es utilizado como una herramienta útil para mantener la organización en una posición creativa y autocrítica. Es preciso aclarar que este enfoque no califica a todos los conflictos como positivos, para lo cual es necesario analizar cada conflicto; si este va en procura de lograr los objetivos estratégicos de las organizaciones se considera como positivo o funcional, si por lo contrario atenta directamente el logro de los objetivos estratégicos, se considera como un conflicto negativo y disfuncional; como ya lo hemos mencionado, el conflicto actual del área de verificación debe ser catalogado como disfuncional.

Dado que no todos los conflictos que se generen dentro del área son malos para la misma y hay algunos que generan buenos cambios dentro de la organización, debemos enfocarnos en los que generan una inadecuada operación del diario vivir en el área.

En la resolución y la administración de conflictos se generan algunas técnicas para darle solución y planeación a problemas que se generan casi a diario por eso es allí donde los administradores o supervisores de procesos deben controlar el nivel del mismo y hacer que no exceda el funcionar productivo de la organización.

Con base en lo anterior damos estas soluciones y posibles cambios:

- Lo más importante es prevenir el conflicto antes de que se genere; para ello debemos tener en cuenta cada una de las partes que intervienen en el área de verificación de la entidad; con ello sabremos sus puntos que pueden afectar el desarrollo estable del proceso, adicionalmente debemos dirimir cualquier cambio abrupto en algún individuo en particular, realizando talleres de escucha del personal, para entender sus necesidades, sus frustraciones y posibles efectos de cambios negativos que pueda tener cada uno de los colaboradores dentro del área.
- Se deben analizar los puntos que generan el conflicto, si es de personas o de procesos, en dado caso que sea dado por personas del área se reunirán con el fin de identificar las diferencias y puntos de deserción, se evaluarán los puntos de vista de las partes afectadas y se darán las posibles soluciones para comenzar con controles de cambio estructurados en un sistema para llevar mediciones de los cambios por periodos en tiempo establecidos con anterioridad.
- Si el conflicto se genera en los procesos del área se identificará la raíz del mismo, se dará oportunidad para que cada persona pueda dar su posible solución, evaluando cada opción; si el administrador o supervisor está de acuerdo con alguna de las ideas aportadas por un funcionario se dará paso a la implementación en el proceso generador del conflicto y se tendrá con lapsos de tiempo mediciones de esa ejecución en el tema para ver su evolución y desarrollo.

A través de este capítulo hemos descrito la situación general del área de verificación, enmarcando o justificando el malestar de los colaboradores y el

clima organizacional inadecuado en tres pilares: Motivación, Incentivos e inadecuada resolución de conflictos y por lo cual inferimos que estos pilares o factores ejecutados bajo una política clara y transparente, contribuirían directamente en el alcance de los logros estratégicos del BCSC, permitiéndole obtener resultados superiores al promedio y desarrollando el potencial del capital humano con el que hoy cuenta la entidad.

CAPITULO II: AMBIENTE DE TRABAJO IDEAL EN EL ÁREA DE VERIFICACIÓN DEL BCSC.

Debemos tener un conjunto de elementos relacionados con la salud de cada empleado y la calidad de vida del mismo. Se abordan adicionalmente ciertos factores objetivos del entorno laboral ideal que influyen en la calidad de vida.

Para alcanzar un adecuado ambiente en el trabajo, se requieren cambios enfocados al logro de un puesto de trabajo saludable a un diario vivir con armonía dentro del área. Se expone una estrategia para el mejoramiento de la calidad general del ambiente laboral con algunos factores claves como lo son la buena preparación de procesos, la divulgación puntual de información de interés a cada uno de los miembros del área, una adecuada planificación de las labores ejercidas por cada persona, estableciendo tiempos por cada tarea para que no se presenten sobrecargas de labores a una persona específica, la implementación de buenos sistemas de mediciones para controlar tiempos de respuesta, cuadros de productividad y el despliegue de seminarios de actualizaciones de procesos y de cursos para que cada empleado este capacitado para ejercer su cargo con calidad y de la manera más efectiva posible.

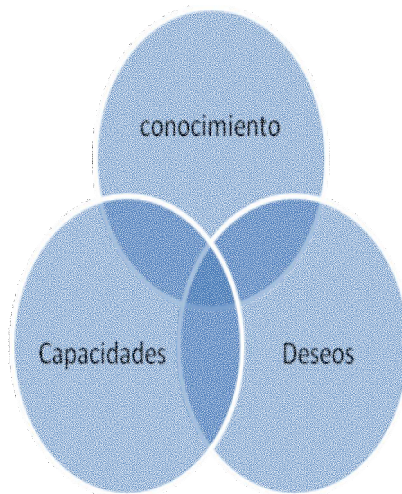


Figura 4

Esta figura resume los Hábitos efectivos que deben actuar dentro de un organización con el fin de mejorar el desarrollo continuo y colectivo de un buen ambiente laboral, basado siempre en principios y pautas de conductas seguras que procuren porque cada empleado sea líder y motivador dentro de su área de acción.

A raíz de todos los cambios que ha tenido el mundo laboral, las nuevas tecnologías, nuevos conceptos y definiciones, nuevos métodos, aún en algunas organizaciones, se sigue pensando en buena medida desde el paradigma de la llamada Era Industrial, que considera a los colaboradores de una compañía como una materia prima más.

Esta es una concepción errónea y en extremo inconveniente, pues no logra sacar lo mejor de cada una de las individualidades que componen a la organización: algo de carácter fundamental en la Era de las Comunicaciones y la Información.

Es preciso hacer que los empleados de una empresa identifiquen sus

potencialidades y aprendan a utilizarlas en beneficio propio y, en definitiva, de la organización.

Llevando un proceso autónomo y fácil de adaptar para el largo plazo dentro de una organización como se muestra en la siguiente figura:

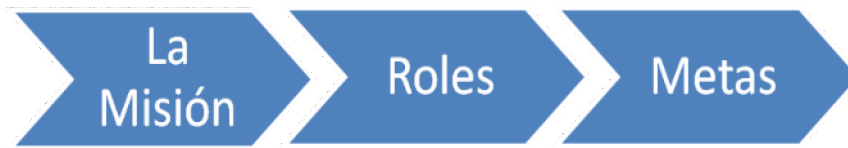


Figura 5

No se trata solamente de cumplir cargos por obligación, se trata de enseñarle a los demás el arte de sacarle provecho a lo que es propio de cada individuo; de modo que cada persona se vuelva indispensable en la organización en virtud de sus capacidades irrepetibles y tenga roles, sintiéndose importante y útil para la misma y para el cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

Ya en un entorno más dinámico podemos enfocar a la organización en procesos semanales de la siguiente manera:

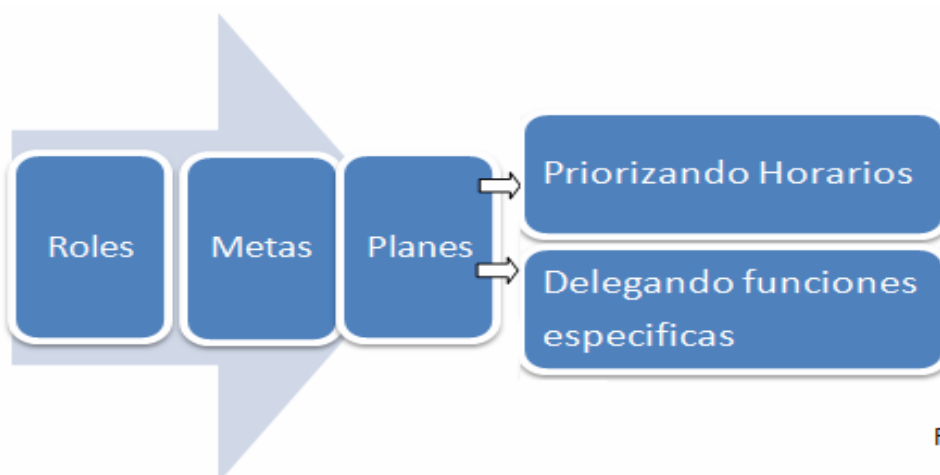


Figura 6

Como un escenario final a este capítulo debemos comprender que así todos estos procesos se implanten dentro de la organización, no tendrán el adecuado funcionamiento si no hay un compromiso de parte de cada colaborador dentro de su área llevando a cabo su rol con mayor participación; tomo un ejemplo del libro de Stephen R. Covey, los 7 hábitos de la gente altamente efectiva en donde realiza una espiral ascendente que nos servirá para entender mejor el compromiso que debemos llevar en cada función dentro de la organización para que la ejecución en el cambio del ambiente laboral sea posible.

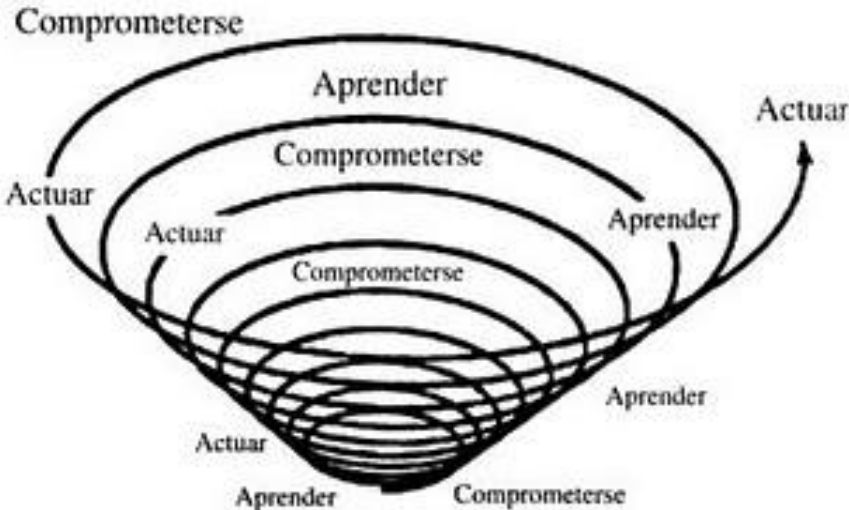


Figura 7

Fuente: Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Stephen R. Covey, 1989.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con los cambios que se generaron en el presente documento se propiciará un ambiente laboral más adecuado en pro de buscar una armonía y la adecuada ejecución de los procesos dentro de cada área.

Mayor productividad en cada uno de los colaboradores, enfocándolos en el manejo adecuado de cada cargo, haciéndolo sentir identificado con la compañía y con las labores que realiza dentro de ella.

Mejor calidad en cada proceso, si tenemos en cuenta que la persona se siente motivada y dentro de la compañía, así mismo se vera reflejado en su diario actuar y en su trabajo.

Se observará un crecimiento de la compañía dentro de su sector, en base a un mayor apersonamiento de cada colaborador que se sentirá identificado con su empresa y brindará lo mejor de sí, queriendo lo que hace, sin verse obligado a cumplir con su trabajo únicamente por devengar un salario.

Un reconocimiento y una creación de valor tanto dentro de la compañía como fuera de la misma, con base en las opiniones de sus funcionarios, creando un buen nombre y una relación más favorable dentro del área de verificación que trascenderá a las demás áreas de la organización.

Dados estos beneficios de incentivar a las personas se incrementará el desempeño de cada individuo, haciéndolo un factor importante, único y vital en el desarrollo del plan de negocio de la compañía.

Debemos enfocarnos en suplir las necesidades laborales y las peticiones de cada persona, no solo con dinero sino creándole un ambiente agradable para garantizarle su desarrollo profesional dentro de la organización; la reactivación del plan de incentivos, haciendo que se fortalezca en el área de verificación la motivación de laborar, ascender y escalar por un objetivo no solo individual sino colectivo, con ello lograremos personas más calificadas y responsables en cada labor que ejecuten, pero ante todo debemos buscar la identificación de cada uno de nosotros con el área, sintiéndola nuestra y transmitiendo lo mejor de si a cada persona dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAVANEL, Harry, Cultura organizacional. Legis, 1992.
- AMBROSIO, Enrique, Cultura como Base de la estrategia empresarial, Alta Dirección, 1991SERNA, Gerencia estratégica, Er. editores, 1997.
- ARGYRIS, Chris, El individuo dentro de la organización. Barcelona, Herder, 1979
- COVEY, Stephen, Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós Ibérica, 1997.
- DOMÍNGUEZ, Roberto, y otros, Teoría del conflicto en las organizaciones, Universidad Rey Juan Carlos.
- GALVEZ, Antonio, Teoría del conflicto social, Revista Social de Las Américas, editorial Anteo Argentina, 2006.
- RIVERS, Dennis, Los siete retos de la comunicación, Tomado del texto del instituto para la comunicación cooperativa, Santa Bárbara, California, 2003.
- THOMPSON, Leigh, Negotiation: The mind and the heart, Third Edition, Pearson Prentice Hall, 2005.

WEB GRAFÍA

- www.bancocajasocial.com.co
- www.colmena.com.co
- www.elprisma.com
- www.losrecursoshumanos.com