

Corporación Universitaria Minuto de Dios



Facultad: Ciencias Económicas y Administrativas

Diagnóstico de clima laboral a la empresa Combustibles Líquidos de Colombia Sucursal
Antioquia.

Proyecto de Grado para optar al título de:

Administradores de Empresa.

Integrantes:

Eliana Patricia Zapata Marín ID 000075721

Hero Luis Molinares Sanabria ID 00073722

Asesor Metodológico:

Alina Sorany Agudelo Alzate

Bello

Junio de 2013

A g r a d e c i m i e n t o s .

Queremos agradecer a la empresa Combustibles Líquidos de Colombia, por permitir a los estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, el haber hecho la realización de las prácticas para optar por el título de grado en el área de Administración de empresas. A la universidad por haberme brindado los conocimientos para la ejecución del proyecto y a nuestra asesora Alina por el acompañamiento brindado durante el transcurso del proyecto.

De igual manera darle las gracias a Juliana Blandón por brindarnos acompañamiento a lo largo del desarrollo del proyecto.

D e d i c a t o r i a

A Dios por este logro que hemos adquirido y la perseverancia para continuar cada día a pesar de las adversidades que encontramos en el trayecto de la ejecución del proyecto.

A nuestras familias que estuvieron constantemente pendientes de nuestro progreso en la universidad y por el apoyo incesante dado durante este tiempo.

Diagnóstico de clima laboral a la empresa Combustibles Líquidos de Colombia.

Resumen.

Este proyecto de investigación está enmarcado en reconocer los elementos del clima organizacional en la empresa Combustibles Líquidos de Colombia, partiendo de la pregunta de investigación y de la situación que afronta la empresa al no existir una evaluación del ambiente laboral que permita medir los resultados obtenidos desde de la aplicación de las técnicas motivacionales por parte de la empresa., se desarrollaron cinco capítulos, siguiendo una secuencia establecida por la universidad. El capítulo uno se define el problema, se establecen unos objetivos que le darán origen al proyecto final, en el capítulo dos se revisan 33 autores sobre gestión del talento humano y sobre clima y cultura organizacional, para dar soporte a los hallazgos, en el capítulo tres se diseñan los instrumentos de recolección de la información y la metodología aplicada por los investigadores, permitiendo en el capítulo cuatro analizar los resultados obtenidos, de acuerdo a los lineamientos planteados como son las categorías, el capítulo cinco se da respuesta a la pregunta planteada, y se determina si los objetivos cumplieron con su cometido.

Contenido.

	Pág.
Introducción.....	10
1. Capítulo I. Planteamiento del problema.....	11
1.1 Antecedentes del problema.....	11
1.2 Planteamiento del Problema.....	12
1.3 Pregunta de investigación.....	13
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo General.....	13
1.4.2 Objetivo Especifico.....	14
1.5 Justificación.....	14
1.6 Delimitación.....	16
1.7 Limitaciones.....	16
2. Capítulo II. Marco Teórico.....	18
2.1 Teorías Generales: Relaciones humanas.....	18
2.1.1 Administración de recurso humano.....	18
2.1.2 Teoría de las relaciones humanas.....	20
2.1.3 Clima organizacional.....	24
2.1.4 Cultura Organizacional.....	28
2.2 Teorías específicas.....	30
2.2.1 Motivación.....	30
2.2.2 Teorías motivacionales.....	33
2.2.2.1 jerarquías de necesidades.....	33

2.2.2.2 Teoría X y la teoría Y de MacGregor.....	37
2.2.2.3 Teoría ERG de Alderfer.....	38
2.2.2.4 Teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg.....	39
2.2.2.5 Teoría Motivacional de la expectativa.....	39
2.2.2.6 Teoría de las necesidades de McClelland.....	40
2.2.3 Liderazgo.....	41
2.2.3.1 Funciones de Liderazgo.....	44
2.2.3.2 Tipos de Liderazgo.....	45
2.2.3.3 procesos de gestión del talento humano.....	47
2.3 Estudios Empíricos.....	50
3. Capítulo III. Marco metodológico.....	55
3.1 Enfoque.....	55
3.2 Rol del investigador.....	56
3.3 Consideraciones éticas.....	56
3.4 Recolección de datos.....	58
3.5 Población muestra.....	58
3.6 Tipo de instrumento para la recolección de datos.....	59
3.7 Diseño de los Instrumentos.....	60
3.9 Análisis de las categorías.....	62
3.9.1 Categoría del clima Organizacional.....	62
3.9.2 Categoría de la motivación.....	62
4. Capítulo IV. Análisis de datos.....	67
4.1 Descripción del proceso de recolección de la información.....	67
Obtención de la empresa para la muestra poblacional.....	67

Investigación de campo	68
4.2 Análisis de resultados	70
□ Análisis de la Encuesta	70
□ Análisis de la entrevista	76
□ Análisis de la Observación	78
4.2.1 identificación de las categorías	79
4.2.2 análisis de las categorías soportado en la información recabada en el trabajo de campo	83
5. CAPITULO V. Discusión y Conclusiones	89
5.1 Descripción de los hallazgos respondiendo a la pregunta de investigación	89
La empresa cuenta con un cronograma de capacitaciones por parte de la ARL y reuniones para el conocimiento de las políticas de la empresa	95
5.2 Descripción de los principales hallazgos alineado a los objetivos	97
5.2.1 Objetivo general	97
5.2.2 objetivos específicos	98
5.3 Conclusión del capítulo V	102
5.3.1 Temas de futuras investigaciones	103
5.3.2 recomendaciones (empresa, a la institución)	103
5.3.3 Conclusiones	104
Apéndice No. 1. Encuesta clima laboral	105
Apéndice No 2. Encuesta gestión humana	109
Apéndice No 3. Observación unidades de trabajo	111
Apéndice No 4. Carta de autorización	112
Referencia	113

Índice de tablas

Tabla 1. Plan de comportamiento –modelo básico- Porret (2008, p.86) -----	31
Tabla 2. Procesos de gestión humana. -----	48
Tabla 3. Identificación de categorías.-----	73
Tabla 4. Identificación de categorías empresa Combustibles Líquidos de Colombia. -----	79
Tabla 5. Identificación de categorías general.-----	81
Tabla 6. Técnicas motivacionales -----	90
Tabla 7. Implementación de técnicas motivacionales -----	95
Tabla 8. Subcategorías motivacionales -----	96
Tabla 9. Procesos de gestión humana. -----	99

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Registro final de categorías	61
Ilustración 2. Tipo de contrato CLC	71
Ilustración 3. Tiempo en la empresa.....	72
Ilustración 4. Necesidades fisiológicas.....	83
Ilustración 5. Necesidades de seguridad.....	84
Ilustración 6. Necesidades de afiliación.....	85
Ilustración 7. Necesidades de reconocimiento.....	86
Ilustración 8. Necesidades de autorrealización.....	87

Introducción.

El clima organizacional es un aspecto importante dentro de las organizaciones, ya que garantiza una armonía entre los objetivos de la compañía y los personales. A través del diagnóstico se pretende determinar el grado de satisfacción que tienen los trabajadores con respecto a los procesos aplicados por el área de gestión humana, brindándole a la compañía elementos que le permitan identificar falencias dentro de estos.

De ese mismo modo el resultado del diagnóstico le brindará a la empresa elementos para realizar cambios internos que le permitan mejorar la relación empresa-empleados, pudiendo generar un mayor acercamiento del personal, incrementando la productividad y las mejoras dentro de las unidades de trabajo.

El objetivo de esta investigación es diagnosticar el clima organizacional de la empresa Combustibles Líquidos de Colombia mediante la aplicación de un cuestionario, una entrevista y con ayuda del instrumento de la observación, con el fin de identificar aspectos positivos dentro de la empresa objeto de estudio.

1. Capítulo I. Planteamiento del problema

En este capítulo se pretende determinar los lineamientos para el desarrollo del tema objeto de estudio, identificando las falencias que puedan estar presente en el ambiente laboral de las unidades de trabajo de la sucursal Antioquia de la empresa Combustible Líquidos de Colombia. Mediante un diagnóstico al clima laboral que permita identificar la influencia del modelo de gestión humana aplicado por la empresa.

1.1 Antecedentes del problema

La formulación del problema se centra en la empresa *Combustibles Líquidos De Colombia (CLC)*, que se dedica a la distribución de gas de petróleo licuado (GLP). Es una empresa nueva en el sector, fundada en el año 2007, inicia operaciones de distribución y envasado de GLP en el año 2009, legalmente constituida ante la cámara de comercio. Debido a que es una empresa joven en el sector aún no tiene un modelo que garantice la armonía entre las políticas de la compañía y el ambiente laboral.

La compañía cuenta con un depósito en el municipio de Bello y una planta de envasado en el municipio de Rionegro. En el depósito de Bello hay un total de treinta y siete trabajadores, conformados por dos administradores, un coordinador comercial, dos

liquidadores, trece conductores, doce auxiliares, cuatro promotoras, dos supervisores, un montacarguista. La planta cuenta con doce personas para la ejecución de los procesos divididos en un administrador, una psicóloga, dos conductores, una persona para oficios varios y siete llenadores.

A partir del mes de marzo del año 2011 la sede de Rionegro inicia operaciones en, para la mejora de los procesos de distribución en noviembre del mismo año ubicaron en el municipio de Bello un depósito, luego de dos años de funcionamiento en el departamento de Antioquia no se ha realizado un diagnóstico que permita medir el impacto al clima organizacional dentro de ambas sedes.

También cabe destacar la importancia de la medición del clima laboral dentro de las organizaciones ya que permite conocer el grado de satisfacción de los empleados con respecto a las políticas y objetivos planteados por las empresas, permitiendo mejorar aquellos aspectos que afecten la armonía entre los empleados y la organización.

1.2 Planteamiento del Problema

Al no existir una evaluación del ambiente laboral en la empresa Combustibles Líquidos de Colombia (CLC), hay una brecha la cual no permite evidenciar que factores y percepciones están implicados dentro de los problemas presentes en la sucursal de Antioquia. Es tratar de entender los actos resultantes del comportamiento de los integrantes

de la organización sin tener un punto de referencia que permita conocer el nivel de satisfacción y conformismo con las políticas, los líderes, los procesos y demás componentes que puedan afectar de alguna manera la armonía laboral.

El diagnóstico del clima organizacional es crucial para identificar y evaluar el desenvolvimiento de las personas dentro de las unidades de trabajo, haciendo de estas mediciones cada vez más importantes para el aumento de la productividad y la eficiencia de los individuos en las empresas.

1.3 Pregunta de investigación

¿El actual modelo de gestión humana aplicado por la empresa *Combustibles Líquidos De Colombia*, contribuye a un clima laboral armónico?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico al clima laboral en la empresa *Combustibles Líquidos De Colombia* dedicada a la distribución de gas licuado de petróleo sucursal Antioquia.

1.4.2 Objetivo Especifico

Identificar los procesos aplicados por el modelo del sistema de gestión humana utilizado por la empresa Combustibles Líquidos de Colombia los cuales generen un mayor impacto adverso al clima organizacional.

Determinar que debilidades se presenta en los factores motivaciones que componen el clima laboral de la empresa.

Determinar la influencia del actual modelo de gestión humana en el comportamiento de los trabajadores.

1.5 Justificación

Analizar el clima organizacional es importante para las empresas, ya que permite identificar los factores positivos y negativos que se presentan dentro de las unidades de trabajo de la empresa objeto de estudio, se tendrá una visión global de la situación real con respecto a temas relacionados como la motivación, liderazgo, toma de decisiones y participación permitiendo mejorar aspectos relacionados con el mayor activo de la compañía como los es el recurso humano.

Por tanto el realizar un diagnóstico que permita evaluar la situación de la empresa objeto de estudio, para luego establecer estrategias que permitan la mejora del clima organizacional de la empresa Combustibles Líquidos De Colombia.

Sin embargo (Martínez, 2003 p.22). Quien afirma que “la cantidad de esfuerzo que una persona ejerza se hallará relacionada con su aptitud. Si un individuo no posee cualidades para analizar un problema, probablemente no ejercerá un gran esfuerzo para resolverlo”. Lo mismo sucede cuando las variables de una compañía inciden sobre el proceso emocional del trabajador, la importancia de la motivación al personal permite potencializar el rendimiento en los procesos, permitiéndonos ser más competitivos y reflejándose en nuestra imagen corporativa.

Combustibles Líquidos De Colombia tiene la necesidad de conocer el nivel actual de satisfacción laboral de sus empleados, ya que le permitirá tomar medidas para mejorar y contrarrestar factores que impiden el flujo normal de los procesos, conocer la capacidad de los líderes para manejar, controlar y motivar a los grupos de trabajo, verificar si los procesos por difícil que estos sean son desarrollados con calidad, si existen conflictos o inconformidades dentro de las unidades de trabajo, con el fin de mitigar dichos aspectos negativos existentes dentro de las unidades de trabajo.

El proponer un análisis a los procesos de gestión del talento humano permitirá a la organización contar con un personal idóneo, capaz de trabajar en equipo, con partir creencias, valores, experiencias que impulsen la obtención de los objetivos trazados por la compañía. Permitiendo a los empleados realizar sus funciones de manera armónica, integrando a los líderes con sus subordinados, haciendo de ellos un elemento fundamental para el desarrollo de las funciones.

1.6 Delimitación.

El diagnóstico al clima organizacional se realizará en la empresa CLC en las sedes de Antioquia, el estudio se desarrollará a finales del mes de agosto del año 2012 y finales de mayo del 2013. El alcance del proyecto es determinar si el clima organizacional de la sucursal Antioquia de la empresa Combustible Líquidos de Colombia es armónico en relación al actual modelo de gestión humana aplicado por dicha compañía. El análisis se realizará al clima organizacional con los actuales integrantes de ambas sedes.

1.7 Limitaciones

La investigación analizará situaciones, relacionadas al clima organizacional como el comportamiento, motivación, métodos de mando, responsabilidad más no se centrara en estos aspectos.

Los investigadores solo pueden acceder a información previamente aprobada por los encargados del área de gestión humana de la empresa CLC.

Los investigadores tienen acceso a los empleados a partir de las 14:00 horas y solo hasta las 16:00 horas.

Cooperación de los trabajadores para el desarrollo del proyecto: el miedo de contar lo que piensan y sienten de sus jefes puede ser un factor que determine la veracidad de los resultados arrojados por la investigación. La falta de cooperación de suministrar una información exacta, de algunos integrantes de las sedes pueden afectar los resultados de la investigación.

2. Capítulo II. Marco Teórico.

El contraste teórico permite a los investigadores tener un punto de referencia válido, el cual establece los lineamientos para llevar a cabo el diagnóstico a la empresa Combustibles Líquidos de Colombia, determinando aquellos aspectos que influyen de manera directa e indirecta al clima laboral. Inicialmente se determinan un concepto teórico general de las relaciones humanas el cual permite tener una visión global del área a profundizar, por consiguiente se hace un estudio de las teorías que actúan de manera más relevante con el diagnóstico al clima laboral y por último se toman trabajos relacionados a nuestro objetivo, los cuales servirán como sustento para el desarrollo del tema.

2.1 Teorías Generales: Relaciones humanas

2.1.1 Administración de recurso humano.

Para entender sobre el inicio de la escuela humanística hay que entender lo que significa la administración de recurso humano.

Yoder citado por Castillo (2006, p.6) “define la gestión de personal como la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombre, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna”.

Byars citado por Castillo (2006, p.6) “define la administración de personal como el área de la administración relacionadas con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa”.

Flippo citado por Castillo (2006, p.6) “visualiza la administración de personal como la planeación, organización, dirección y control de la obtención, desarrollo, compensación, integración y mantenimiento del personal con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización”.

Castillo (2006, p.6) da su aporte sobre el concepto de administración de personal: “para efectos de nuestro estudio, la Administración de Personales es definida como: el sistema administrativo constituido por la planeación, organización coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones”.

2.1.2 Teoría de las relaciones humanas

Para Chiavenato (2000, p 117) “la teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), surgió en los Estados Unidos como consecuencia de los resultados en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración”.

Por consiguiente Chiavenato (2000, p 117) plantea “cuatro principales causa del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. *Necesidad de humanizar y democratizar la administración*, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos
2. *El desarrollo de las llamadas ciencias humanas*, Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

3. *Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin* fueron esenciales para el humanismo en la administración. Etzioni citada por Chiavenato, (2000, p.119) Elton Mayo (1933), es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin (1934), de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. Henderson citado por Chiavenato (2000, p.119) piensa que de igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los estados unidos en esa época.

4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo (1945), pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración”.

Mintzberg (1988) Citado por Valdivia, (2011, p.19) “describe los orígenes de este enfoque en los siguientes términos:

En el año 1939, con la publicación de la obra de Roethlisberger y Dickson (1939) sobre una serie de experimentos realizados con trabajadores de la central Western Electric Hawthorne, empezó a percibirse que pasaban también otras cosas en las estructuras organizativas; concretamente, sus observaciones respecto a la presencia de una estructura informal (relaciones extraoficiales dentro del grupo de trabajo)

constituyeron la aceptación de que la adaptación mutua servía de importante mecanismo de coordinación en todas las organizaciones”.

Cascio, Guillén et al (2010) Citado por Valdivia, (2011, p.19) “resumen las conclusiones del experimento realizado por Mayo en los siguientes términos:

Los estudios de Hawthorne mostraron que las organizaciones son sistemas en los que cuando se cambia un elemento todo cambia; que la estima tiene un papel importante en la motivación; que la organización informal influye en el rendimiento del sujeto; que la comunicación en ciertos casos es mejor que la especialización para conseguir objetivos; que la organización distribuye salidas entre sus miembros; que el comportamiento del sujeto no sólo se encuentra en función de recompensas económicas, y que la satisfacción de los miembros conduce a una mayor productividad”.

Chiavenato (2000, p 125) destaca las siguientes conclusiones del experimento de Hawthorne:

- “El nivel de producción depende de la integración social o social de los trabajadores.
- El comportamiento social de los trabajadores se apoya por completo en el grupo.

- El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales.
- Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas.
- Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y a las actitudes de las personas.
- El contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador”.

“El surgimiento de la teoría de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etcétera, y se critica con dureza y se deja a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, principios generales de la administración etcétera”. Chiavenato, (2000, p. 141).

Para abarcar el tema objeto de estudio hay que comprender las teorías resultantes de esta escuela humanista, las cuales buscan la comprensión del individuo dentro de los procesos de una organización.

2.1.3 Clima organizacional.

Fuentes (2004) citado por García (2006, p.27) “el ambiente en el trabajo puede describirse a través del clima organizacional. Este clima es uno de los factores que influyen activamente en el rendimiento en el trabajo, además en la propia calidad tanto en los productos elaborados, como de los servicios prestados”.

Fernández, Dei y González, citados por García, (2006, p.27) “se puede conocer ese ambiente mediante la cultura organizacional. Esta cultura incluye el conjunto de valores, de asunciones y de creencias básicas que tienen los integrantes de la organización”.

Alcover de la Hera (2003) citado por García, (2006, p.27), “existe cierta confusión al comprobar que los términos clima y cultura organizacional se utilizan frecuentemente y equivocadamente de manera intercambiable en la literatura organizacional”.

Para Forehand y Gilmer (1964) citados por Gan y Berbel, (2007, p.173) “el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo; c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

Para Tagiuri (1968) citados por Gan y Berbel, (2007, p.174) “el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes; b) influye su conducta; c) puede ser descritas en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente”.

Tagiuri (1968) al igual que Forehand y Gilmer (1964) predicaron la influencia del clima sobre el comportamiento de los individuos.

Para Chiang, Martínez y Núñez (2010, p.14) “La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de *clima organizacional*. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima”.

Bonoma y Zaltman (1981) citado por Chiang et al. (2010, p.14) “El concepto de clima organizacional se suele atribuir a la teoría de la motivación que desarrollo Lewin en 1951, pero el concepto del mismo, se hizo especialmente popular en la bibliografía organizacional e industrial de los años sesenta y setenta a raíz de los trabajos realizados por Litwin y Stringer (1968), Forehand y Von Gilmer (1964)”.

Poole (1970) citados por Gan y Berbel, (2007, p.174) “conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización”.

Glick (1985) citados por Gan y Berbel, (2007, p.175) “un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo”.

Martínez (2003, p.70) “determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. Y posee las siguientes características:

- Es un modelo molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

- Está basado en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas”.

Para Smith y Paterson (1990) citados por García, (2006, p.29), “los conceptos de cultura y de clima en las organizaciones son plenamente equiparables, y ambos constituyen un continuo conceptual”

Para Gan y Berbel (2007, p. 176) “el clima es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones. A la vez, el clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales o coyunturales”.

2.1.4 Cultura Organizacional.

Daft (2007, p.361) “la cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, mismo que se enseña a los nuevos miembros. Representa la parte no escrita pero percibida de la organización. Todos participan en la cultura, pero, por lo general, la cultura pasa desapercibida. Solo cuando las organizaciones intentan implementar nuevas estrategias o programas contrarios a las normas y valores culturales básicos, la empresa se enfrenta cara a cara con el poder de la cultura”.

Análogamente para Robbins (1998, p. 254) “al parecer, hay un amplio acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras. Las investigaciones recientes muestran que la suma de siete características principales es la esencia de la cultura organizacional.

1. *Innovación y riesgo*: el grado en que los empleados son estimulados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. *Atención al detalle*: el grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención al detalle.

3. *Orientación a los resultados*: el grado en que la gerencia se concentra en la producción o los resultados, más que en las técnicas y los procesos seguidos para alcanzarlos.
4. *Orientación a la gente*: el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización.
5. *Orientación a los equipos*: el grado en que las tareas se organizan alrededor de equipos y no en individuos.
6. *Agresividad*: el grado en el que la gente es agresiva y competitiva antes que conformista.
7. *Estabilidad*: el grado en el que las actividades de la organización se dirigen a mantener el *statu quo* y no al crecimiento”.

“La cultura atañe el modo en que los empleados perciben las siete características, no si les gusta; así, es un término descriptivo. El punto es importante porque distingue el concepto de cultura organizacional del de satisfacción laboral. La investigación sobre cultura ha tratado de medir la forma en que los empleados ven la organización” Robbins (1998, p. 254).

El objetivo de este proyecto es conocer si el actual modelo aplicado por la empresa objeto de estudio interactúa de manera armónica con el ambiente laboral, haciendo del

clima organizacional un entorno favorable para el desarrollo de los procesos. Para lograr esta finalidad es necesario conocer el inicio de las teorías de las relaciones humanas las cuales permitirán tener las bases para la realización del diagnóstico dentro de la sucursal Antioquia. Distinguir entre cultura y clima organizacional permitirá plantear los lineamientos para el desarrollo del objetivo de la investigación.

2.2 Teorías específicas

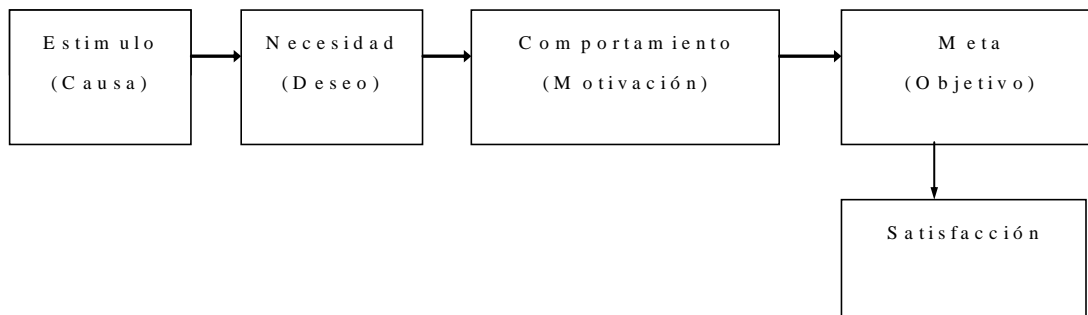
2.2.1 Motivación.

Mantener un personal motivado es la clave para que los procesos funcionen de manera armónica y se vea reflejado en la productividad.

Para Porret (2008, p.86) “puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, esta reaccionará de una manera u otra dependiendo todo de lo que podamos llamar su patrón de

com portam iento. El patrón de com portam iento varía mucho de una persona a otra, pero el procesos por el cual se llega a él es básicamente el mismo”.

Tabla 1. Plan de com portam iento –m odelo básico- Porret



Fuente: Porret, M . (2008, p. 86). Recursos humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones.

“La Teoría de la M otivación Hum ana propone una jerarquía de necesidades y factores que m otivan a las personas; esta jerarquía se m odela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su im portancia para la supervivencia y la capacidad de m otivación. De acuerdo a este m odelo, a m edia que el hom bre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o m odifican el com portam iento del m ismo; considerando que solo cuando una necesidad está razonablemente satisfecha, se disparará una nueva necesidad” (Colvin y Rutland 2008). Citados por Quintero (2010, p. 1).

“Motivación son las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización”. (Amorós 2007, p. 81).

Para Chruden, Sherman (1971, p. 263), “la motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos (u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades”. (Chruden, Sherman 1971, pág. 288), “la liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización”.

Para Flippo (1988, pág. 337) “conseguir de los miembros de la organización que trabajen de buena gana y con entusiasmo, es un problema que se puede descomponer en

diferentes aspectos, tales como: un nivel educativo creciente de los empleos, una gran utilización de personal profesional, una tecnología avanzada y el poder de la organización laborales.

En varias ocasiones, gente altamente motivada ha alcanzado éxito, a pesar de la ausencia de buenos planes o de una estructura organizacional muy acabada; con gente altamente estimulada se hace menor la necesidad del control para asegurar que el trabajo sea ejecutado. Sin embargo, la motivación no es un sustituto de la planeación, organización y control”.

Flippo, (1988. p. 339) “En esencia, se trata de la capacidad de conciliar los intereses del empleado y la organización, de tal manera que el comportamiento resultante vaya en interés, tanto de la ejecución de los deseos de los empleados, como simultáneamente de la obtención de los objetivos de la organización”.

2.2.2 Teorías motivacionales

2.2.2.1 Jerarquías de necesidades

Propuesta por Maslow (resumido de Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006) citados por (Quintero, 2010. p. 2)

- “Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.
- Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten

seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir".

Parafraseando a (Flippo, 1988, p. 338), las necesidades humanas son convertidas por los trabajadores en deseos específicos dentro de la organización. De modo similar a la propuesta de Maslow, Flippo detecta en varias encuestas una serie de necesidades comunes entre los empleados.

Requerimientos típicos según Flippo.

1. Pago: sirve para satisfacer algunas necesidades fisiológicas y de seguridad.

2. Seguridad en el trabajo: la seguridad industrial es valorado por los trabajadores.
3. Aceptación social: esta necesidad va en deseo de ser aceptado por los demás integrantes de la organización.
4. Reconocimiento del trabajo realizado: esta necesidad puede ser satisfecha por sus jefes inmediatos, y va relacionada al ego del individuo.
5. Un cargo estimulante y significativo: esta necesidad se basa en la satisfacción de la autorrealización del individuo.
6. Oportunidad de progreso: este deseo está alineado a la cultura de libertad y oportunidad.
7. Condiciones de trabajo confortables, seguras y atractivas: el tener un lugar en buenas condiciones garantiza la seguridad, la confianza y fortalece la satisfacción de seguridad.
8. Un liderazgo competente y justo: un buen liderazgo ayuda a mantener motivado y con un grado de satisfacción en algunas de las necesidades planteadas.
9. Órdenes e instrucciones racionales: las órdenes deben de ser clara ya que cuando están carecen de validez o son vacías, la ejecución se traumatiza.
10. Una organización consciente de su responsabilidad social: cuando las organizaciones tienden a resolver problemas de carácter social, genera un impacto en el ámbito social de los empleados.

2.2.2.2 Teoría X y la teoría Y de MacGregor.

Parfraseando a Koontz y Wehrich, (2004, p.499)

Supuestos de la teoría X.

1. Los individuos tienen un desagrado inherente por el trabajo, y cuando es posible, tratan de evitarlo.
2. Como a los individuos les molesta trabajar, deben ser dirigidos, controlados o amenazados con un castigo para lograr las metas deseadas.
3. Los seres humanos promedio evaden responsabilidades y prefieren que alguien los dirija.

Supuestos de la teoría Y.

1. El trabajo puede ejecutarse de una manera tan natural como el descanso o el juego.
2. Una persona ejerce independencia y autocontrol para cumplir con los objetivos planteados.
3. El compromiso de los objetivos está de la mano con la recompensa por la obtención de estos.

4. Los individuos son capaces de tener responsabilidades así como buscarlas. los seres humanos solo utilizan parcialmente su capacidad intelectual.

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos diferentes esencialmente entre sí. La teoría X es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo: es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica, flexible, con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales.

2.2.2.3 Teoría ERG de Alderfer.

Koontz y Wehrich (2004, p.503) teoría de Clayton Alderfer “es semejante a la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943), pero tiene solo tres categorías: necesidades de existencia (como las necesidades básicas de Maslow), necesidades de relacionarse (sobre el trato satisfactorio con los demás) y necesidades de crecimiento (de desarrollo personal, creatividad, madurez y competencia). Según Alderfer cuando la gente experimenta frustración en un nivel, se centra en las necesidades de la categoría inferior”.

2.2.2.4 Teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg.

Koontz y Wehrich, (2004, p.503) “hay dos tipos de estímulos que provocan satisfacción o insatisfacción en el trabajo y los llamó: Factores motivadores y factores de mantenimiento.

a) Factores motivadores: Son aquellos que satisfacen las necesidades de logro, desarrollo en el trabajo, responsabilidad, el avance y el reconocimiento

b) Factores de mantenimiento: son aquellos que comprenden la seguridad en el empleo, salario, las condiciones del trabajo, el liderazgo”.

2.2.2.5 Teoría Motivacional de la expectativa.

Koontz y Wehrich, (2004, p.504) “Esta teoría incluye tres elementos o variables:

1. Expectativa: la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado.

2. Fuerza: es la intensidad de la motivación de una persona.

3. Valencia: es la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado”.

Koontz, (1991, p. 349), “la teoría de las expectativas reconoce la importancia de las necesidades motivacionales de los empleados, supone que el valor de las recompensas, varía entre las personas, en momentos y lugares diferentes. Enfatiza la importancia de que la empresa debe proporcionar un medio ambiente que favorezca el desempeño, considerando las diferencias y habilidades de cada empleado, así como sus metas personales”.

2.2.2.6 Teoría de las necesidades de McClelland

Koontz y Wehrich, (2004, p.511) “propusieron la teoría de las tres necesidades que afirma que existen tres impulsos que permiten a una empresa organizada funcione adecuadamente

1. Necesidad de poder.
2. Necesidad de asociación.
3. Necesidad de Logro.

La necesidad de poder se interesa enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados, son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público. Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y

tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confrontar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de interacciones amigables con los demás. Los individuos con la necesidad de logros poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles”.

2.2.3 Liderazgo.

Para Montalvan, (1999, p. 34) “El liderazgo es ante todo, una función que realiza algunas personas que ejercen autoridad sobre otras”.

McMurray (1973) (citando a Porret 2008, p. 109) “es el poder que se ejerce en una organización para modificar el comportamiento de otras personas en una forma deseada por aquella”.

Kotter (1988) (citado por Martínez 2010, p. 16) “describe que el liderazgo se caracteriza por: 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo los objetivos de dicha visión y su

correspondiente misión; 2) lograr un "network" cooperativo de personas, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad".

Ralph M. Stogdill, citado por Stoner et al. (1996, p. 514), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Aquí se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes."

Ralph M. Stogdill, citado por Stoner et al. (1996, p. 514), define "en primer término, el liderazgo involucra a *otras personas*; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes".

Ralph M. Stogdill, citado por Stoner et al. (1996, p. 514), "en segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a

las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder”.

Ralph M. Stogdill, citado por Stoner et al. (1996, p. 514), en donde “el tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo”.

Ralph M. Stogdill, citado por Stoner et al. (1996, p. 514), lo cual señala en “el cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MCGregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia”.

Ralph M. Stogdill, citado por Stoner et al. (1996, p. 514), “cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están *sobreadministradas y sublideradas*”.

2.2.3.1 Funciones de Liderazgo.

Para Adair (2003, p. 41). “Poder alcanzar la meta común y para que el grupo se mantenga unido, se tiene que llevar a cabo ciertas funciones:

- **Establecer objetivos.** Definir o identificar la finalidad, las metas y los objetivos de un grupo u organización. No parece muy difícil pero en muchos casos lo es. Los objetivos deben “aceptarse” en vez de “imponerse” por un individuo.
- **Planificar.** Asegúrese de que existe un plan –en el que diversas personas se hayan puesto de acuerdo, si es posible- para poder alcanzar los objetivos. Así podrá saber donde se encuentra y que dirección quiere tomar, y como saber si su progreso es satisfactorio y oportuno.
- **Comunicar.** Explicar los objetivos y el plan claramente. Si usted es líder va tener que ser capaz de responder a estas preguntas “¿Por qué tomar esta dirección y no otra?”.

- **Organizar.** Dar instrucciones, delegar, preparar, apoyar, formar y supervisar todo lo relativo al trabajo que se está llevando a cabo. La energía del grupo consiste en hacer que todo esto suceda, en vez quedarse mirando esperando a que ocurra algo.

- **Supervisar y evaluar.** Si no revisa o evalúa el rendimiento no va a disponer del material necesario para darle al grupo o al individuo la retroalimentación precisa y práctica necesaria. El objetivo de la evaluación consiste en no cometer los mismos errores la próxima vez. Esto implica la utilización de medidas, indicadores de rendimiento, y objetivos. Como alguien dijo una vez “si no se puede medir, no se puede dirigir”.

2.2.3.2 Tipos de Liderazgo

Montalvan, (1999, p.35) afirma que se han establecidos algunos tipos de liderazgo en los cuales destaca cinco tipos:

- “Autocrático: es de los estilos más antiguos y han demostrado ciertamente mucha eficacia. Se basa en el uso de la fuerza. En determinadas sociedades, esta fuerza suele estar apoyada por las armas. Suele acompañarse de un sistema legal que lo apoya, aunque en muchos casos, resulta una condición incensurable. En las organizaciones se da frecuentemente este tipo de ejercicio del liderazgo. Las

necesidades de los trabajadores, las costumbres imperantes, los pocos controles legales, las complicidades de autoridades y la existencia de impunidad, son los aliados naturales de la vigencia de este tipo de autoridad.

- **Paternalista:** es una modalidad del liderazgo autoritario. Cambian las formas del ejercicio, pero no el sustento y la eficacia. Es más sutil que la forma autoritaria. Se escuda en la benevolencia y en el aparente interés por el beneficio de la gente... Este tipo de liderazgo es frecuente en las empresas de corte familiar. La historia los ejemplifica además con las famosas familias de las mafias, verdaderas organizaciones de alta rentabilidad, manejada en forma eficiente, bajo un sistema autoritario de corte paternalista.
- **Permisivo:** es un tipo de liderazgo muy común. Predomina un exceso de confianza o una evidente debilidad por quien ejerce la autoridad. En el fondo, es un liderazgo poco comprometido, débil, confiado, que no da resultados.
- **Democrático:** es un tipo de liderazgo ideal, que funciona en determinado tipo de organizaciones. Se adapta más a procesos de carácter político, porque supone una total igualdad de derechos y deberes. Sin embargo, en las empresas no puede darse este tipo de situación... Este tipo de liderazgo puede ejercerse por delegación de autoridad, o en la toma de decisiones, donde todos los participantes representan igual número de autoridad o derechos. Esta no es una forma usual de funcionamiento empresarial.

- Situacional: es quizá, el tipo de liderazgo más adecuado y conveniente, su característica principal es que se ejerce de acuerdo con las circunstancias que se presentan. Requiere de una gran capacidad de adaptación y un excelente manejo de recurso de personales, para el ejercicio de la autoridad. Su sustento es de orden práctico.

- “No todas las personas tienen la misma actitud frente a su trabajo y a la empresa.
- Las empresas son dinámicas y por lo tanto, presentan diferentes situaciones de integración, de adaptación y de rendimiento.
- Las empresas van evolucionando a lo largo de su existencia.
- Dentro de una misma organización, se pueden dar diferentes matices.
- Las personas se suelen adaptar a los estilos de liderazgo de sus jefes” (Montalvan, 1999, p.35).

2.2.3.3 procesos de gestión del talento humano.

Para Federico, Bustamante, Valencia (2008, p.158), “este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano en el cual descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad”. Del mismo modo estos autores plantean la función del proceso como “garantizar la competencia de los

empleados de la organización y contribuir a su desarrollo integral”. Planteando un proceso de gestión del talento humano similar al propuesto por Vidal, E. (2004) el cual se puede apreciar en la Tabla No 2. El cual es dividido en tres procesos y estos a su vez en unos subprocesos.

Tabla 2. Procesos de gestión humana.

Procesos	Subproceso
Vinculación de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de puesto de trabajo. • Reclutamiento. • Selección. • Contratación. • Inducción.
Desarrollo de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Salarios. • Valoración de meritos. • Evaluación por competencias.
Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios legales y extralegales. • Salud ocupacional. • Clima organizacional.

Fuente: (Vidal, E. 2004) universidad de Antioquia. Colombia.

Según Vidal, E. (2004, p.263) el análisis de puesto “proceso mediante el cual se describe y registra el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos, fines y actividades, las condiciones las cuales se están llevando a cabo los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias, teniendo en cuenta su gran influencia para la calidad de vida”.

Vidal, E. (2004, p.264) detalla que el reclutamiento es el “proceso que aplica un método sistemático para atraer empleados potenciales, haciéndoles conocer las oportunidades de empleo e invitándolos para que ingresen a la empresa”.

Así mismo Vidal, E. (2004, p.264) la selección “es la etapa durante la cual se escoge a los aspirantes, por medio de pruebas”.

Vidal, E. (2004, p.265), quien afirma que la contratación “es la vinculación formal del candidato seleccionado por la empresa a través del contrato de trabajo”.

Del mismo modo Federico, Bustamante, Valencia (2008, p.159), plantean que la inducción del talento humano “permite al trabajador insertarse de manera eficaz en su nuevo cargo”.

Parafraseando Vidal, E. (2004) el salario consiste en determinar a través de las políticas de la empresa, establecer cuál será el salario asignado a cada puesto de trabajo.

Vidal, E. (2004, p.268), la valoración de meritos “es un proceso que mide el desempeño de cada trabajador al confrontar las funciones de un cargo con respecto a la idoneidad del evaluado en la ejecución de su labor”.

La evaluación del desempeño Vidal, E. (2004, p.268), “es basada en factores de desempeño tales como la puntualidad y el cuidado de los bienes”.

Para Federico, Bustamante, Valencia (2008, p.159), afirma que la gestión del bienestar laboral consiste “en la ejecución de programas que pretendan mejorar la calidad de vida de los empleados, más allá de las obligaciones contractuales y legales”.

A través de las teorías específicas planteadas en este capítulo se espera dar respuesta a los objetivos específicos. Se establece inicialmente cuales son los procesos del área de gestión humana y de ese modo poder identificarlos en la empresa objeto de estudio y su actual modelo de gestión humana.

Así mismo bajo la luz de la teoría se pretende identificar las falencias presentes en aspectos motivacionales dentro de la organización que de alguna manera generen inconformismo dentro de las unidades de trabajo, consiguiendo de ese modo afectar el comportamiento de los individuos al momento de la ejecución de los procesos haciendo del ambiente complicado para trabajar.

2.3 Estudios Empíricos.

2.3.1 Apreciaciones del estudio

La universidad del Valle en su artículo denominado “Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual” (García, 2009 pp 44-61). El cual da una

apreciación de los estudios relacionados alrededor sobre este concepto tan complicado como lo es el clima organizacional.

En el artículo “Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional” (Pérez, I. Bustamante, S. 2006 pp 231-248). El concepto de evaluar el clima organizacional, o tomar información. Es muy valioso porque permite a los líderes institucionales salir de sus propias percepciones y creencias, para incorporar las percepciones y creencias de toda la población o de una muestra representativa de la misma.”

García (2009, p. 1) el clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente documento se realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, y su incidencia en los cambios organizacionales.

Para (Virginia, 2003, pp 87-95) “hablar de clima apropiado o propicio no es suficiente, puesto que no permite conocer la orientación de los esfuerzos y no refleja la atención conjunta hacia el individuo y la situación”. Permittiendo Entender a los investigadores de este modo que dentro de las técnicas aplicada por la compañía se deben implementar de manera constante y persiste para garantizar la armonía en el ambiente

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White citados por Duque (2009, p.39), “diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que determinados estilos de liderazgo (democrático, laissez faire [dejar hacer] y autoritario), tenían en el clima. El resultado fue que los diferentes tipos de liderazgo dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales. Ésta será la primera piedra en la investigación del Clima Organizacional”.

(González, et al, 2007, pp290-304) “los indicadores de gestión son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución del trabajo realizado y son más trascendentales si su tiempo de respuesta es inmediato; esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sean en el momento oportuno”.

Tryce y Beyer citados por Duque, (2009, p.41) “consideran que la cultura humana emerge a partir de los esfuerzos desplegados por sus miembros para afrontar incertidumbres

y ambigüedades de todo tipo, proporcionándoles individual y colectivamente conjuntos más o menos articulados de ideas que les permitan responder a sus experiencias”.

“Otras aproximaciones de clima fueron aportadas por los autores Lewin, Lippitt y White (1939), Feishman, (1953) y Argyris (1958), desde entonces se han realizado diversos trabajos al respecto, con el objeto de señalar los aportes que han realizado los diferentes autores”, Gómez y Trejos (2011, p. 47). “El estudio reveló que los colaboradores muestran altos niveles de indiferencia e individualismo la hora de resolver los conflictos, lo que refleja la falta de comunicación y compañerismo” Gómez y Trejos (2011, p. 129).

Revista empresarial y laboral, Rodríguez, M (2012, p.44), “Importancia del clima laboral en el ámbito empresarial. ¿Es importante tener un buen clima laboral en la empresa? La respuesta sería muy sencilla: ¡Claro que sí! ¿Por qué? Si hay un buen clima de trabajo la gente rinde más, se siente feliz y tranquila, hace un buen trabajo, atiende mejor, lo que resulta en clientes contentos y satisfechos.”(2012. p. 46), el bienestar social es una condición no observable directamente, sino que es a partir de formulaciones como se comprende y se puede comparar de un tiempo o espacio a otro.

Revista empresarial y laboral, Vecino (2012, p. 19) La Evaluación del Desempeño Y El Reconocimiento Del Hacer. Es preciso encontrar un modelo propio para la empresa que conserve los factores de calidad, confidencialidad y veracidad, de tal manera que se aborde los aspectos ambientales seleccionados por la empresa y que serán los que permitan reconocer los niveles de incorporación que han tenido en la gestión. La gerencia tendrá en sus manos una herramienta que le permita evaluar si el modelo utilizado es el adecuado a la realidad de la empresa, el informe dirá que estos resultados no son el final del proceso sino el inicio de un plan de intervención tanto hacia la empresa como hacia los equipos de trabajo y las personas que construyen la cultura amigable con el ambiente.

La revisión empírica contribuirá a los investigadores tener un punto de partida para la realización de un diagnóstico que permita conocer el nivel de satisfacción y conformismo de los empleados hacia los procesos y al no tener una guía para el desarrollo de este proyecto, tomando como base estos estudios empíricos planteados en este capítulo, que servirán como referencia para el desarrollo dentro de la empresa objeto de estudio.

Dichos estudios permiten a los investigadores, realizar un cronograma partiendo de la referenciación obtenida en los estudios realizados por estos autores, que plantean la importancia de un análisis al clima laboral a las empresas.

3. Capítulo III. Marco metodológico.

Este capítulo se especifica la manera en como los investigadores hacen la recolección de la información, cuáles son las fuentes y que tipos de instrumentos se utilizan y de qué manera se hace el análisis de datos, identificando las categorías presentes en la sucursal Antioquia de la empresa objeto de estudio. Con el objetivo de determinar la aplicación y la influencias de la categorías presentes en las unidades de trabajo.

3.1 Enfoque

Lerma (2004, p.72) afirma que la “**investigación cualitativa**. Se refiere a estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y significado de sus relaciones interpersonales y con el medio. Sus funciones puede ser describir o generar teoría a partir de los datos obtenidos”.

Partiendo de la teoría de Lerma (2004, p.72) la investigación tomará un enfoque cualitativo, debido a que su finalidad en el tema objeto de estudio es la medición del clima organizacional en la empresa Combustibles Líquidos de Colombia sucursales Rionegro y

Bello, teniendo como punto de referencia las teorías identificadas que contribuirán a la obtención de información, determinantes para un análisis de las ventajas y desventajas del actual modelo de gestión humana aplicado por la compañía.

3.2 Rol del investigador

Dentro del proyecto de objeto de estudio hay dos investigadores uno interno y otro externo, el investigador Hero Molinares hará un rol participativo activo ya que pertenece y hace parte de la cadena de mando dentro de la sucursal Rionegro; la investigadora Eliana Zapata hará un rol de observación externo, ella tiene permitido realizar investigaciones dentro de la compañía en el horario estipulado por esta.

3.3 Consideraciones éticas.

“A la ética profesional se le debe dar una gran importancia en cualquier profesión. El investigador en el área de Administración y Contaduría debe tener una conciencia clara al respecto a la ética profesional. La honestidad y la honradez son vitales en el campo de la investigación. El investigador tiene un papel muy importante en el desarrollo del bienestar social”. Naghi (2000, p.431).

La información suministrada y sustraída de la empresa Combustibles Líquidos de Colombia, será manipulada de tal modo que no perjudique de alguna manera a la compañía, procurando cumplir con las finalidades del tema objeto de estudio, tratando de cumplir con los objetivos del proyecto.

Se informó a las personas que apliquen a los instrumentos el objetivo de la investigación y el alcance de esta, se les garantizará que las respuestas dadas por ellos son para fines académicos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

La investigación no pretende realizar cambios dentro del esquema adoptado por el modelo de gestión humana solo busca analizar el clima organizacional, para mejorar la armonía en los procesos y la motivación del personal dentro de la empresa.

Esta investigación pretende medir el ambiente laboral dentro de las sucursales de Bello y Rionegro, tratando de encontrar las falencias que impiden el desarrollo armónico de los procesos. Como estudiantes de la Corporación Minuto de Dios se comprometen a respetar y cumplir con la Constitución Política de 1991, el reglamento de Estudiantil de dicha universidad y el reglamento de propiedad intelectual actuando bajo la buena fe y el buen actuar. Cabe señalar que dicho proyecto no tendrá fines lucrativos solo será netamente académicos.

3.4 Recolección de datos.

La recolección de datos se hizo en la empresa Combustibles Líquidos de Colombia sucursal Bello y Rionegro, y las fuentes serán las personas que trabajan en el área de producción, comercial y administrativa; las técnicas que se utilizó para la recolección de datos fueron la encuesta dirigidos a los auxiliares de plataforma y a los vendedores, se escoge este instrumento ya que permite recolectar la información de manera confiable y en el menor tiempo, evitando traumatismo dentro de los procesos, también se implementó el instrumento de la entrevista para los jefes de área y la psicóloga; para triangular la información se hizo una observación a los grupos de trabajo para analizar como es el ambiente laboral, el trabajo en grupo, la delegación de funciones y si existe motivación entre los grupos de trabajo.

3.5 Población muestra.

La población para la investigación fue la empresa Combustibles Líquidos de Colombia y para la muestra fueron en las sucursales del municipio de Bello y Rionegro. Con un número de empleados total de 49 personas en las dos sedes. El tamaño de la muestra no influye dentro del objetivo del proyecto debido a que el muestreo es no probabilístico. El número de personas que se entrevistaron fue una y es la psicóloga la cuál respondió

preguntas relacionadas a los procesos del área de gestión humana. La encuesta se aplicó a los 49 integrantes de la sucursal Antioquia. La observación se llevó a cabo los días jueves y viernes divididos en dos secciones una en horas de la mañana y otra en horas de la tarde para comparar las apreciaciones obtenidas.

3.6 Tipo de instrumento para la recolección de datos.

Los instrumentos que se utilizaron para la investigación son:

La encuesta: se adaptó un cuestionario con 49 preguntas cerradas las cuales las respuestas se dieron a través de una tabla de valoración en el cual cinco es muy de acuerdo y uno total desacuerdo; dirigido a las personas que desempeñan labores operativas dentro de la sucursal Antioquia. La encuesta se diseñó para que las personas la respondieran en un periodo de tiempo de 15 minutos.

La entrevista se diseñó con ocho preguntas relacionadas con las categorías del presente proyecto, dirigido a la psicóloga encargada de la sucursal Antioquia.

La observación, se diseñó una plantilla para tomar nota de las actividades cotidianas de los grupos de trabajo, identificando aspectos importantes que puedan aportar al desarrollo

del trabajo como son la comunicación, la delegación de funciones, el trabajo en grupo, las condiciones laborales.

El desarrollo de los instrumentos permitirá hacer una triangulación entre los resultados desarrollado por los empleados, administrativos y por el desenvolvimiento cotidiano de los grupos de trabajo, con el fin de obtener información que valide el objetivo del tema de estudio.

3.7 Diseño de los Instrumentos.

Instrumento 1. La Encuesta: se adaptan un cuestionario con 49 preguntas, divididas en ocho secciones la primera preguntas relacionadas con la empresa, la segunda preguntas enfocadas a las condiciones ambientales, la tercera orientada hacia la ergonomía del trabajo, la cuarta dirigida a la integración del trabajo, la quinta enfocada a preguntas sobre las figuras de autoridad, la sexta preguntas sobre el puesto de trabajo, la séptima preguntas sobre la satisfacción y la octava sobre el tema salarial, todas enfocada a las categorías identificadas a la luz de las teorías. (Ver apéndice No.1)

Instrumento 2. La entrevista se diseña una plantilla de nueve preguntas planteadas para identificar, comprobar y comparar la existencia de la aplicación de las categorías

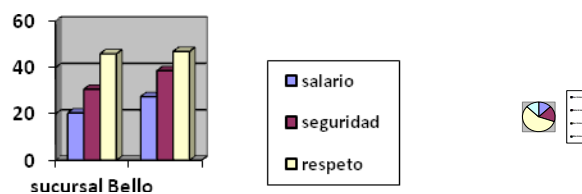
correspondiente al tema objeto de estudio y va dirigida a las personas con un nivel administrativo dentro de la sucursal. (Ver apéndice No.2)

Instrumento 3. Plantilla se diseñó de modo tal que se puedan identificar las categorías perceptibles dentro de un entorno laboral, planteadas en el tema objeto de estudio. (Ver apéndice No.3)

Registro de Datos.

El registro de datos para la encuesta será a través de un gráfico de líneas para las sucursales de Rionegro y Bello; La transcripción y el registro de datos se hizo por categorías ya que permite identificar la implementación de estas dentro de la empresa objeto de estudio.

Ilustración 1. Registro final de categorías



Fuente: a partir de la información recabada.

3.9 Análisis de las categorías.

Los conceptos del tema objeto de investigación que se utilizaron como categorías de análisis y a su vez estos derivan unas sub-categorías, que fueron los factores que se investigarán con los instrumentos, tomados del capítulo dos basados en su concepto.

3.9.1 Categoría del clima Organizacional.

Para Forehand y Gilmer (1964) (citados por Gan y Berbel 2007, p.173) “el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo; c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

3.9.2 Categoría de la motivación.

A continuación se presentan las subcategorías.

Necesidades fisiológicas.

Salario. El análisis de esta subcategoría es determinar el grado de satisfacción que presentan los trabajadores de la sucursal Antioquia, con respecto al salario devengado y como fuente de motivación esta información fue recabada a partir de los resultados de la encuesta y la entrevista teniendo como fuente a los empleados y a la psicóloga de la empresa.

Infraestructura. Comprobar el nivel de las instalaciones físicas de la empresa, si estas brindan seguridad y conformidad dentro de las unidades de trabajo. Si hay un compromiso por parte de la compañía para brindar un entorno confiable para la ejecución de los procesos y el esparcimiento social. El nivel de conformismo con las instalaciones será detallado en la encuesta teniendo como fuente a los empleados de la empresa objeto de estudio.

Necesidades de seguridad.

Seguridad física. Identificar los mecanismos utilizados por la compañía, para brindarle a sus trabajadores un entorno seguro, conocer si la empresa cuenta con programas de prevención, capacitaciones y brinda a sus empleados los elementos de protección personal para el desarrollo de las funciones. Esta información fue recabada a partir de los

resultados de la encuesta teniendo como fuente a los empleados y a la psicóloga de la empresa.

Estabilidad en la empresa. En este análisis se pretende conocer la estabilidad que se brindan a los trabajadores de la sucursal Antioquia y las oportunidades que estos tienen para una posible vinculación con dicha empresa. Esta información fue recabada a partir de los resultados de la encuesta. Teniendo como fuente a los empleados y a la psicóloga de la empresa.

Necesidades de afiliación. Analizar cómo se dan los procesos de la aceptación de un integrante a las unidades de trabajo, identificando las técnicas aplicadas para hacer que este se sienta cómodo para ejercer sus funciones.

Relación social y trabajo en grupo.

Asociación. Conocer como se dan las relaciones grupales dentro de las unidades de trabajo, permitiendo identificar aspectos a través de la observación que conlleve a una buena comunicación y a una motivación activa. Esta información fue recabada a partir de los resultados de la encuesta, la entrevista y la observación. Teniendo como fuente a los empleados y a la psicóloga de la empresa.

Necesidades de Reconocimiento. Respeto y confianza por parte de jefes y compañeros. Identificar a través de la observación como se da el trato jerárquico, la delegación de las funciones y el trato personal entre los jefes y sus subordinados, mediante la utilización de una ficha de observación en la cual se detallaron las apreciaciones obtenidas por los investigadores

Necesidades de Autorrealización.

Claridad con los procesos, participación en las capacitaciones. Conocer los mecanismos utilizados por la compañía para difundir su misión, visión, políticas y objetivos, e identificar la existencia de un cronograma de capacitaciones para el desarrollo de las funciones, además de temas correspondiente a la seguridad industrial. Esta información fue recabada a partir de los resultados de la encuesta, la entrevista. Teniendo como fuente a los empleados y a la psicóloga de la empresa.

Determinar el cómo se hizo el análisis de los datos permitió identificar aquellos aspectos hacia los cuales apunta el tema objeto de estudio de este proyecto, la identificación de aquellos factores que de manera directa e indirecta opacan el buen hacer del área de gestión humana hacia la aplicación de los procesos dentro de las unidades trabajo, la recolección de la información permitirá tener bases claras para dar respuesta a la pregunta

de investigación, permitiendo aportar conclusiones claras y precisas para mejorar los procesos de gestión humana.

4. Capítulo IV . A nálisis de datos .

Se pretende especificar el proceso y las técnicas implementadas en la recolección de la información, la cual sirvió para la realización de los datos que permitirán cumplir con el tema objeto de estudio, permitiendo identificar los principales hallazgos bajo la luz de la teoría. Se hace con el fin de conocer el clima organizacional existente dentro de la organización y tener las herramientas suficientes para contrarrestar aquellas inconformidades presentes en esta.

4.1 Descripción del proceso de recolección de la información .

O btención de la em presa para la m uestra poblacional.

Inicialmente se predeterminó realizar el tema objeto de estudio en la empresa Combustibles Líquidos de Colombia, abarcando el Clima Organizacional como fuente principal para el desarrollo del objetivo, se indica a la compañía que el trabajo es netamente académico, la institución a la cual pertenecen los estudiantes, y por esta razón la gerente

encargada otorga un permiso los estudiantes Eliana Zapata Y Hero Molinares para realizar el proceso dentro de las instalaciones de la empresa.

Se establece una reunión con la psicóloga encargada del área de gestión humana en la sucursal de Antioquia, con el fin de brindar un apoyo para que las preguntas de planteadas en la encuesta tuvieran el impacto deseado por la investigación.

Debido a que uno de los integrantes pertenecía a la empresa se repartieron las actividades de manera tal que uno recopilaba la información mientras que el otro tabulaba. Se conto con el apoyo de la psicóloga y la gerente del área de gestión humana para llevar a cabo el desarrollo de dicho proyecto sin ningún percance dentro de la organización.

Investigación de campo.

Febrero 18 del 2013 se realiza la aplicación de las encuestas en el depósito de Bello y la planta de Rionegro a través de encuestas digitales, debido a que uno de los integrantes de la pareja de investigación hace parte de la empresa como Administrador de Planta, se tenía claro conocimiento de la cantidad de personal, quienes tenían más tiempo laborando en la compañía, que tipo de contratos tienen; mas sin embargo, el apoyo recibido de los Administradores de cada punto y de los jefes de cada grupo fue de gran ayuda a la hora de aplicar dichas encuestas; se dialoga con los Administradores para explicar la forma como deberían ser diligenciado el formato para evitar traumatismo en la operación y errores al

momento de llenar dicha encuesta, se deja claro a los trabajadores que este formulario será visto únicamente por los dos investigadores.

De una población de 49 empleados uno era vinculado directo por la empresa Combustibles Líquidos de Colombia los demás son pertenecientes a temporales de trabajo; todos los trabajadores de la sucursal de Antioquia realizaron las encuestas, algunas personas tenían inquietudes al momento del diligenciamiento, siendo estas aclaradas de manera tal que comprendieran con mayor facilidad las dudas sobre algunas preguntas. En el depósito de Bello las encuestas iniciaron a las 7:00 A.M y culminó a la 7:45 A.M. En la planta Rionegro empieza el cuestionario a las 3:00 P.M y terminan a las 3:38 P.M. Una vez culminada la encuesta, se procede a realizar la entrevista a la psicóloga de la sucursal Antioquia, la cual se mostró muy interesada por el objetivo al cual apunta el proyecto académico, finalizando a las 4:15 P.M.

Se elabora un cuestionario que consta de 49 preguntas cerradas, la cual fue aplicada a 49 personas incluyendo jefes de cada área, las respuestas se dan a través de una tabla de valoración donde cinco es muy de acuerdo y uno en total desacuerdo, dado el nivel de incertidumbre que se puede generar dentro de la tabla de valoración se determina clasificar de uno a tres “desacuerdo” con la letra A, de cuatro a cinco “en total acuerdo” será clasificado con la letra B, se marcara con un número el cual está valorado de la siguiente

forma el uno indicará que la pregunta fue la que obtuvo un mayor porcentaje y el número cero indicará que no está sobre el rango establecido.

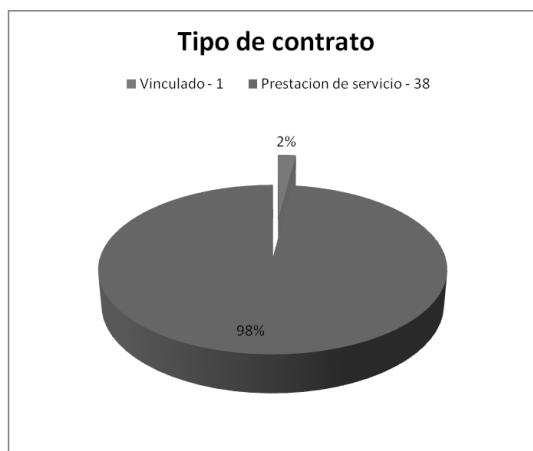
El apéndice No 4. Servirá de base para el análisis de las categorías presente en el clima organizacional de la compañía objeto de estudio. A su vez para corroborar la información obtenida de las encuesta se realiza una entrevista a la psicóloga de la regional Antioquia para conocer los objetivos del área de gestión humana que rol tiene y cumple dentro de la compañía, que estrategias motivacionales implementa, si existe capacitaciones dentro de las instalaciones, que condiciones le brindan a los empleados; con el fin de tener unos resultados imparciales se hará un triangulación junto al trabajo de campo de la observación, se pretende identificar que categorías se evidencia dentro del laborar diario y corroborar el resultado de cata instrumento.

4.2 Análisis de resultados.

➤ Análisis de la Encuesta.

Los resultados obtenidos en la investigación de la encuesta se destacarán a continuación

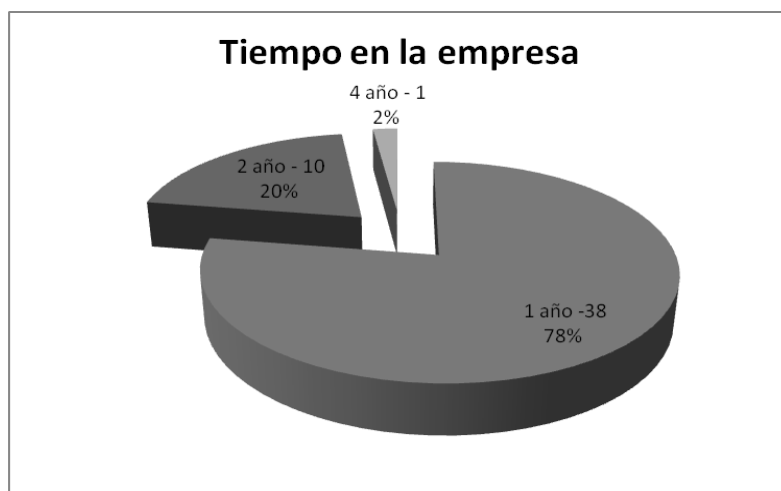
Ilustración 2. Tipo de contrato CLC.



Fuente: a partir de la recolección de la información en la empresa Combustibles Líquidos de Colombia.

Como se observa en la ilustración No 2. A partir de la recolección de la información de la fuente primaria que son los trabajadores, se aprecia el tipo de contrato que implementa la compañía para la adquisición de mano de obra, se identifica que solo tienen vinculado a la empresa a una sola persona de un total de 49 trabajadores que hay en la sucursal Antioquia, los otros 48 trabajadores están por contrato por prestación de servicios; la empresa no otorga vinculación a esta sucursal solo contrata por términos inferior de un año lo que genera una alta rotación de personal y un grado de inconformismo debido a la inestabilidad otorgada por la empresa. Se evidencia que los mecanismos empleados por los procesos de gestión humana aplicada por la empresa, pueden delimitar a la subcategoría de la estabilidad laboral y así no entablar una armonía dicho proceso.

Ilustración 3. Tiempo en la empresa.



Fuente: a partir de la recolección de la información en la empresa Combustibles Líquidos de Colombia.

La ilustración No 3. El cual indica el tiempo que llevan las personas laborando dentro de la sucursal Antioquia, se observa que de un total de 49 personas de la fuente primaria un 78% de la población solo llevan un año laborando para compañía y solo un 20% ha permanecido en sus labores por el término de dos años, y la persona que está vinculada para la compañía es la que lleva un mayor tiempo en esta en comparación a los ítem presentes en el gráfico. Este análisis se concluye a partir de la información recaba en la entrevista realizada a la psicóloga y la encuesta aplicada a los integrantes de la sucursal Antioquia.

Se diseña la siguiente tabla con el fin de identificar las categorías presentes en la encuesta aplicada a la sucursal Antioquia clasificando de forma porcentual cada uno de los ítems evaluados.

Tabla 3. Identificación de categorías.

Preguntas	A	B
	Resultados negativos	Resultados positivos
Empresa		
¿Le gusta su empresa?	0	1
¿Conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la compañía?	1	0
¿Puedo expresar mis inconformidades con mi superior?	0	1
¿Recibe capacitación constante?	1	1
¿Se preocupan por mejorar las condiciones laborales?	0	1
¿Las normas se aplican cuando conviene?	1	0
¿Se siente integrado con la empresa?	0	1
Sobre la ergonomía en el trabajo		
¿Tiene espacio suficiente para desempeñar su labor?	0	1
¿Tiene una silla adecuada que mejora su postura?	0	1
¿Está la pantalla adecuada a su altura?	0	0

¿Se siente realizado en su trabajo?	0	1
¿Está la mesa adecuada a su altura	0	1
Sobre la integración en el trabajo		
¿Siente un ambiente laboral agradable?	0	1
¿Se apoyan en el desempeño de su trabajo?	0	1
¿Es fácil la comunicación (horizontal) con sus compañeros?	0	1
¿Se lleva bien con sus compañeros?	0	1
Considero que podemos trabajar en grupo	0	1
Sobre su jefe directo o superiores		
¿Existe comunicación (vertical) satisfactoria?	0	1
¿Siente un trato agradable?	0	1
¿Siente apoyo en el desempeño del trabajo?	0	1
¿Considera un nivel de exigencia adecuado?	0	1
¿Considera que su jefe es participativo?	0	1
¿Se considera valorado por su desempeño en el puesto de trabajo?	0	1
Sobre su puesto de trabajo:		
¿Corresponde su puesto a su titulación académica?	0	1
¿Corresponde su puesto a su experiencia laboral?	0	1
¿Está Vd. Satisfecho en su puesto de trabajo?	0	1

¿Sabe cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo?	0	1
¿Existe movilidad de puestos?	1	0
¿Existe discriminación por sexo?	1	0
Sobre la satisfacción personal		
¿Considera que realiza un trabajo útil?	0	1
¿Existe un reconocimiento horizontal de su labor?	1	0
¿Existe un reconocimiento vertical de su labor?	0	1
¿Siente que el trabajo que realiza le aporta personalmente?	0	1
¿Tiene posibilidades de crear o tomar la iniciativa?	1	1
¿Está satisfecho con su trayectoria en la Empresa?	0	1
¿Conoce su lugar en la empresa y lo que aporta?	0	1
¿Desearía cambiar de empresa?	1	0
Sobre su sueldo:		
¿Considera su trabajo bien remunerado?	0	1
¿Existe consonancia en los sueldos de los diferentes puestos?	1	1
¿Existe consonancia en los sueldos en su entorno social?	1	1
¿Considera los sueldos en concordancia con la marcha de la empresa?	1	0

Fuente: a partir de la recolección de la información en la empresa Combustibles Líquidos de Colombia.

Las preguntas de las encuestas están marcadas del uno al cinco, pero para realizar un análisis menos disperso sobre los datos recolectados en la tabla se establecen un rango que bajo la luz de la teoría se considera para la aplicación de este proyecto.

El uno indica que la pregunta fue la que obtuvo un mayor porcentaje de respuesta y de ese modo se muestra su aspecto bien sea positivo o negativo de acuerdo al objetivo que le apunte la pregunta.

Según la Tabla No.3 se identifica que un total de siete preguntas cuya respuestas proyectadas deberían ser positivas, pero las cuales marcan un rango de inconformismo reflejando una problemática en la adaptación e implementación de estrategias de una cultura que permita una armonía en el ambiente laboral, con un 92% como respuesta positiva la mayoría de los empleados sienten que hay un ambiente laboral agradable se aprecia.

➤ **Análisis de la entrevista.**

Con base a las respuestas obtenidas se realizó un cuadro, (ver Tabla No 3) permitiendo identificar las categorías que se hacían presente en el transcurso del desarrollo de la entrevista, la cual se aplica a la psicóloga de la sucursal Antioquia, encargada del reclutamiento y gestión del talento humano, ella tiene estudios profesionales en el área de psicología, los resultados de dicha investigación demostró que el alto índice de rotación de

los empleados de plantas y depósitos se debían a inconformidades con la aptitud del personal, por problemas internos que iban en contra de las políticas de la compañía. Plantea que se realizan capacitaciones constantes debido al nivel de riesgos que representa laboral en dicha compañía, nos aclara que el sueldo es establecido por políticas de la compañía, ya que los trabajos son muy operativos y los niveles de esfuerzos son mínimos, pero si hay trabajadores que devengan mejor sueldo que son la parte administrativa ya que tienen mayores responsabilidades y velar por los resultados del área.

La Psicóloga señala que el área de gestión humana tiene implementada todo un programa de capacitaciones relacionados al tema de riesgos profesionales cada ocho o quince días tienen los trabajadores un espacio para mejorar aspectos que se puedan pasar por alto, además tienen conformado en todas las sucursales un Copaso (Comité Paritario de Salud Ocupacional), se les brinda todos los elementos de protección personal requeridos para ejercer las funciones.

Explica que los administradores de planta y bodega realizan a sus subordinados un cuadro de eficiencia en el cual se detalla que el trabajador cumple a cabalidad sus funciones teniendo en cuenta las políticas, normas y obligaciones. Ella detalla que el clima laboral es delicado ya que la ideología que tienen las personas de trabajar de manera cómoda se ve

distorsionada cuando los jefes de área requieren el esfuerzo de todos para cumplir con los objetivos.

➤ **Análisis de la Observación.**

En el Apéndice No 2 se desarrolla un cuadro que permite plasmar de manera amigable con el investigador las acciones encontradas en el transcurso de las operaciones diarias tanto en la bodega como en la planta. Se puede apreciar que en la planta los trabajadores trabajan muy coordinados, pero se aprecian ciertos factores que pueden llegar a implicar un ambiente laboral pesado, se evidencia que uno de los empleados es de forma tal un detonante para todos los demás debido a que los trabajadores sienten que él está asumiendo responsabilidades que no le corresponde, como liderar los procesos y dar órdenes sin tener aprobación del jefe inmediato de los demás, debido a esto se nota que el trabajo en grupo no predomina en este equipo de trabajo, al igual que una comunicación horizontal.

Se aprecia que si uno de los trabajadores no tiene el suficiente ánimo para desempeñar una labor, el resto de trabajadores bajan su ritmo de trabajo, se hace cierto que no hay cooperación mutua de trabajo, no hay participación dentro de los procesos.

La planta cuenta con todas las instalaciones como lo son cocina, baño, vestieros, y todas están en perfectas condiciones, se evidencia motivación por parte de los superiores, hay evidencia de capacitaciones como actas de reuniones, lista de asistencia a capacitaciones por parte de la empresa de riesgos laborales (ARL) asistencias a simulacros, tanto en planta como en bodega.

Lo que se puede percibir en la bodega es un ambiente tenso debido a la presión que hay entre los líderes de zona y los vendedores, a causa del cumplimiento de los presupuestos, pero se nota una relación de confianza entre los vendedores y sus respectivos jefes, haciendo del clima laboral de la bodega más apacible, además se nota el acompañamiento que brindan los superiores para el desempeño de las labores.

4.2.1 identificación de las categorías.

Tabla 4. Identificación de categorías empresa Combustibles Líquidos de Colombia.

	positivo	negativo	positivo	negativo
Necesidades fisiológicas.				
Salario.	43 %	57 %	21	28
Infraestructura	80 %	20 %	39	10
Necesidades de seguridad.				
Seguridad física.	90 %	10 %	44	5

Estabilidad en la empresa.	31 %	69 %	15	34
Necesidades de afiliación.				
Relación social y trabajo en grupo.	88 %	12 %	43	6
Asociación.	69 %	31 %	34	15
Necesidades de Reconocimiento.				
Respeto y confianza por parte de jefes	86 %	24 %	42	7
Respeto y confianza por parte de compañeros	96 %	4 %	47	2

Fuente: a partir de la recolección de la información en la empresa Com bustibles Líquidos de Colombia.

En la Tabla No 4. se identifican las categorías objeto de estudio y de las cuales agrupan la encuesta aplicada a la planta y el depósito de la sucursal Antioquia, se determina asignar unos rangos que permita apreciar la presencia o ausencia de las categorías que influyen en el clima organizacional de la compañía.

De 0% al 49% indicará una ausencia de la categoría relacionada.

El 50% al 65% revela que las categorías están presentes pero sin una predominación sobre los procesos.

El 66% al 100% indica que los procesos cumplen con los requerimientos para ejercer los procesos bajo un clima organizacional acorde a las políticas de la empresa.

Tabla 5. Identificación de categorías general.

Necesidades fisiológicas.	
Salario.	Un 57% de los empleados no se siente conformes con el sueldo actual recibido, según el análisis a la encuesta piensan que la empresa está en condiciones de otorgar un aumento ya que a esta le va bien
Infraestructura	Para los trabajadores, la empresa cuenta con instalaciones cómodas para el desempeño de sus funciones, en la observación se detalla que las infraestructura es moderna y debido a estándares de calidad las localidades deben cumplir una serie de condiciones para el desarrollo de la actividad económica de la empresa
Necesidades de seguridad.	
Seguridad física.	Debido al nivel de riesgo que implica ejercer funciones en la empresa, un 90% de los trabajadores se siente acompañados en los procesos ya que se brindan capacitaciones y cuentan con las condiciones de seguridad industrial para ejercer sus labores como los son los EPP y un monitoreo de riesgo por parte de la empresa de riesgos profesionales
Estabilidad en la empresa.	Las trabajadores no sienten confianza en cuanto a la estabilidad laboral, ya que los contratos son por término de un año y se evidencia gran rotación de la mano de obra
Necesidades de afiliación.	
Relación social y trabajo en grupo.	El trabajo en grupo y las relaciones interpersonales arrojaron un nivel alto a pesar de que en la observación se detallaron aspectos negativos en algunas relaciones interpersonales

A sociación .

El 69% de los empleados se sienten integrados con la empresa, pero los resultados arrojados por la empresa demuestra que un 63% de los empleados no conocen la misión, Visión y Políticas de la compañía

Necesidades de Reconocimiento .

Respeto y confianza por parte de jefes

El respeto por parte de los superiores y compañeros son los niveles más altos arrojados en la encuesta, se aprecia el respeto por la convivencia y el compañerismo, la observación arroja resultados positivos pero también encuesta aspectos por mejorar en los grupos de trabajo

Respeto y confianza por parte de compañeros

Necesidades de Autorrealización .

Claridad con los procesos, participación en las capacitaciones.

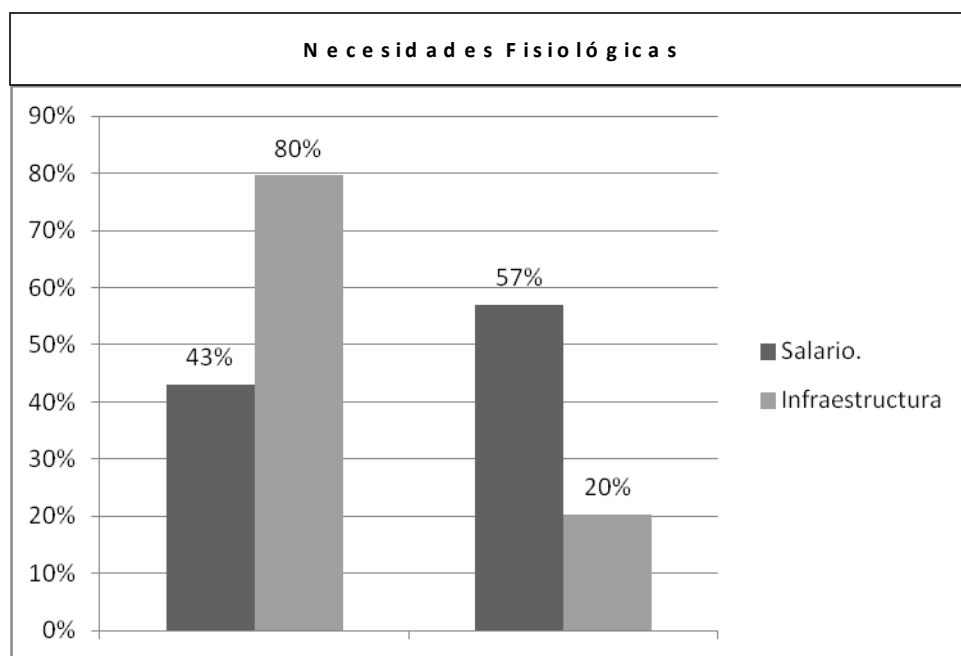
El área de gestión humana cuenta con los soportes donde se evidencia, las capacitaciones recibidas, charlas de riesgos profesionales, políticas de la compañía, y la encuesta arroja un resultado del 24% no tiene claridad sobre los procesos, posiblemente al alto nivel de rotación de la mano de obra.

Fuente: a partir de la recolección de la información en la empresa Combustibles Líquidos de Colombia.

Los resultados obtenidos en la encuesta concuerdan, con los recabados en la entrevista, en la observación se detallan aspectos que no sean perceptibles en los dos primeros métodos de recolección de la investigación, como el comportamiento de algunos trabajadores, la convivencia en grupos, la intervención de los superiores, pero el problema de puede estar en la rotación de la mano de obra y la inestabilidad que representan el ser contratados por la compañía.

4.2.2 análisis de las categorías soportado en la información recabada en el trabajo de campo.

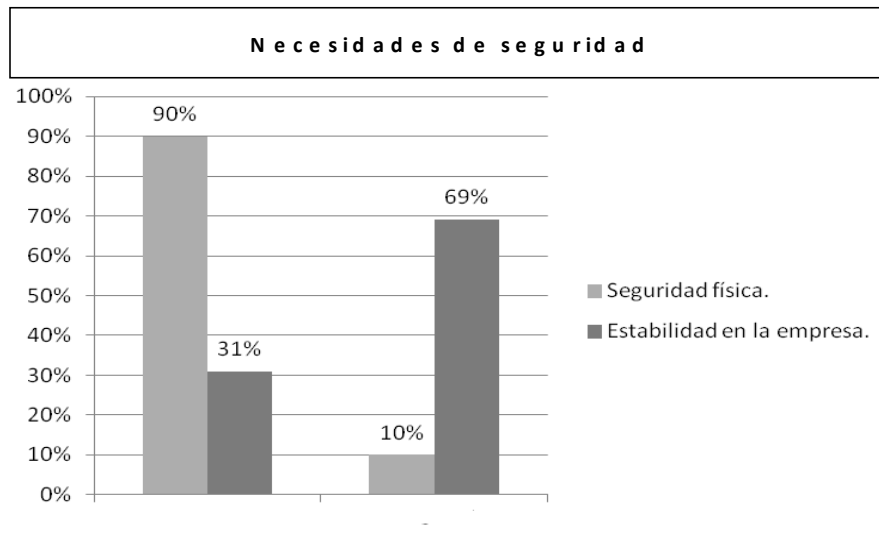
Ilustración 4. Necesidades fisiológicas.



Fuente: a partir de la recolección de la información en la empresa Combustibles Líquidos de Colombia

La Ilustración No 4. indica las necesidades fisiológicas como el salario y la infraestructura, en donde un 80% de los empleados considera las instalaciones de la compañía están en condiciones óptimas para el desempeño de las funciones. En cuanto al salario se aprecia un inconformismo por parte de un 43% de los trabajadores, lo cual muestra un malestar por parte de empleados.

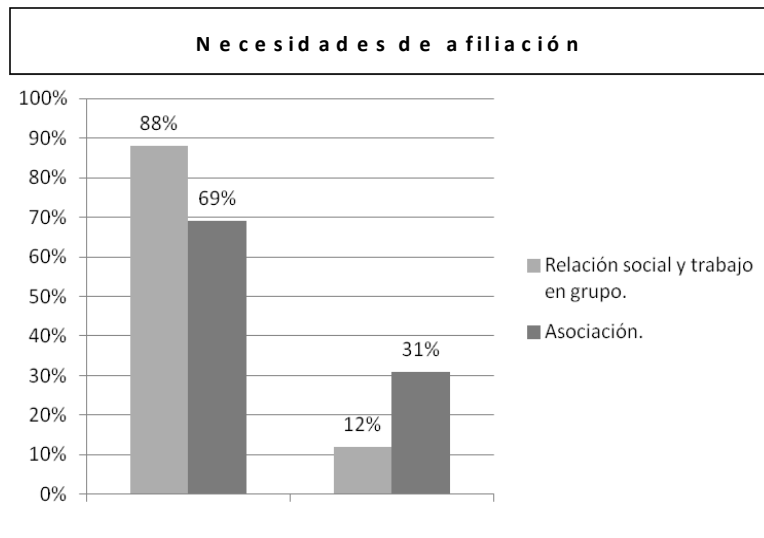
Ilustración 5. Necesidades de seguridad.



Fuente: a partir de la recolección de la información en la empresa Combustibles Líquidos de Colombia

Como lo indica la Ilustración No 5, los empleados se sienten seguros desempeñando sus funciones debido a que cuentan con capacitaciones y elementos de protección personal como herramientas que brinda la compañía. Pero en cuanto a la estabilidad laboral marca un grado de inconformidad del 69%. Debido a los tipos de contrato que maneja la compañía.

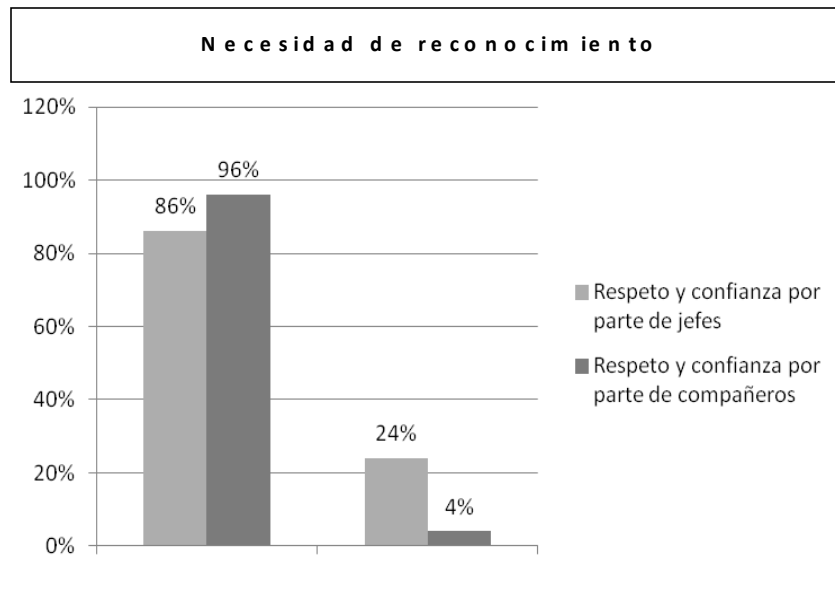
Ilustración 6. Necesidades de afiliación.



Fuente: a partir de la recolección de la información en la empresa Combustibles Líquidos de Colombia

La Ilustración No 6. arroja niveles positivos en cuanto a la relaciones en grupo de los trabajadores en la sucursal Antioquia, en el cual se evidencia que un 88% de los empleados se siente aceptados, y apoyados por sus compañeros de trabajo. Un 69% indica un nivel alto de asociación, e integración por parte de todos los integrantes de la compañía, siendo este un factor motivacional de gran importancia ya que permite aportar al estado anímico de los individuos.

Ilustración 7. Necesidades de reconocimiento.

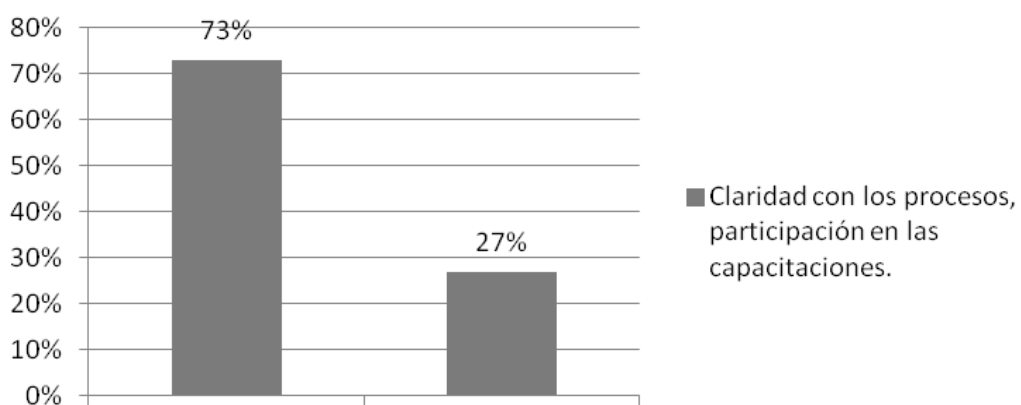


Fuente: a partir de la recolección de la información en la empresa C om bustibles Líquidos de Colombia

El respeto entre compañeros y superiores es uno de los pilares presentes en el ambiente laboral de la compañía, permitiendo aceptar y compartir ideas, tal y como se aprecia en la Ilustración No 7. la mayoría de personas se sienten respetadas por sus compañeros y jefes inmediato, facilitando la delegación de funciones.

Ilustración 8. Necesidades de autorrealización.

Claridad con los procesos, participación en las capacitaciones.



Fuente: a partir de la recolección de la información en la empresa Combustibles Líquidos de Colombia

Se aprecia que un 73% de los empleados tienen claridad sobre los procesos establecidos en la compañía, pero hay una minoría del 27% de trabajadores que aun no tienen claridad sobre las políticas, misión y visión de la empresa, evidenciándose una falta de conocimiento de la compañía y un desinterés por parte de los trabajadores.

La investigación de campo permitió identificar las categorías presentes al interior de la organización objeto de estudio, a través de las evidencias encontradas en los instrumentos de la recolección de la información, los cuales tuvieron un resultado positivo en la aceptación para el desarrollo de estas dentro de las unidades de trabajo. Inicialmente se aplica el instrumento de la encuesta conformado por preguntas de selección múltiples alineados a las categorías planteadas en el capítulo tres, se hace una entrevista a la psicóloga de la sucursal Antioquia con la finalidad de conocer las técnicas motivacionales aplicadas por la empresa y por último se aplica el instrumento de la observación a las unidades de trabajo determinando el efecto de las técnicas aplicadas por los integrantes de la empresa. De este modo, triangular la información recabada y verificar la veracidad de los datos obtenidos, a partir de los resultados de los instrumentos de la recolección de la información.

5. CAPITULO V. Discusión y Conclusiones.

La empresa Combustibles Líquidos de Colombia implementa una serie de técnicas las cuales le brinda a sus empleados seguridad y confianza en lo que hacen y en lo que reciben, pero hay aspectos que se pueden pulir permitiéndole a la compañía un clima laboral armónico, el análisis de los resultados permite evidenciar que la empresa no cuenta con un modelo de gestión humana propio pero cuenta con una serie de herramientas que le permite a sus trabajadores ejercer sus funciones en un entorno favorable para el desarrollo de estos.

5.1 Descripción de los hallazgos respondiendo a la pregunta de investigación.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada en el proyecto. ¿El actual modelo de gestión humana aplicado por la empresa Combustibles Líquidos de Colombia, contribuye a un clima laboral armónico?

El modelo aplicado por la compañía es un modelo de subcontratación a través de una empresa de servicio temporal. Según Harnecker (2000, p. 115) “el modelo de subcontratación consiste en la creación de otras empresas para la realización de

determinadas partes del producto, ubicando estas empresas en territorios donde existan condiciones más favorables para la contratación de mano de obra”.

En la recolección de la información se evidencia que la empresa no cuenta con personal vinculado, ya que toda la mano de obra es subcontratada, mas sin embargo la empresa Combustibles Líquidos De Colombia implementa una serie de técnicas ver Tabla No. 6. Que le permite mantener y garantizar un clima laboral armónico dentro de la organización.

Tabla 6. Técnicas motivacionales

Técnicas motivacionales presentes
Participación jerárquica
Reconocimiento vertical de su labor
Comunicación (vertical) satisfactoria.
Capacitación constante
Apoyo en las funciones laborales.
Comunicación (horizontal) con sus compañeros

Fuente: a partir de la recolección de información

Retomando a Flippo (1988, p. 339) “En esencia, se trata de la capacidad de conciliar los intereses del empleado y la organización, de tal manera que el comportamiento resultante vaya en interés, tanto de la ejecución de los deseos de los empleados, como simultáneamente de la obtención de los objetivos de la organización”.

Las técnicas que se detectaron en la recolección de la información, empleadas por la empresa combustibles líquidos de Colombia con el fin de garantizar la armonía entre los intereses de la empresa y la de los empleados son:

- Reconocimiento vertical de su labor: respondiendo a las necesidades planteadas por Flippo (1988, p. 338), detecta en varias encuestas una serie de necesidades comunes entre los empleados. En la cual “esta necesidad puede ser satisfecha por sus jefes inmediatos, y va relacionada al ego del individuo” se identifica el reconocimiento otorgado por los jefes inmediatos a los subordinados a través de los logros obtenidos en los procesos, en el cumplimiento de las ventas otorgando la compañía bonos al consecución del 100% del presupuesto.

Al igual que Flippo (1988, p 338), en la propuesta de la jerarquía de las necesidades de Maslow (resumido de Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006) citados por Quintero, (2010. p. 2) se asemeja a la necesidades de ego status, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad.

- **Participación jerárquica:** en la observación se detalla la influencia de los jefes inmediatos en los procesos y las capacitaciones. Identificándose con la teoría motivacional de la expectativa de Koontz y Wehrich (2004, p.504) en la cual la categoría de la “valencia indica la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado”, debido a la influencia o presencia del líder de grupo.

Aldair (2003, p. 41). “Para poder alcanzar la meta común y para que el grupo se mantenga unido, se tiene que llevar a cabo ciertas funciones” “**Supervisar y evaluar**. Si no revisa o evalúa el rendimiento no va a disponer del material necesario para darle al grupo o al individuo la retroalimentación precisa y práctica necesaria”.

- **Comunicación (vertical) satisfactoria:** (Aldair 2003, p. 41). Expone que “**Comunicar**, es explicar los objetivos y el plan claramente. Si usted es líder va tener que ser capaz de responder a estas preguntas “¿Por qué tomar esta dirección y no otra?”. Dentro de la compañía se detalla que la comunicación jefe – subordinado se da de manera muy positiva, ya que todas las instrucciones son cumplidas a cabalidad y con todas las instrucciones recibidas.

- **Capacitación constante:** la entrevista realizada a la psicóloga de la compañía se evidencia que las capacitaciones al personal son muy constantes debido al riesgo

que representa el manejo de sustancias peligrosas como lo es el gas licuado de petróleo. Flippo (1988, p. 338) considera que las condiciones del trabajo son confortables, seguras y atractivas: teniendo un lugar en buenas condiciones garantiza la seguridad, la confianza y fortalece la satisfacción de seguridad.

A través de charlas, simulacros, capacitaciones el personal se sentirá confiado de su área de trabajo.

- Apoyo en las funciones laborales: responde a las necesidades pertenencia planteadas por Maslow (resumido de Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006) citados por Quintero, (2010, p. 2). Además concuerda con el factores motivador planteado por Koontz y Wehrich (2004, p.503) son aquellos que satisfacen las necesidades de logro, desarrollo en el trabajo, responsabilidad, el avance y el reconocimiento. Ya que la aceptación y la ayuda mutua permite que de manera involuntaria el trabajador se sienta comprometido con la empresa y sus compañeros.

- Comunicación (horizontal) con sus compañeros: responde a las necesidades pertenencia planteadas por Maslow (resumido de Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006) citados por Quintero, (2010, p. 2). Esta

técnica también encontrada en Koontz y Wehrich (2004, p.503) teoría de Clayton Alderfer. Las necesidades de relacionarse (sobre el trato satisfactorio con los demás) y necesidades de crecimiento (de desarrollo personal, creatividad, madurez y competencia).

Para Forehand y Gilmer (1964) citados por Gan y Berbel, (2007, p.173) “el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

Parafraseando a Tagiuri (1968) citados por Gan y Berbel, (2007, p.174) el clima es experimentado por los integrantes de la organización haciéndose evidente en los sistemas de recolección de la información planteados en capítulos anteriores, en el cual se demuestra que las técnicas mencionadas en la Tabla No. 1 influye en la conducta de la mayoría de los integrantes de la organización haciendo del ambiente laboral ameno para el desempeño de las funciones asignadas.

Para identificar la implementación de las técnicas motivacionales para los trabajadores, se diseñó la Tabla No. 7 que permite apreciar cómo se aplica cada una de estas en la compañía.

Tabla 7. Implementación de técnicas motivacionales

Técnicas motivacionales presentes	Implementación
Participación jerárquica	Los jefes se involucran de manera tal que lideran los grupos de trabajo identificando las necesidades que se requieren para el desarrollo de los objetivos.
Reconocimiento vertical de su labor	Se hacen reconocimientos monetarios y no monetario. Aquellos trabajadores que han cumplido con presupuesto de ventas se les hacen entregar de bonos Sodexo.
Comunicación (vertical) satisfactoria.	Se generan momentos de 95 política para dar paso a la confianza y así tener una comunicación más asertiva.
Capacitación constante	La empresa cuenta con un cronograma de capacitaciones por parte de la ARL y reuniones para el conocimiento de las políticas de la empresa.
Apoyo en las funciones laborales.	Los jefes de área incentivan el apoyo grupal para hacer de los procesos más apacibles.

Resultado del análisis de las técnicas implementadas por Combustibles Líquidos de Colombia.

El clima laboral puede verse afectado por la motivación del personal. Para Chruđen, Sherman (1971, p 263), la motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Como lo plantea Tagiuri (1968) citados por Gan y Berbel, (2007, p.174) “el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes; b) influye su conducta; c) puede ser descritas en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente”. Se diseña la Tabla No. 7 con el fin de determinar la influencia motivacional presentes en el ambiente laboral de la empresa.

Se evidencia a partir de la recolección de la información que la subcategoría del salario refleja un resultado sin incremento por encima del ajuste inflacionario por encima del gobierno, pero cabe aclarar que en la entrevista el tema monetario para la parte operativa estaba dado por política interna de compañía y debido a que es una empresa nueva en el sector no puede ofrecer mejores garantías monetarias.

Las evidencias muestran que existe un cronograma de capacitaciones, sin embargo el 57% del personal indica que recibe capacitación, entrando en contraste con los listados que tiene el personal de recursos humanos de la asistencia de las reuniones.

Tabla 8. Subcategorías motivacionales

Subcategorías motivacionales.	
Necesidades fisiológicas.	
Salario.	El 59% del personal se siente satisfecho con el sueldo devengado
Infraestructura.	Un 89% de las personas encuestadas consideran idóneas las instalaciones de la empresa.
Necesidades de seguridad.	
Seguridad física.	El 80% de los trabajadores consideran que la empresa brinda todos los elementos de protección necesarios.
Estabilidad en la empresa.	El 33% del personal considera que la empresa le da garantías de estabilidad laboral.
Necesidades de afiliación.	
Relación social y trabajo en grupo.	El 94% se da el apoyo entre compañeros.

A sociación.	El 96% de la población se siente asociado a los grupos de trabajo.
--------------	--

Necesidades de Reconocimiento.

Respeto y confianza por parte de jefes y compañeros.	El 86% del personal considera que sus jefes directos cumplen el rol de líder.
--	---

Necesidades de Autorrealización.

Claridad con los procesos, participación en las capacitaciones.	Un 78% del personal no tiene claridad sobre los procesos en contra de un 57% de la población que afirma recibir capacitación por parte de la empresa.
---	---

Resultado del análisis de las subcategoría motivacional.

5.2 Descripción de los principales hallazgos alineado a los objetivos.

Para el desarrollo del tema objeto de estudio se aplica en el proyecto un enfoque cualitativo como se plantea en el capítulo tres, además de la utilización de las herramientas de recolección de la información, las cuales permitieron evidenciar el modelo de subcontratación utilizado por la empresa Combustibles Líquidos de Colombia, sin embargo es preciso señalar las técnicas motivacionales implementadas por la compañía las cuales permiten una armonía estable con el actual modelo de gestión humana aplicado por la empresa

5.2.1 Objetivo general. Realizar un diagnóstico al clima laboral en la empresa

Combustibles Líquidos De Colombia dedicada a la distribución de gas licuado de petróleo

sucursal Antioquia. Identificando los factores motivacionales presente en la organización que influya el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización.

Bajo la luz de la teoría, García, (2009, p. 1) aporta que “el clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización”.

Parafraseando a Lewin, Lippit y White citados por Duque (2009), en los cuales sus estudios determinan que el clima se verá afectado por el estilo de liderazgo que predomine en la organización dando origen a diferentes apreciaciones del clima laboral.

Para el desarrollo del objetivo general del proyecto se diseñan tres herramientas de recolección de la información las cuales permiten realizar un diagnóstico al clima laboral de la empresa CLC, evidenciando las técnicas motivaciones presentes que influyen en el clima laboral y el comportamiento de los trabajadores de la compañía.

5.2.2 objetivos específicos. Identificar los procesos aplicados por el modelo del sistema de gestión humana utilizado por la empresa Combustibles Líquidos de Colombia los cuales generen un mayor impacto adverso al clima organizacional.

Los procesos aplicados por el modelo de gestión humana de la empresa objeto de estudios son:

Tabla 9. Procesos de gestión humana.

Procesos de gestión humana	Aplicación CLC
Diseño de cargos y perfiles	Los cargos son diseñados por el área de control y calidad en conjunto con el área de GGHH, basados en las competencias requeridas para la ejecución del cargo, asegurando la eficiencia en los procesos.
Selección y contratación	La selección se hace por parte de una empresa temporal de trabajo, la cual debe reportar los resultados al área de gestión humana de la empresa CLC Bogotá, para proseguir con la contratación con la empresa temporal.
Formación y desarrollo	Las capacitaciones son controladas por el área de gestión humana de la empresa CLC, en alianzas con la empresa prestadora de riesgos profesionales.
Planes de sucesión	Dentro de la compañía no hay movilidad de puesto.
Gestión del desempeño	La empresa cuenta con indicadores que permite medir el nivel del desempeño de los empleados.
Compensación basadas en competencias	Dentro de la empresa los trabajadores reciben un salario establecido por la parte directiva. No hay aumentos debido a la experiencia y conocimientos adquiridos en los procesos.
Bienestar	La empresa cuenta con programas de salud ocupacional, y alianzas con empresa prestadora de riesgos profesionales, para minimizar los riesgos en la operación.

Fuente: Resultado del análisis de los procesos de gestión humana Combustibles Líquidos de Colombia.

Se evidencia que los procesos aplicados están en armonía con el clima laboral dentro la empresa Combustibles Líquidos de Colombia de la sucursal de Antioquia, a pesar

de tener un modelo de subcontratación la buena aplicación de técnicas motivacionales conllevan a una relación positiva entre la empresa y los empleados.

Como lo plantea Porret (2008, p.86) “puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, esta reaccionara de una manera u otra dependiendo todo de lo que podamos llamar “su patrón de comportamiento”.

Debido a las técnicas motivacionales aplicada por la empresa Combustibles Líquidos de Colombia, la empresa a pesar de la aplicación de sus actuales modelos de gestión humana mantiene un clima laboral armónico, lo que permite a sus funcionarios realizar labores de una manera efectiva.

5.2.2 Objetivo específico. Determinar que debilidades se presenta en los factores motivacionales que componen el clima laboral de la empresa.

Para Chruden, Sherman (1971, p. 263), “la motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades

pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos (u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades”.

A la luz de los resultados obtenidos se identifican una serie de aspectos que pueden influir de manera adversa al clima laboral las cuales se detallan a continuación:

- El 78% del personal desconoce la misión, visión, objetivos y políticas de la compañía. contra un 22% que si afirma conocerlos.
- El 15% de los empleados piensan que hay posibilidades de ascenso dentro de la empresa. Presentándose una debilidad al interior de la organización ya que un 85% de los empleados opinan lo contrario
- El 35% de los trabajadores siente que hay un reconocimiento entre compañeros de trabajo. Se puede apreciar como una debilidad, en la cual hay que trabajar en la aplicación de técnicas grupales que fortalezca esta categoría.

5.2.2 Objetivo específico. Determinar la influencia del actual modelo de gestión humana en el comportamiento de los trabajadores.

“Motivación son las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”

(Amorós 2007, p. 81).

Para Flippo, (1988, p. 337) quien opina “con gente altamente estimulada se hace menor la necesidad del control para asegurar que el trabajo sea ejecutado. Sin embargo, la motivación no es un sustituto de la planeación, organización y control”.

El actual modelo de gestión humana aplicado por la empresa es un modelo de subcontratación, como se plantea al inicio de este capítulo, sin embargo las técnicas motivacionales aplicadas por la empresa permiten garantizar una armonía entre los objetivos de la compañía y las metas individuales de cada empleado.

El modelo de subcontratación aplicado por la compañía Combustibles Líquidos de Colombia, no ejerce influencia sobre las técnicas aplicadas por dicha compañía, ya que se puede apreciar en los resultados obtenidos de la investigación la armonía que existe dentro de las unidades de trabajo, donde se identifica un clima laboral armónico para ejercer funciones.

5.3 Conclusión del capítulo V.

Durante la investigación se encontraron una serie de limitantes como la disposición del tiempo para la ejecución de las herramientas de recolección de la información, una de las mayores incertidumbres dentro del proceso de recolección fue la veracidad de la información recolectada. Pero no hubo impedimentos para completar el tema objeto de estudio.

5.3.1 Temas de futuras investigaciones.

- Diseño de un modelo de gestión humana para las sucursales de la empresa Combustibles Líquidos de Colombia que no esté bajo el modelo de la subcontratación.
- Planes enfocados a la motivación del personal.
- Diseño esquema para la evaluación del desempeño del personal.

5.3.2 recomendaciones (empresa, a la institución)

La implementación de técnicas motivacionales por parte de la empresa objeto de estudio le ha permitido garantizar un nivel de armonía del ambiente laboral estable, mas sin embargo es necesario pensar en la implementación de un modelo de gestión humana que no sea subcontratado, y las relaciones empleado-empresa y empleado-empleado mejoren al igual que las categorías presentes en este proyecto.

La posibilidad de abrir un espacio de integración, en donde los trabajadores puedan compartir experiencias, aprovechando el momento para incentivar y motivar y del mismo modo capacitar.

5.3.3 Conclusiones.

Se determina que el actual modelo aplicado por la empresa Combustibles Líquidos de Colombia, es el de subcontratación influyendo de manera directa en el clima laboral ya que los trabajadores sienten que no tienen estabilidad en la permanencia dentro de la compañía. Lo cual se considera tener presente aplicar un modelo propio en el cual el trabajador se sienta integrado con la compañía.

Las técnicas motivacionales aplicadas por la empresa, le han permitido mantener la motivación de los empleados en un nivel de armonía, pero se identifican aspectos que requieren acompañamientos, como las actividades de integración y recreación, espacio para el compartimiento en grupo y capacitaciones para el conocimiento de la empresa.

Las técnicas motivacionales garantizan la armonía entre los objetivos de la empresa y de las personas, además les brindan confianza y seguridad a los integrantes de la empresa para el desarrollo de las funciones, el mejoramiento y el refuerzo de las técnicas le brindaran a la empresa mejores elementos y herramientas para garantizar un clima laboral pasivo dentro de la empresa. Dando respuesta a la pregunta de investigación.

¿Se preocupan por mejorar las condiciones laborales?
¿Las normas se aplican cuando conviene?
¿Se siente integrado con la empresa?

Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo

(Obligatorio)

	1	2	3	4	5	N/C
¿Tiene suficiente luz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Es la temperatura adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Es el nivel de ruido adecuado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Está la empresa limpia y aseada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los aseos están limpios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce la política ambiental de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sobre la ergonomía en el trabajo

(Obligatorio)

	1	2	3	4	5	N/C
¿Tiene espacio suficiente para desempeñar su labor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene una silla adecuada que mejora su postura?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Está la pantalla adecuada a su altura?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente realizado en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Está la mesa adecuada a su altura?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su puesto de trabajo es lo suficiente cómodo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sobre la integración en el trabajo

(Obligatorio)

Apéndice No 2. Encuesta gestión humana



Corporación Universitaria Minuto de Dios

Por favor dedique unos minutos a completar esta entrevista, la cual pretende conocer el grado de satisfacción laboral del personal que desempeña funciones en la sucursal Antioquia, los resultados serán usados con fines académicos, por favor sea sincero al momento de responder cada una de las preguntas para obtener unos resultados precisos, no es obligación responder la encuesta es de manera voluntaria

Genero		
Edad		
Grado de Escolaridad		
Tipo de Contrato		
Tiempo laborado		

¿Conocen los empleados los objetivos, la misión, la visión de la empresa CLC, y como le aportan a estos?

¿Consideran los empleados que reciben la capacitación necesaria de la empresa, para el desarrollarlo de su trabajo?

¿Usted cree que se da el trabajo en grupo de forma armónica?

¿Usted cree que los empleados sienten el apoyo de su jefe inmediato, y que este le brinda las herramientas y el ambiente para el desarrollo de las funciones?

¿La organización ofrece oportunidades de progresar?

¿Los empleados creen y confían en las capacidades de sus jefes directos?

¿En una escala del 1 al 5, donde 1 es total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, que tan conformes están los empleados con la remuneración obtenida por la ejecución de sus funciones?

A p é n d i c e N o 3 . O b s e r v a c i ó n u n i d a d e s d e t r a b a j o



C o r p o r a c i ó n U n i v e r s i t a r i a M i n u t o d e D i o s

G r u p o d e t r a b a j o (S u c u r s a l)	O b s e r v a c i ó n d e c a t e g o r í a s	T i p o d e c a t e g o r í a
--	--	--------------------------------------

A p é n d i c e N o 4 . C a r t a d e a u t o r i z a c i ó n .




Bogotá D.C., Agosto 27 de 2012

Señores
UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS
Ciudad

Respetados señores:

Por medio de la presente notificamos a ustedes la autorización a los señores ELIANA ZAPATA identificada con cédula 1.035.422.816 de Copacabana y a LUIS MOLINARES identificado con cédula 1.035.423.061 de Copacabana a realizar la tesis de grado "DIAGNOSTOCO AL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CLC SUCURSAL ANTIOQUIA" en la compañía COMBUSTIBLES LIQUIDOS DE COLOMBIA Nit. 900.175.830-2 acogiéndose a los horarios y normas establecidas por la misma.

Cordial saludo,


MARY LUZ SILVA VELASCO
Jefe Gestión Humana



Combustibles Líquidos de Colombia S.A. E.S.P.
Carrera 50 No. 18A -75 - Puente Aranda
Teléfono: (57 1) 593 5999 EXT 1015-1007- Fax: 593 5998
Bogotá - Colombia

Referencia.

Adair, J. (1990). No jefes si no lideres. Madrid. Fundación confemetal. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=CPuuNnuTj7gC&pg=PA41&dq=funciones+del+liderazgo&hl=es&sa=X&ei=zqGOUKniBoOe8QTDmYDgAg&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>

Amorós, E, (2007) *Comportamiento organizacional* Biblioteca Virtual EUMEDNET. Recuperado de www.eumed.net/libros/2007a/231/

Atehortúa, F. Bustamante, R y Valencia, J (2008). Sistema de gestión integral, una sola gestión, un solo equipo. Colombia. Universidad de Antioquia.

Castillo, J, (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones Ltda.

Chiang, M. Martín, J y Núñez, A (2010). Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, España. R.B. servicios editoriales

Chiavenato, I (2000), Introducción a la teoría general de la administración quinta edición. MCGRAW -HILL

Chruden, H, Sherman, A, (1971). Administración de personal. México, Continental.

Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional novena edición. México. Cengage learning Editores S.A.

Duque, M (2009) Desarrollo del modelo de clima organizacional Maquivola LTDA. (Tesis pregrado) Pontificia Universidad Javeriana Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis307.pdf>

Flippo, E. (1988). Principios de Administración de personal. México, McGraw-Hill.

Gan, F. Berbel, G (2007). Manual de recursos humanos. Barcelona, España. Centaures del desert.

García, M . (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *En Cuadernos de Administración No 42 [43-61] Julio – Diciembre*. Consultado: Junio 5 de 2013. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Gonzalez, M . et al. (2007). Gestion de clima organizacional: *una acción deseable en la universidad, No. 24 [290-304]*. Mayo – Agosto. Consultado: junio 5 de 2013. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485014>

García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. (Tesis doctoral). Universidad de Granada. Recuperado de <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>

García, M (16 diciembre 2009). *Clima Organizacional y su Diagnostico: Una Aproximación Conceptual*. Cuaderno Administración Universidad del Valle, N° 42. Recuperado de [http://cuadernosadm.univalle.edu.co/Articulos/42-Cuadernos_de_Administracion_\(diciembre-2009\)/42-\(03\)_Clima_organizacional_y_su_diagnostico...\(Monica_Garcia_Solarte\).pdf](http://cuadernosadm.univalle.edu.co/Articulos/42-Cuadernos_de_Administracion_(diciembre-2009)/42-(03)_Clima_organizacional_y_su_diagnostico...(Monica_Garcia_Solarte).pdf)

Gómez, G. Trejos, L, (2011). *Estudio de clima organizacional en la facultad de Bellas Artes y humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira*. (Tesis pregrado) Recuperado de <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/65838G633es.pdf>

Koontz, H. Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. Decimo segunda edición. M c G R A W -H I L L

Koonz, H. (1991). *Elementos de administración*. México: M c G r a w -H i l l.

Maldonado, I. et al. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. *Investigación y posgrado, Vol 21 [231-248]*. Consultado: junio 5 de 2013. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>

Martínez, M. (2003). *La Gestión Empresarial: Equilibrando objetivos y valores*. Madrid, España. Ediciones Díaz Santos, S.A.

Martínez, J. (2010). Teoría y práctica en recursos humanos. Recuperado de http://books.google.es/books?id=g88RcYr_ChAC&pg=PA18&dq=liderazgo%2Brecurso+humano&hl=es&sa=X&ei=NpaOULK-M4qm8QSSxz4DQDA&ved=0CEoQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false

Martínez, M. (2003). La gestión empresarial. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos

Montalván, C. (1999) los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. México. Universidad Iberoamericana.

Porret, M. (2008). Recursos humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Madrid. ESIC EDITORIAL.

Quintero, J. Teorías de las necesidades de Maslow. Recuperado de http://www.josequintero.net/doctorado/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf

Robbins, S. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional quinta edición. México, HISPANOAMERICANA.

Rodríguez, M. (2012). Revista empresarial y laboral. Gestión Humana, (N.º 104. Pág. 44).

Stoner, J et al. (1996) Administración. Recuperado de http://books.google.es/books?id=g_nweMjueSkC&pg=PA518&dq=funciones+del+liderazgo&hl=es&sa=X&ei=zqGOUKniBoOe8QTDmYDgAg&ved=0CEAQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false

Valdivia, A. (2011). Las funciones de la dirección comercial en la empresa familiar catalana. (Tesis doctoral). Universidad de Cádiz. España. Recuperado de <http://www.av-consultores.com/consultoria/FuncionesDC%20DrValdivia.pdf>

Vecino, J (2012). Revista empresarial y laboral. Gestión Humana, (N· 106. Pag.19)

Vidal, A (2004). Diagnostico organizacional. Colombia. Ecoe ediciones.

Virginia, M (2003). Clima y su evolución hacia un concepto estratégico. No 30 [87-95]. Consultado: junio 5 de 2013. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603005>

Weather, W , Davis, K (1991). Administración de personal y Recursos Humanos. México, McGraw-Hill.