



Incidencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la
Empresa Industrial Metálicas S.A.S.

Luis Alejandro Castro Poveda

Cristian Edilson Ramírez Gómez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Sede Soacha (Cundinamarca)

Programa Administración de Empresas

mayo de 2022

Incidencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la
Empresa Industrial Metálicas S.A.S.

Luis Alejandro Castro Poveda

Cristian Edilson Ramírez Gómez

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

Asesor(a)

Paola Cecilia Gómez Jiménez

Administrador de Empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Sede Soacha (Cundinamarca)

Programa Administración de Empresas

mayo de 2022

Dedicatoria

Dentro de nuestro recorrido por la vida nos podemos dar cuenta que podemos superarnos en cualquier circunstancia, encontramos destrezas y habilidades que jamás pensamos que podríamos desarrollar, pero sobre todo dedicamos nuestro trabajo a nuestros padres ya que fueron la guía y apoyo incondicional para emprender esta aventura de profesionales, aventura que empezamos hace 5 años, y se nos pasó el tiempo en un parpadeo de ojos conocimos unos docentes maravillosos que con el paso nos enseñaron más que conocimientos a ser personas en la vida, a nuestros compañeros que con su apoyo y sensatez nos ayudaron a poder culminar nuestros estudios. Gracias, padres, gracias, profesores, gracias, compañeros por ayudarnos a hacer este sueño realidad.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por habernos otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en nosotros siempre, dándonos ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándonos a valorar lo que tenemos, a nunca darnos por vencidos sin importar la circunstancia; a nuestra profesora Paola Cecilia Gómez Jiménez por siempre apoyarnos en el proceso de la tesis guiándonos con su conocimiento y dedicación; a nuestras esposas que con su apoyo y sacrificio, nos motivaron día a día para concluir con nuestro proceso académico, a todos ellos dedicamos el presente trabajo, porque han fomentado en nosotros, el deseo de superación y de triunfo de nuestras vidas, lo que ha contribuido a la consecución de este valioso logro, esperamos poder contar siempre con su apoyo incondicional.

Contenido

Lista de Tablas.....	7
Lista de Figuras.....	8
Lista de Anexos	9
Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
CAPITULO I	14
Planteamiento y Formulación del Problema	14
Objetivos	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos	15
Justificación.....	16
CAPITULO II	18
Marco Referencial.....	18
Antecedentes	18
Marco legal	20
Marco Teórico.....	21
Marco Conceptual.....	30
VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
CAPITULO III	32
Diseño Metodológico.....	32
Línea de Investigación.....	33

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EMPRESA INDUSTRIAL
METÁLICAS S.A.S.

	6
Tipo De Estudio	34
Tipo De Enfoque.....	35
Unidad De Análisis	35
Categoría De Análisis	36
Procedimiento.....	36
Diseño De Instrumentos	37
Análisis de Resultados.....	38
Resultados.....	49
Conclusiones	51
Recomendaciones.....	52
Referencias.....	53

Lista de Tablas

Tabla 1. Datos demográficos Trabajadores Empresa Industrial Metálicas S.A.S.....	51
Tabla 2. Antigüedad de los Trabajadores en la Empresa Industrial Metplicas S.A.S.....	51
Tabla 3. Indicadores de Productividad Empresa Industrial Metálicas S.A.S	52

Lista de Figuras

Figura 1. Grado de Satisfacción con Industrial Metálicas S.A.S.....	40
Figura 2. Reconocimiento de Ideas Aportadas por los Trabajadores de Industrial Metálicas.....	41
Figura 3. Reconocimiento de Méritos por Ideas Aportadas por los Trabajadores de Industrial Metálicas	42
Figura 4. Grado de Acuerdo o Desacuerdo de la Relación de los Trabajadores de Industrial	43
Figura 5. Grado de Acuerdo o Desacuerdo sobre las Habilidades y Competencias del Jefe o Superior Inmediato.....	44
Figura 6. Grado de satisfacción con el area de recursos humanos.....	45
Figura 7. Si tiene problemas en su trabajo 47 Figura 8. Percepción de los empleados sobre la empresa Industrial Metálicas S.A.S	48
Figura 9. Recomendaciones de la empresa Industrial Metalicas S.A.S	49
Figura 10. Matriz de polivalencia empresa Industrial metalicas S.A.S	50
Figura 11. Indicadores de productividad Empresa Industrial Metálicas S.A.S	51

Lista de Anexos

Anexo 1. Encuesta 49

Resumen

Industrial Metálicas S.A.S., es una empresa con más de 20 de años en el mercado que se dedica a la fabricación en serie de autopartes y elaboración de muebles metálicos, los cuales distribuye a nivel nacional e internacional; con el fin de identificar los problemas que generan insatisfacción laboral, se realizó un estudio teórico y práctico que permitió establecer las causas que provocan un nivel bajo de satisfacción en los empleados. Los resultados se obtuvieron con base a los aportes teóricos, y una encuesta realizada a 8 empleados, quienes reflejaron su inconformidad frente a la empresa, en cuanto a temas de liderazgo, motivación, reconocimiento y compañerismo. Debido a que son pocos los empleados encuestados, se encontró un 100% de insatisfacción respecto a la empresa y los procesos que se realizan a diario. Concluyendo de esta manera que los problemas que afectan el clima organizacional se deben principalmente a la falta de planeación dentro de la compañía, donde se encuentran la totalidad de empleados, ocasionando insatisfacción y un bajo desempeño laboral.

Palabras claves: Clima organizacional, insatisfacción laboral, planeación, desempeño laboral.

Abstract

Industrial Metálicos S.A.S., is a company with more than 20 years in the market that is dedicated to the mass production of auto parts and the production of metal furniture, which it distributes nationally and internationally, to identify the problems that generate job dissatisfaction, a theoretical and practical study was carried out that allowed establishing the causes that caused a low level of satisfaction in employees. The results were needed based on the theoretical contributions, and a survey of 8 employees, who reflected their disagreement with the company, in terms of leadership teams, motivation, recognition and camaraderie. Due to the few employees surveyed, 100% dissatisfaction was found with respect to the company and the processes that are carried out daily. Concluding in this way that the problems that arise in the organizational climate are mainly due to the lack of planning within the company, where all the employees are located, causing dissatisfaction and poor job performance.

Keywords: Organizational climate, job dissatisfaction, planning, job performance.

Introducción

Los cambios tecnológicos, económicos y sociales en los cuales están inmersas las organizaciones actuales, exigen de las empresas procesos y estructuras flexibles que permitan la adaptación a los nuevos desafíos, entre ellos el de mantener y sostener su planta de personal.

El presente trabajo se realiza con en el fin de identificar las causas que generan insatisfacción laboral en los empleados de la empresa Industrial Metálicas S.A.S., y que genera afectaciones en el clima organizacional. La investigación se desarrolla mediante un estudio descriptivo, en el cual se busca principalmente identificar los problemas que presenta la empresa, para así poder analizarlos y posteriormente establecer una relación de acuerdo con las teorías del clima organizacional investigadas. En esta investigación se recolectó y analizó información de los procesos que generaban inconvenientes en cuanto al nivel de satisfacción de los empleados. También se indagaron aportes teóricos que permitieron profundizar y entender los conceptos y variables que influyen en el clima organizacional, para posteriormente establecer una relación con la situación actual de la empresa.

El desarrollo del trabajo se divide en tres pasos; en primera medida la recolección de información, tanto teórica como práctica; en segunda instancia el diseño y aplicación del instrumento de encuesta para recolección de información que permitió la identificación del nivel de satisfacción que tienen los empleados y la percepción frente a su trabajo y su jefe inmediato. Por último, análisis y discusión de datos que muestran la relación teórica de las variables de clima organizacional que inciden en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Metálicas S.A.S.

Debido a la poca información brindada por la empresa y a la no participación de todos los empleados, el trabajo se vio limitado, ya que los datos obtenidos fueron pocos, de igual modo por parte de Gerencia General, no se permitió evaluar a fondo las actividades dentro de la empresa. Por lo tanto, el trabajo se realizó con base en los testimonios de los trabajadores que de manera colaborativa decidieron participar.

A partir de las teorías y las investigaciones realizadas, se tuvieron en cuenta los aportes de teorías de la motivación, clima organizacional, organización y tipos de liderazgo para identificar los aspectos que repercuten en la empresa Industria Metálicas S.A.S., encontrando problemas de liderazgo, motivación y compañerismo, como factores que influyen en la satisfacción de los empleados y por consiguiente afectan el clima organizacional.

CAPITULO I

Planteamiento y Formulación del Problema

Entendiendo que la gestión, el aprovechamiento del conocimiento y el potencial de las personas son parte fundamental en la productividad, eficiencia y sostenibilidad de la empresa; y visto el clima organizacional como el conjunto de sensaciones e impresiones sobre el ambiente laboral de los colaboradores en la empresa, y que está relacionado con la motivación de estos y cómo su estado de ánimo influye en el desempeño de la empresa, convirtiéndose en el factor clave de riqueza. Así, la medición y evaluación de los procesos y características del clima organizacional permiten el establecimiento de estrategias dirigidas a promover un ambiente laboral más agradable, que favorezca la productividad, la innovación y por consecuencia, los resultados propuestos por la organización.

Esta investigación trata sobre la insatisfacción del clima organizacional el cual afecta los trabajadores de la empresa Industrial Metálicas S.A.S., de manera que se pueda tener un diagnóstico de ambiente laboral, siendo este un factor influyente para el cumplimiento y logro de los procesos administrativos y productivos dentro de la compañía para cumplir con el bien y servicio hacia el cliente.

Industrial Metálicas S.A.S., es una empresa del sector de metales en Colombia, que se dedica a la fabricación de productos metálicos para uso estructural y autopartes. Desde hace aproximadamente dos (2) años se viene presentado un aumento de quejas y reclamos de sus clientes, rotación de personal, renuncia de empleados, mala calidad de los productos y/o servicios. Situación que ha impactado sobre las finanzas de la empresa y amenaza con el buen nombre de la compañía. Además, se observa que la empresa se encuentra en desventaja frente a sus competidores dejando que ellos mismos tomen ventaja en el mercado.

De acuerdo con lo anterior, nace el siguiente interrogante: ¿Qué incidencia tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Industrial Metálicas S.A.S.?

Objetivos

Objetivo general

Identificar la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Metálicas S.A.S.

Objetivos específicos

1. Determinar las variables del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral en una empresa a través de una revisión teórica.
2. Identificar la relación entre las variables que conforman la satisfacción laboral y el clima organizacional a través de la aplicación de un instrumento de investigación en la empresa Industrial Metálicas S.A.S.
3. Analizar los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de investigación, para observar los niveles de satisfacción de los trabajadores, sus necesidades, opiniones e inconformidades con la empresa.

Justificación

La calidad del trabajo de los colaboradores en una empresa y su productividad vista esta como la medida con la cual se evalúa la eficiencia de una persona o equipo de trabajo, entre el trabajo desempeñado, los bienes producidos y los recursos utilizados para obtener dicha producción. La productividad laboral está ligada al crecimiento y el desarrollo económico de una empresa. Todo esto influenciado positiva o negativamente por el clima organizacional y su importancia de evaluar las variables que influyen en la satisfacción del trabajador al momento de desarrollar sus tareas.

Partiendo de estas deducciones, nace la inquietud de investigar y conocer sobre la incidencia que tiene el ambiente de trabajo, en la motivación del trabajador materializada en las actitudes de compromiso y productividad.

El estudio que se realizó a la empresa Industrial Metálicas S.A.S. se debe a la necesidad de identificar los factores que están provocando un ambiente laboral negativo y un bajo nivel de satisfacción laboral, presentados al no estar a cargo una persona o líder autónomo, que tome decisiones de manera correcta para evitar reprocesos internos de la compañía. El cual se tendrá como base el estudio realizado por los investigadores para llevar a cabo su análisis y comprensión del clima organizacional.

La compañía tiene un problema de convivencia, que conlleva a inconvenientes laborales, conflictos grupales, improductividad, trabajo bajo presión, falta de motivación entre otros, lo que genera un nivel de satisfacción bajo en los empleados, quienes cumplen con su labor más como búsqueda de una satisfacción extrínseca de lucro o necesidad económica.

A partir de estas afirmaciones se hace necesario determinar los aspectos más importantes generados por la falta de planeación, en cuanto a los procesos de la compañía y que provocan insatisfacción en los empleados, analizando el comportamiento de estos y comparando el nivel de productividad según los indicadores; examinando así, las variables más relevantes en cuanto a motivación y que están influenciando en el bajo desempeño de los trabajadores.

Dentro de este marco se analizará el clima laboral como filtro o fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional, estructura, liderazgo y toma de decisiones (Goncalves, 2011) y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc.

Es necesario resaltar que, en cuanto a los atributos organizacionales vistos desde el enfoque perceptivo, el clima laboral se define como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización o de sus departamentos y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Para Bañuelos (2010), un buen clima se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, mientras que un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

CAPITULO II

Marco Referencial

Antecedentes

García & Forero (2013), “analiza las condiciones de la satisfacción y motivación laboral como factores que afectan el clima organizacional, para lo cual utilizaron tres instrumentos para medir el cambio en la cultura organizacional en 76 empleados de diferentes empresas de la ciudad de Bogotá, encontrando factores como el poco reconocimiento laboral y la falta de motivación por logros como aspectos que afectan la satisfacción laboral y además impactan sobre el cambio organizacional. Concluyendo de esta manera que al no estar presente valores de trabajo, no abra una orientación intrínseca del trabajador hacia la empresa.”

Por otra parte, Cuadra Peralta & Veloso Besio (2010), “buscan mostrar el impacto que tiene el nivel de supervisión como variable moderadora entre liderazgo, motivación y satisfacción. Analizando la influencia que tiene sobre los colaboradores de una empresa el trabajar bajo presencia de un líder, encontrando que el grado de supervisión es una variable importante en el grado de motivación y satisfacción. Considerando las actitudes y el compromiso que tiene el líder que se encuentre supervisando. Por lo cual se puede concluir que la presencia de una persona líder puede influir en el nivel de satisfacción y motivación de los trabajadores, teniendo en cuenta las características de la persona encargada de supervisar.”

Toro Granados, Salazar Scotter, & Gómez Rangel (2011), “estudian la relación que tiene el clima organizacional y la insatisfacción laboral en el desempeño de un empleado en sus actividades, para lo cual analiza diversos aportes teóricos que se asocian al clima

organizacional. El estudio se realizó a 18 trabajadores de una PYME en la ciudad de Barranquilla, donde decidieron aplicar instrumentos para evaluar el desempeño laboral de cada trabajador y de acuerdo con las investigaciones establecer la influencia de la insatisfacción con el desempeño laboral. Encontrando que estas dos variables tienen una alta influencia a nivel general, concluyen que siempre y cuando la variable satisfacción sea positiva, esta será un buen predictor del desempeño laboral.”

De igual modo Margarita Vega, Urra, & Bernales (2010) “analizan la relación entre satisfacción laboral y desempeño, en este caso en una empresa del sector retail, mediante la implementación de instrumentos como la evaluación de desempeño y la encuesta de satisfacción, realizada a 53 trabajadores a los cuales se les realizó 53 preguntas de manera descriptiva según los datos de la empresa. Encontrando que las correlaciones entre las variables satisfacción y desempeño indican que los trabajadores a medida que sus oportunidades de desarrollo y el reconocimiento aumenta, su satisfacción es mayor; pero su orientación al logro disminuye debido a las pocas capacidades o al bajo nivel de escolaridad que impiden alcanzar los objetivos”.

González, Caridad, & Reyes (2015) “proponen un procedimiento para diagnosticar y mejorar el clima organizacional, enfocado hacia el capital humano, empleando técnicas y métodos de análisis teóricos y prácticos. Procesando la información mediante tablas dinámicas de Excel y el software profesional SPSS 15.0. Permitieron encontrar variables del clima organizacional desfavorables como el salario, condiciones laborales y la comunicación, siendo el salario la variable de mayor dimensión y que más afecta el clima organizacional. Concluyendo de esta manera, que el procedimiento propuesto se puede implementar de forma periódica para así identificar y mejorar los problemas laborales”.

M. Silva Vázquez (1992) “el clima organizacional ha generado diferentes conceptos con el pasar del tiempo, conceptos que se fueron adaptando a cada característica propia de cada organización, el CO (clima organizacional) se define como el sentimiento o percepción generada en un lugar determinado”. Se identificó que en la compañía los procesos que afectan el clima organizacional se ven afectados por la insatisfacción laboral y liderazgo, la toma de decisiones por parte de líderes genera roces entre compañeros ya que las labores asignadas no son equitativas pues en algunas áreas sus progresos son rápidos y eficaces, esto se debe al poco material asignado o por retraso del área anterior, mientras que en otras es lento y retrasado ya sea por la falta de capacitación del personal.

Marco legal

La empresa Industrial Metálicas S.A.S., de la mano con esta investigación está sujeta bajo la resolución 002646 de 2008, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

Así mismo, el decreto busca definir las características de la organización del trabajo, las cuales contempla las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor. Definiendo igualmente, las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo. Teniendo en cuenta la aplicabilidad del artículo 2 de la resolución que rige para empleadores públicos y privados.

En efecto el Ministerio de la Protección Social (2008), de acuerdo con lo anterior reconoce esta norma por la cual se regirá dichas relaciones, dando las características del clima organizacional y los principales factores que afectan la empresa Industrial Metálicas S.A.S. y que puedan provocar riesgos para sus empleados.

Marco Teórico

Las industrias metalúrgicas en los últimos 10 años en Colombia se han caracterizado por ser proveedoras de materia semiterminadas basadas en productos como el acero, hierro, aluminio, entre otros; para la elaboración de productos más elaborados como sillas, productos de oficina, materiales de construcción, artículos de hogar, ferretería, vehículos, entre otras cosas; así, como la contribución del mercado industrial en la mejora del flujo de la economía del país.

Por su parte, el Departamento Nacional de Planeación - DNP (2004) afirma que “Colombia es un importador neto de productos de la metalmecánica. Entre 2001 y 2003, se reportaron exportaciones por US\$222 millones e importaciones por US\$873,8 millones” colocando al país como un importador neto de productos de la metalmecánica.” La gran mayoría de empresas metalúrgicas colombianas se enfocan en la producción y distribución de productos semiterminados, para mejorar y optimizar los procesos de diferentes organizaciones, a nivel nacional e internacional.

En comparación a las grandes industrias de diferentes países, Colombia se identifica por tener una participación del 0.1%, por debajo del promedio de exportación de países como Canadá, Japón, China, Alemania y Estados Unidos.

No obstante, a nivel nacional los procesos de metalurgia se ven afectados por las barreras arancelarias, los inadecuados manejos de desechos, y para esto el gobierno genera planes que concienticen y mejoren la utilización de mismos.

Teorías que Fundamentan el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Desde la teoría clásica de la administración, se menciona a la organización y el clima organizacional como un todo, en los procesos que está genera; en efecto, Orbezo (2010), afirma que “se entienden el clima como las percepciones personales de los miembros de una organización” (p.351), dicha percepción determina la actitud frente a su labor y al puesto de trabajo; así mismo lo menciona el autor de la teoría clásica Henry Fayol (1984), cuando expresa que “la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social depende de un cierto número de condiciones, a las cuales se les da indiferentemente el nombre de principios de leyes o de reglas” (p.23).

Dentro de este marco se resaltan, los 14 principios de H. Fayol, fundamentales en el ejercicio de la administración, los cuales son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidades de dirección, subordinación de los intereses individuales a los generales, remuneración del personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad y estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo. Principios que han estado pensados para la correcta administración y dirección de las empresas, y que han trascendido con el tiempo y han servido de base para los métodos actuales, y todos ellos enfocados a la buena administración del factor humano, como motor del buen funcionamiento de una empresa.

Teoría del comportamiento o conductista

Teoría basada en las relaciones humanas, que hace un enfoque más profundo en el manejo de individuos, analizando el contexto de cada una de las variables emocionales que rodean a las personas; dentro de éstas podemos enunciar: el aprendizaje, la inteligencia, la autoestima, la cultura, el carácter, la motivación, la familia, las emociones, entre otras. Que hacen que el comportamiento se base, en la actitud del empleado frente a su puesto de trabajo, haciendo que el manejo de sentimientos influya en su comportamiento y logro de metas.

Por su parte, la motivación entre otros factores alude a este comportamiento como positivo o negativo, dependiente de la situación tratada (Armenteros, Cuadra, Peiró, Toro & Gómez, 2015); enfocándola en el ambiente y su comportamiento en el entorno, factores internos que abarcan el estímulo, la satisfacción, los hábitos, las costumbres, entre otros; y el ambiente externo que abarca las relaciones interpersonales y ambientales.

Teoría de la motivación

La motivación se entiende como aquel incentivo ya sea económico, social, o de reconocimiento personal que el empleado recibe por el cumplimiento de metas. La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así, en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige (Pereira, 2009, p.154).

Muñoz & González (2011) menciona que “la teoría se divide en dos enfoques, satisfacción e insatisfacción y en cada proceso genera resultados distintos, pero estos

procesos tienen una acción conjunta, de qué manera se motiva al empleado con el fin de mejorar este índice negativo en una organización” (p.192). Por medio de acciones se evidencia la premiación y satisfacción, causadas por las necesidades internas de las personas, indaga en cómo las motivaciones salariales, sociales, y de reconocimiento influyen en el comportamiento del empleado en su lugar de trabajo y el cambio en su actitud.

Teorías de las necesidades

La teoría de las necesidades como el manejo de las relaciones humanas, laborales y psicosociales, han requerido del análisis de factores que afectan al trabajador desde una perspectiva humanista y psicológica. En tal sentido, Maslow (1943), menciona que “si todas las necesidades están insatisfechas, y el organismo está dominado por lo fisiológico, todas las demás necesidades pueden llegar a ser simplemente inexistentes o ser empujadas a un segundo plano” (p.06). Por lo tanto, propone que la parte más importante de una organización es la humana e interactiva, y la conducta del trabajador está más relacionada con la pertenencia a un grupo social, su bienestar y las relaciones sociales, que con el tipo de tarea que realiza.

Por su lado, (Peralta, Veloso, García, Forero, Pires & Macedo, 2013), afirman que una jerarquía de necesidades basadas en los comportamientos y sentimientos del empleado, donde los líderes transformacionales se enfocan en metas a corto plazo, pero en necesidades de orden mayor; es decir, se basa en la motivación laboral, la afinidad del empleado, sus necesidades enfocadas al logro, al poder y la afiliación.

Es así como Maslow señala que las carencias del ser humano están divididas en una pirámide de necesidades primordiales:

- **En primera base, la fisiológica:** para las organizaciones es fundamental, ya que la mala salud de sus empleados trae ausencias, deterioro de la productividad, contagio a compañeros e insatisfacción personal, entre otras.
- **En segunda base la seguridad:** el correcto manejo de residuos industriales, del personal, el manejo de maquinaria, accidentes laborales, la implementación de dotación laboral, entre otras.
- **En tercera base la afiliación:** el manejo de personal, liderazgo, confianza, trato entre subordinados.
- **En cuarta base el reconocimiento:** se basa en el éxito, el buen trabajo, el cumplimiento de metas, y la motivación.
- **En quinta base y la cima de la auto realización:** se basa en la solución de problemas y conflictos, desarrollo de habilidades y conocimientos.

Siendo estas, necesidades que permiten al ser humano concebirse en su labor diaria, permitiendo la aceptación de la laboral y el desarrollo de esta en un puesto de trabajo acorde a todos los aspectos deseados, es decir, la aplicación intrínseca de su ser.

Teoría de la Equidad

La teoría de la equidad como aquella que sostiene la motivación de un empleado menciona como las recompensas son retribuidas de acuerdo con los aportes generados por el trabajador; así lo menciona Muñoz & González (2011), “la teoría de la equidad se basa en la habilidad del individuo y las recompensas laborales, según su labor generada se verá evidenciada en su contribución” (p.11). Las retribuciones se evidencian como igualdad a la labor realizada en su ambiente laboral con sus compañeros o sus líderes, estos aportes se ven plasmados en los constantes resultados organizacionales. Los aportes son considerados como

tiempos, esfuerzos, dedicación, entre otros; y los resultados se consideran como beneficios sociales, afectos, remuneraciones económicas, entre otras.

Teoría de las Expectativas

Hace referencia a lo llamativo que resulte para el empleado las acciones que genere producto de la labor desempeñada; esta teoría plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo, cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; esta conducta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfacen las metas personales de los empleados (Judge, 2009, p.197).

Es así, como el empleado para el cumplimiento de sus objetivos realiza un excelente desempeño de sus labores; es decir, “la expectativa (A), menciona que tan alto es el grado de dificultad; la expectativa (B), menciona que tan alta es su certeza y su confianza frente al éxito; la valentía, es el valor que conduce a una persona a las recompensas esperadas”.

(Muñoz & González, 2011, p.194); mencionan que tal ligado se encuentra al esfuerzo que realizara y el resultado; es decir, su recompensa es la satisfacción frente a su labor.

Teoría de la Característica del Puesto de Trabajo

Menciona la satisfacción laboral como uno de los ítems importantes en la organización; esta satisfacción se divide en tres categorías: trabajador, puesto de trabajo, y características de la organización; esto para predecir tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizativo (Muñoz & González, 2011, p.197).

El trabajador debe tener los conocimientos requeridos para desempeñar su labor, (Hackman y Lauren, como se citó por Fernández, 1995, p.54), mencionan que “la presencia del puesto de trabajo con características como variedad, identidad de la tarea o autonomía, está directamente asociada con las actividades y conductas del trabajador”; es así, como desempeña en su puesto de trabajo las habilidades y las capacidades necesarias para resolver cualquier conflicto. El puesto de trabajo debe tener todo lo requerido para que el trabajador logre desempeñarse correctamente y sentirse a gusto a nivel psicológico. Las organizaciones se basan en la estructura física, clima organizacional, objetivos claros y metas cumplibles, a corto y largo plazo.

Teoría de la Autodeterminación

La teoría de la autodeterminación se basa en decisiones que afectan de manera general mi labor frente a la organización; la (Guardia & Patrick, 2008, como citó Restrepo & Valencia, 2014, p.146), “reconoce el papel central de las relaciones interpersonales, se interesan en las dinámicas sociales que afectan las creencias, sentimientos y comportamientos de las personas”. Esta teoría menciona los efectos negativos y positivos en una organización basados en el funcionamiento social y personal del trabajador, el no poder acceder a sus necesidades básicas crea negatividad en el puesto laboral y frustración, desde luego se ve afectada la motivación frente a tales efectos y, además, la productividad de la organización.

Teoría de los estilos de liderazgo

La teoría de los estilos de liderazgo menciona dos variables que abarcan una situación determinada; las metas y objetivos se generan para crear ganancia en una organización.

Peralta, Veloso (2007); Mellado, (2005); Peiro, Rodríguez (2008); Rubiano, Londoño (2009);

Pedon & Callea, (2011), afirman que: “el liderazgo como base de estas metas se fundamenta en la transformación y transacción de los empleados; es decir, el liderazgo como enfoque de la motivación genera cambios a cada empleado ya que el líder debe tener clara las metas y objetivos, manejar bien su equipo en contexto de la investigación y el desarrollo (I+D), por medio de motivaciones y acciones que generen alianzas laborales, y fortalezcan los grupos de trabajo”.

Para (Paul Hersey y Kenneth Blanchard, como se citó por Bárbaral & Fernández, 2010), el liderazgo “es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación” (p.26); es así, como el trabajo del operario se ve afectado en algunas ocasiones por el líder.

En Industrial Metálicas S.A.S., la toma de decisiones y asignación de tareas se enfocan al cumplimiento de la entrega inmediata, debido a que la organización es pequeña, las decisiones no se dividen de manera equitativa, y cada área para la realización de una labor depende de manera funcional de otra, generando vacíos de comunicación y acertabilidad entre áreas y sobrecarga de laboren, en otras.

Los líderes como generadores de procesos ante la organización tienen diferentes tipos de liderazgo, entre ellos:

- **El liderazgo autocrático:** aquel que delega y asigna tareas de manera masiva sin que su grupo de trabajo genere participación en la asignación de estas, generando ambiente de insatisfacción, pues se presenta agresividad y tensión en el ambiente.
- **El liderazgo democrático:** es el que genera e imparte seguridad al grupo de trabajo, se evidencia el trabajo en equipo, acorde manejo de tareas y en caso de ausencia del líder hay responsabilidad y compromiso en el área laboral.

- **El liderazgo liberal:** es el que asigna una gran cantidad de trabajo a los subordinados, hay individualismo, poca delegación de tareas, e imponencia del líder, y poco respeto hacia él.

El liderazgo como principal factor del clima organizacional se enfoca en el manejo de personal y asignación de tareas; así mismo, “el clima organizacional se basa en el proceso comunicativo elemental del liderazgo manteniendo sus procesos en base a los objetivos estructurales de la organización” (Gastañaduy, Herrera, & Lens, 2014); Mellado (2005); Pérez, Jiménez, Abella Garcés, Sánchez (2015). La relación entre los empleados es crucial, pues de allí se generan lazos laborales que permite el óptimo intercambio de conocimientos, habilidades y lleva al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

De acuerdo con la revisión teórica realizada en relaciona las diferentes teorías, se presume que la más adecuada para analizar e interpretar la actual situación organizacional presentada en la empresa base de estudio Industrial Metálicas S.A.S., es la teoría de la motivación por Elton Mayo y la teoría de estilos de liderazgo, ya que cada una hace énfasis en las distintas problemáticas organizacionales.

La organización en los últimos años ha presentado inconvenientes en su clima organizacional, el cual no ha trabajado de manera correcta. Los principales problemas que se presentan en la empresa se ven asociados principalmente en el área de producción, donde se evidencia falta de liderazgo, trabajo en equipo, motivación, entre otros, que provocan insatisfacción en los empleados y bajo desempeño laboral.

De acuerdo con las teorías anteriormente mencionadas se puede establecer una relación con cada de una de ellas, ya que la mayoría se enfocan en el buen manejo de los empleados y buscan satisfacer las necesidades de los trabajadores. Debido a que en la

compañía se presentan problemas de liderazgo, se realiza la comparación la teoría de los estilos de liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, quienes hablan de la influencia que tiene un líder en cuanto a la motivación de un grupo de trabajo para lograr alcanzar las metas y objetivos. Además, la teoría de las características que tiene un líder y lo que puede generar según ellas. De acuerdo con los estilos de liderazgo anteriormente mencionados, se podría decir que, en Industrial Metálicas S.A.S., existe la presencia de un líder autocrático, ya que solo se encarga de imponer tareas con el fin de alcanzar sus metas y objetivos individuales, sin mostrar preocupación por su equipo de trabajo, generando descontento en los empleados y una percepción negativa de su jefe y la empresa en general.

Marco Conceptual

Variables de Clima Organizacional

Liderazgo: El liderazgo se entiende como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. El líder como persona a cargo del manejo de información y personal debe tener claro sus objetivos con el fin de trazar metas y llegar al cumplimiento por medio de una excelente comunicación. Guadalupe et al. (2009), afirman que “Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales” (ibíd. p.72). Existen 2 tipos de liderazgo el transformacional y transaccional que permiten evidencia la capacidad de direccionamiento del grupo y la madurez con las que afrontan dificultades y la delegación de actividades, ya que el manejo del personal depende del proceso de trabajo ya establecido, por parte de líder.

Satisfacción: la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Margarita et

al., 2010, p.22). La satisfacción no solo se define como un estado sentimental agradable del trabajador también se puede medir como satisfacción positiva o negativa frente a su puesto laboral, la percepción del empleado frente a su condición crea diferentes reacciones, (García, 2009), afirman que “ el ambiente físico (...) afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización” (p.48).; el manejo del personal no solo es factor de satisfacción o insatisfacción, también los elementos de trabajo la infraestructura juegan un papel importante en el proceso productivo de la organización y de satisfacción laboral.

Motivación: “la motivación es uno de los factores que influyen en el desempeño laboral de las personas” (García & Forero, 2013, p.121). La motivación laboral es el proceso de incentivar la participación constante del individuo frente a su puesto de trabajo, la motivación radica en brindar respuesta a los procesos de mejora que se evidencien en la organización, no solo son incentivos físicos, también son emocionales y de reconocimiento, estos se generan con el fin de mejorar la estabilidad emocional del empleado, para así aumentar o mantener la productividad.

Muñoz Restrepo & Ramírez Valencia (2014), afirman que “cuando el líder de una institución fomenta la autonomía, la competencia y el vínculo entre los empleados se puede lograr una motivación basada en la internalización de lo que previamente fue una motivación externa” (p.149). La motivación como estrategia de mejora en la productividad crea vínculos de autonomía es decir es dueño de sus propios procedimientos y genera estandarización en su lugar de trabajo.

Clima Organizacional: “el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente” (García, 2009, p.45). Existen diferentes términos para clima organizacional (Pérez et al., 2015) afirman que “el clima organizacional es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente”.

González et al. (2015), menciona que “el clima organizacional determina comportamientos de los empleados en una organización; los cuales determina la productividad de esta a través de conductas eficientes y eficaces” (ibíd. p.125). El clima organizacional se puede definir como la apreciación que tienen los trabajadores frente a la organización, es la relación y apropiación de valores, costumbre y creencias que presenta cada empleado y cómo estos aspectos influyen en su conducta laboral es decir la motivación.

CAPITULO III

Diseño Metodológico

El diseño metodológico parte de la consulta teórica en bases de datos de Redalyc, Scielo, Dialnet, entre otras fuentes; utilizando términos de búsqueda de clima organizacional, liderazgo, motivación e insatisfacción; donde se escogieron un total de 32 artículos, los cuales acuden a los autores clásicos para hablar de conceptos de motivación, liderazgo y tipos de organización, mostrando la vigencia de los autores clásicos.

Para la elaboración de los antecedentes se tuvieron en cuenta cinco investigaciones realizadas por distintos autores, quienes describen la importancia del clima organizacional y los factores que conllevan para que este sea óptimo. Se realizó un resumen por cada artículo y se presentan las principales ideas encontradas por estos autores.

En segundo lugar, la realización de trabajo de campo la cual, a partir de la observación directa y el diseño, validación y aplicación de un instrumento de encuesta para ser contestado por la muestra de trabajadores de las diferentes áreas vinculados a la empresa Industrial Metálicas S.A.S., resultados que se convertirán en insumo primordial para el análisis de datos.

Línea de Investigación

Los proyectos, las actividades y los estudios de profundización en el conocimiento como productos de investigación básica y aplicada, son pilares fundamentales y patrones de competitividad, que llevan a precisar conceptos propios de la disciplina administrativa y de las nuevas formas de pensar la gestión de las organizaciones, para establecer estrategias de innovación que se puedan replicar y adaptar a las diferentes soluciones a problemas del contexto empresarial.

Línea 4 – Organización y Sociedad - Sub línea: Innovación y desarrollo organizacional. La innovación como proceso de fortalecimiento empresarial, se considera pieza clave dentro de las relaciones interpersonales de los colaboradores para la creación de ideas que contribuyan a la generación de valor dentro de las organizaciones; es así, como el clima organizacional impacta positiva o negativamente en la sostenibilidad de la empresa afectando su capacidad de adaptarse y responder a los cambios del entorno.

Tipo De Estudio

El presente estudio es de carácter mixto y tiene como objetivo investigar e identificar los aspectos de la planeación en la empresa Industrial Metálicas S.A.S., que generan insatisfacción y representa una percepción negativa del clima organizacional en los trabajadores.

La metodología que se implementará en esta investigación será descriptiva. (Tamayo, n.d.), indica “la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en el presente”.

Así, el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación, permite identificar a qué sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo (García, 2009).

Esta investigación se genera con el fin de recolectar información verídica de los fenómenos en el ambiente, como estos generan insatisfacción laboral y afectaciones en su clima organizacional, se busca detallar la participación de los empleados frente a este fenómeno organizacional por medio de un cuestionario, con el fin de conocer las características de los empleados. “En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra” (García, 2009).

Tipo De Enfoque

Para la obtención de información es necesario conocer cuál es el enfoque que se tendrá para analizar los datos, por lo cual Sabino, C. (2009), se refiere a la investigación cualitativa como un enfoque que profundiza más en cada encuesta, con vistas a obtener información más precisa y detallada, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como se experimenta, a partir de observaciones que busca conocer el proceso de interpretación, buscando efectos positivos dentro de los escenarios internos y externos que presenta la empresa.

“Mientras que el enfoque cuantitativo lo define como la operación que se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación”, (Sabino, 2009 p.216), por lo anterior se podría decir que se llevará a cabo una investigación mixta ya que se analizarán principalmente las características de la empresa Industrial Metálicas S.A.S, para identificar los problemas que están generando un mal clima organizacional, además se estudiarán los indicadores, para evaluar el nivel de productividad de los trabajadores, y así verificar si es un problema generado por la falta de liderazgo y la insatisfacción laboral.

Unidad De Análisis

Dentro de la unidad de análisis se tuvo en cuenta principalmente al área de producción, que cuenta con 9 trabajadores, de los cuales 7 decidieron participar de manera colaborativa en esta investigación. Se pretende que, con la ayuda de los trabajadores, además, de la colaboración de la secretaría administrativa, se pueda recolectar la información necesaria que permita dar respuesta a la pregunta problema de la presente investigación (Ver anexo 1). De acuerdo con lo anterior, se tendrá en cuenta el testimonio de 8 empleados de la

empresa, cuyas características se muestran en la Tabla 1 datos demográficos y Tabla 2 Antigüedad.

Categoría De Análisis

Se tomaron como categorías de análisis: el liderazgo, la motivación y el nivel de satisfacción de los empleados. Dichas categorías se analizaron a partir de la encuesta y la observación directa de la situación actual de la empresa.

Procedimiento

En la investigación participaron ocho de los diez empleados que compone la empresa Industrial Metálicas S.A.S., estos empleados se encuentran en las áreas de recursos humanos y producción, los empleados seleccionados para la entrevista presentan cada uno una antigüedad mayor a 6 meses, la participación fue totalmente voluntaria, se informó que eran con fines únicamente investigativos.

La realización y aplicación del cuestionario se generó en cinco pasos:

- La búsqueda de una pequeña empresa con un número menor igual a quince empleados donde se evidencia un deficiente clima organizacional para la aplicación del instrumento de investigación, la empresa a la cual accedió la compañía.
- Se genero búsqueda de artículos que permitieron profundizar más la investigación con palabras claves como satisfacción, planeación, y clima organizacional.
- La recolección de la información no permite reconocer aspectos que afectan la satisfacción en una organización; es decir, la identificación de una satisfacción positiva o negativa, y de qué manera estos como consecuencias son generados por el ambiente laboral, planeación, el liderazgo, la asignación de tareas y demanda de producción, estableciendo como resultados una insatisfacción en la empresa.

- La aplicación de la encuesta se realizará en grupo de ocho empleados, no tendrá nombre, únicamente fecha de realización y las preguntas a realizar, esta tendrá un tiempo de duración de aproximado de diez minutos, con el propósito de que cada encuesta sea respondida a conciencia y rápidamente seleccione la respuesta al estímulo de la pregunta.
- Se genera la recolección de la información y un análisis profundo a cada cuestionario, esto generó los resultados requeridos según cada variable expuesta (insatisfacción, planeación y clima organizacional).

Diseño De Instrumentos

De acuerdo con los procedimientos que se requieren implementar para cumplir con el objetivo de esta investigación, según Reichardt (1986) “el debate actual acerca de los métodos crea la impresión de que el investigador no sólo debe escoger un método debido a su adhesión a un paradigma, sino que también debe elegir entre los paradigmas cualitativo y cuantitativo, porque son las únicas opciones disponibles”. De acuerdo con esto los datos obtenidos en los cuestionarios nos permitirá conocer la percepción que tienen los empleados respecto a la empresa Industrial Metálica S.A.S., el análisis de los datos obtenidos se realizó mediante la página web encuestafacil.com, que sirve como herramienta para facilitar la elaboración de encuestas de una forma rápida y sencilla; permitiendo así, realizar el respectivo análisis de cada pregunta realizada.

El instrumento implementado, en este caso la encuesta, se aplica para identificar y analizar las variables del clima organizacional, evaluando cuatro dimensiones que son: la motivación, el reconocimiento, el liderazgo y las relaciones laborales. Para así, determinar el

factor que más repercute en el clima organizacional y en la insatisfacción laboral en la empresa; además, se analizaron documentos brindados por la empresa, los cuales muestran el nivel de supervisión que debe tener cada empleado en cuanto a las actividades que realiza, y también el nivel de productividad en cuanto a los indicadores de producción de los últimos meses.

Análisis de Resultados

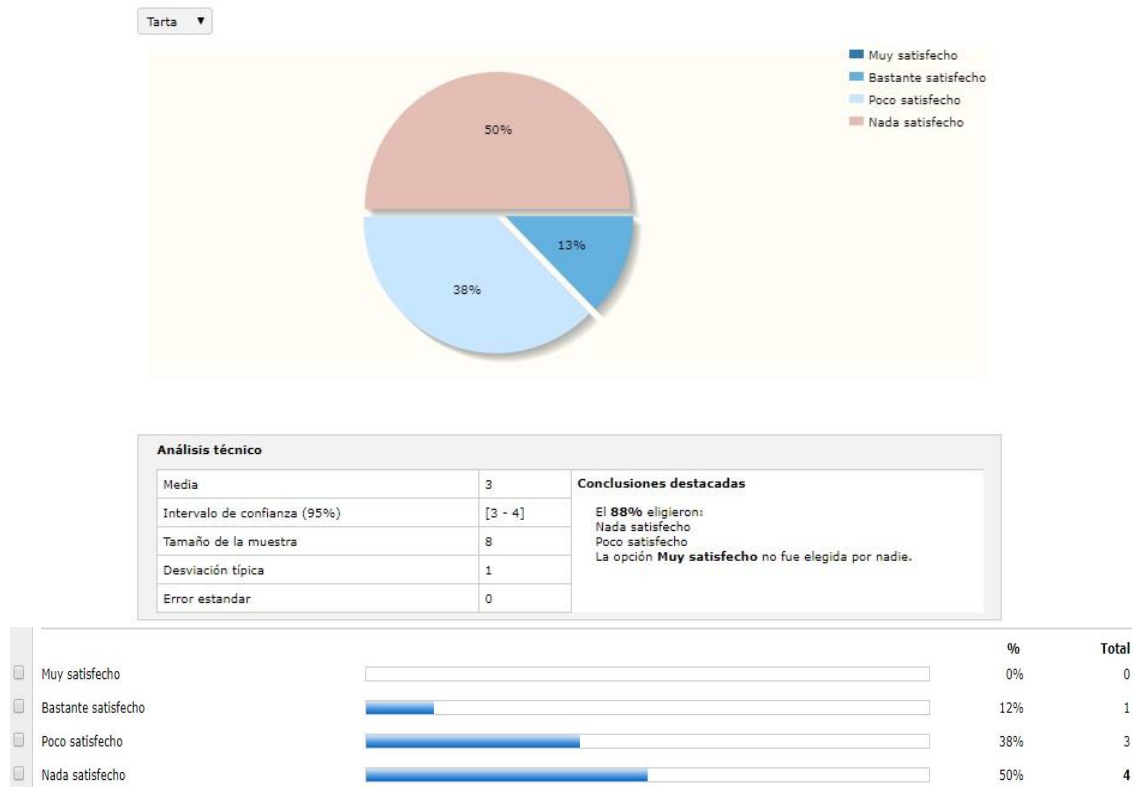
La empresa a la que se le dirigió este análisis está compuesta por un equipo de trabajo formado por el propietario de la empresa, un administrador y 320 trabajadores. La empresa lleva 30 años de funcionamiento en el mercado de metálicos; y es su propietario y fundador quien toda la vida a dirigido.

De acuerdo con la información suministrada por los encuestados, empleados de la empresa Industrial Metálicas S.A.S., se presentan los resultados obtenidos de cada una de las preguntas realizadas.

Análisis pregunta número 1: A la pregunta ¿Cuál es su grado de satisfacción con Industrial Metálicas S.A.S. como lugar de trabajo, en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?, como lo muestra la Figura 1, la mitad de los empleados que participaron en la encuesta se encuentran insatisfechos en cuanto a su lugar de trabajo, comparado con el trabajo anterior. Además, muestra que se encontraron dos personas con un nivel de satisfacción negativo al de la mayoría de los trabajadores y solo una persona satisfecha con su lugar de trabajo.

Figura 1

Grado de Satisfacción con Industrial Metálicas S.A.S.

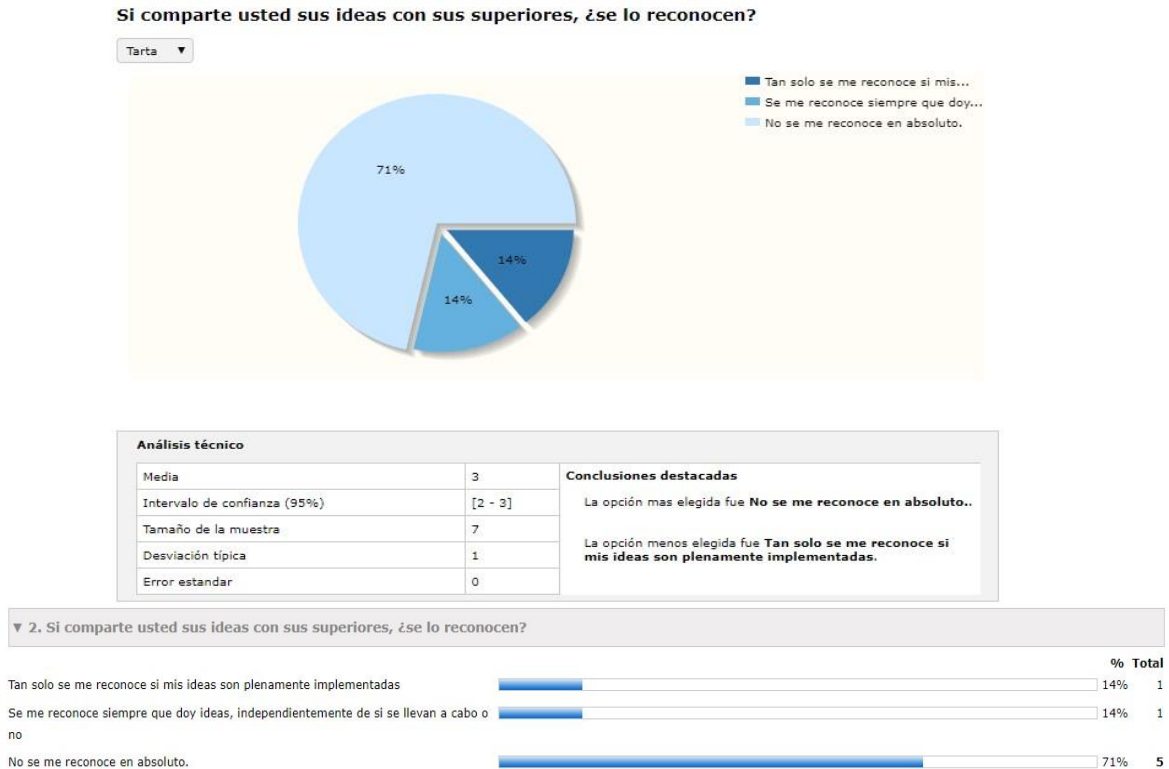


Nota: Grado de satisfacción con Industrial Metálicas S.A.S. como lugar de trabajo, en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes.

Análisis pregunta número 2: A la pregunta: Si comparte usted sus ideas con sus superiores ¿se lo reconocen? Como lo muestra la Figura 2 se encontró que las ideas que aportan el 88% de los empleados no se tienen en cuenta, lo que refleja el desinterés por parte de los superiores frente a los conocimientos que pueda tener alguno de sus trabajadores. Tan solo un encuestado afirma que se le tiene en cuenta a la hora de aportar ideas que mejoran o no los aspectos de la empresa.

Figura 2

Reconocimiento de Ideas Aportadas por los Trabajadores de Industrial Metálicas S.A.S.

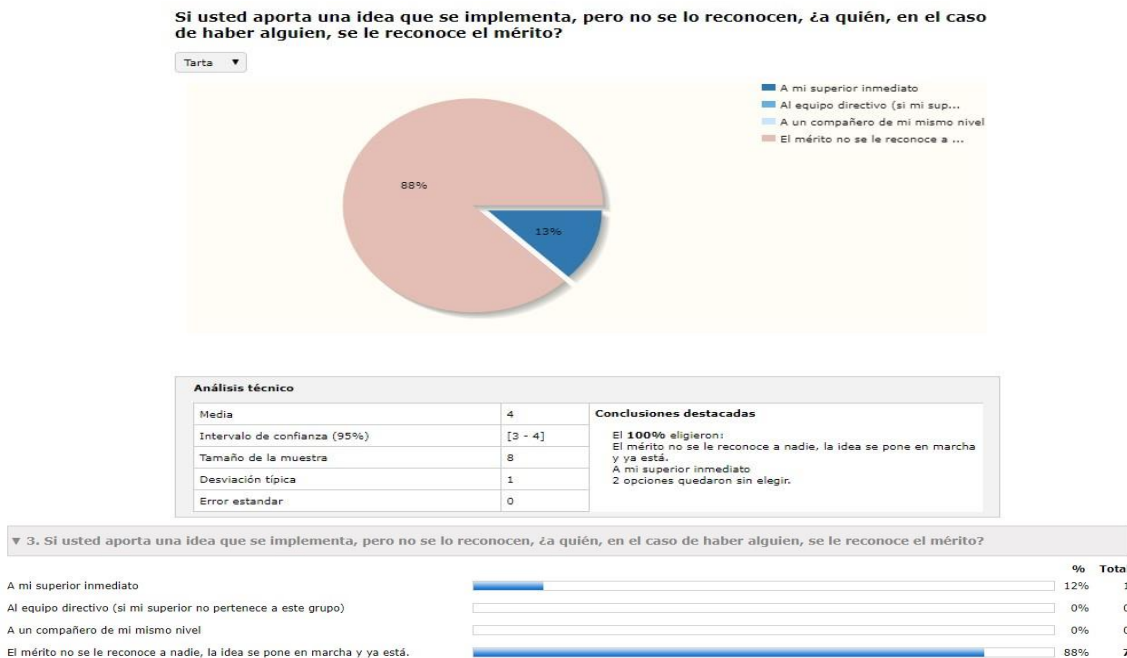


Nota: Reconocimiento de ideas aportadas por los trabajadores de Industrial Metálicas.

Análisis pregunta número 3: A la pregunta, si usted aporta una idea que se implementa, ¿a quién, en el caso de haber alguien, se le reconoce el mérito? En las respuestas obtenidas como lo muestra la Figura 3 se encuentra cierta similitud con la pregunta número dos, la cual muestra el nivel de reconocimiento que tiene un empleado en cuanto al aporte de una idea. Se observa que el 71% de los trabajadores expresan que a nadie se le da mérito por aportar ideas, mientras que un 28% indica que el reconocimiento se lo lleva otro compañero o el jefe inmediato.

Figura 3

Reconocimiento de Méritos por Ideas Aportadas por los Trabajadores de Industrial Metálicas S.A.S.



Análisis pregunta número 4 y 5: como se muestra en la Figura 4 y en la Figura 5, estos interrogantes buscan conocer la percepción y relación que tienen los empleados con su jefe inmediato, en cuanto a liderazgo, comunicación, aptitud y habilidades. Se evaluó dentro de una escala que va desde completamente de acuerdo; seguida por las opciones de acuerdo; en desacuerdo; completamente en desacuerdo y no aplica. Teniendo en cuenta las opciones planteadas en la encuesta, se evidenció que el 88% de los trabajadores se encuentra en desacuerdo con las formas de trabajar de su superior, aunque expresan que este cuenta con las habilidades, no toma decisiones de manera correcta; además, que no existe una relación entre jefe y empleado que genere confianza y permita alcanzar los objetivos.

Figura 4

Grado de Acuerdo o Desacuerdo de la Relación de los Trabajadores de Industrial Metálicas S.A.S. con su Jefe Inmediato

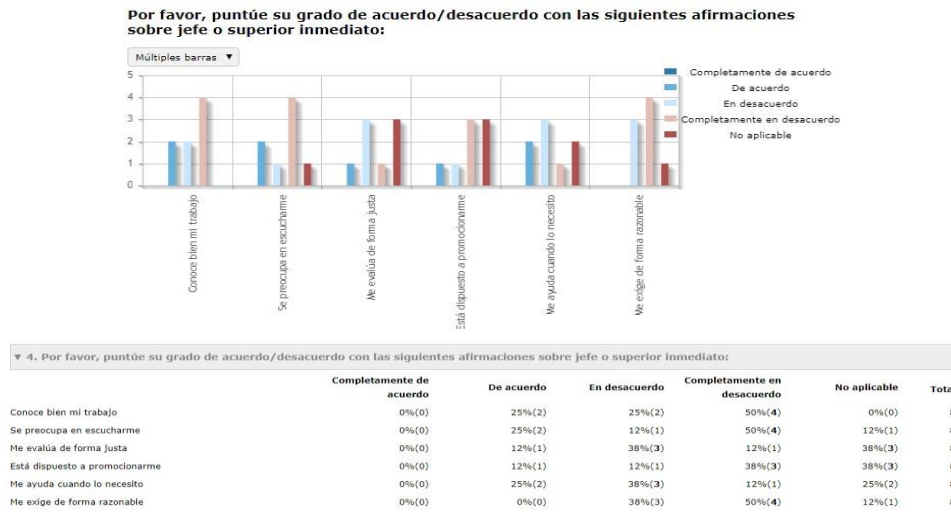
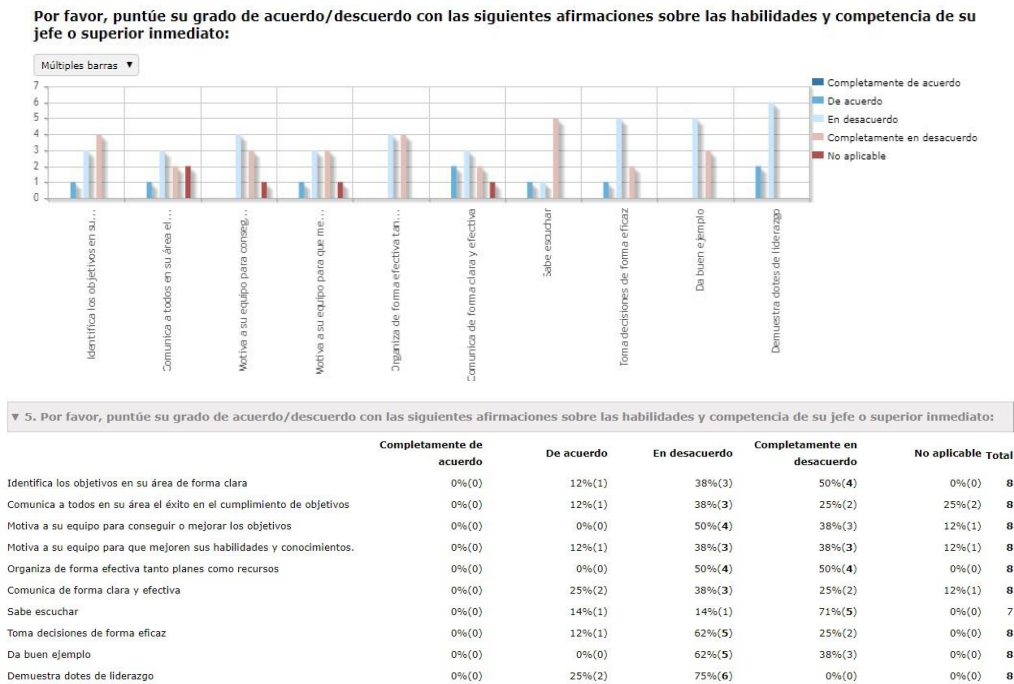


Figura 5

Grado de Acuerdo o Desacuerdo sobre las Habilidades y Competencias del Jefe o Superior Inmediato



Análisis pregunta número 6: se realiza con el fin de conocer el grado de satisfacción de los empleados en cuanto al área de recursos humanos, buscando conocer la influencia que tiene dicha área con los trabajadores. Se establecieron 4 opciones de respuesta que van en escala de totalmente satisfecho; satisfecho; insatisfecho; totalmente insatisfecho; no aplica.

Se evidencio que en la opción: descripción del puesto, el 100% de los trabajadores se encuentra insatisfecho, demostrando el descontento de los empleados en cuanto a las funciones que deben realizar. En otras variables como evaluaciones de desempeño y mediación por parte del área de recursos humanos cuando se presentan conflictos laborales, se obtuvieron resultados negativos al encontrar que el 75% de los empleados se encuentran insatisfechos. Un resultado positivo que arrojó la encuesta fue la opción formación, donde muestra que el 75% de los trabajadores se encuentran conformes con las jornadas de capacitación laboral recibidas.

Figura 6

Grado de Satisfacción con el Área de Recursos Humanos



▼ 5. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:

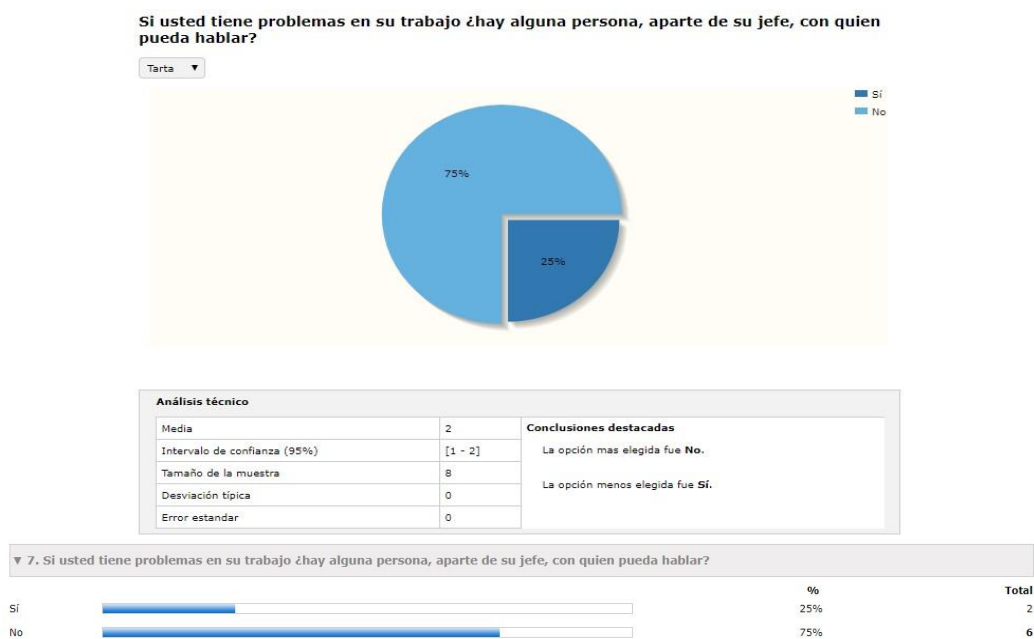
	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable	Total
Identifica los objetivos en su área de forma clara	0%(0)	12%(1)	38%(3)	50%(4)	0%(0)	8
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	0%(0)	12%(1)	38%(3)	25%(2)	25%(2)	8
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos	0%(0)	0%(0)	50%(4)	38%(3)	12%(1)	8
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.	0%(0)	12%(1)	38%(3)	38%(3)	12%(1)	8
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos	0%(0)	0%(0)	50%(4)	50%(4)	0%(0)	8
Comunica de forma clara y efectiva	0%(0)	25%(2)	38%(3)	25%(2)	12%(1)	8
Sabe escuchar	0%(0)	14%(1)	14%(1)	71%(5)	0%(0)	7
Toma decisiones de forma eficaz	0%(0)	12%(1)	62%(5)	25%(2)	0%(0)	8
Da buen ejemplo	0%(0)	0%(0)	62%(5)	38%(3)	0%(0)	8
Demuestra dotes de liderazgo	0%(0)	25%(2)	75%(6)	0%(0)	0%(0)	8

Nota: índice de satisfacción en el área de recursos humanos.

Análisis pregunta 7 y 8: En estas preguntas se evaluó la relación entre los trabajadores; se aplicaron dos preguntas cerradas para evaluar el nivel de compañerismo. En la pregunta número siete, como lo muestra la Figura 7, se evidencio un 75% de los trabajadores prefiere no contar sus problemas o contárselos a su jefe antes que a sus compañeros. Mientras en la pregunta número ocho, Figura 8 se demostró que cada empleado tiene un pensamiento diferente frente a la empresa.

Figura 7

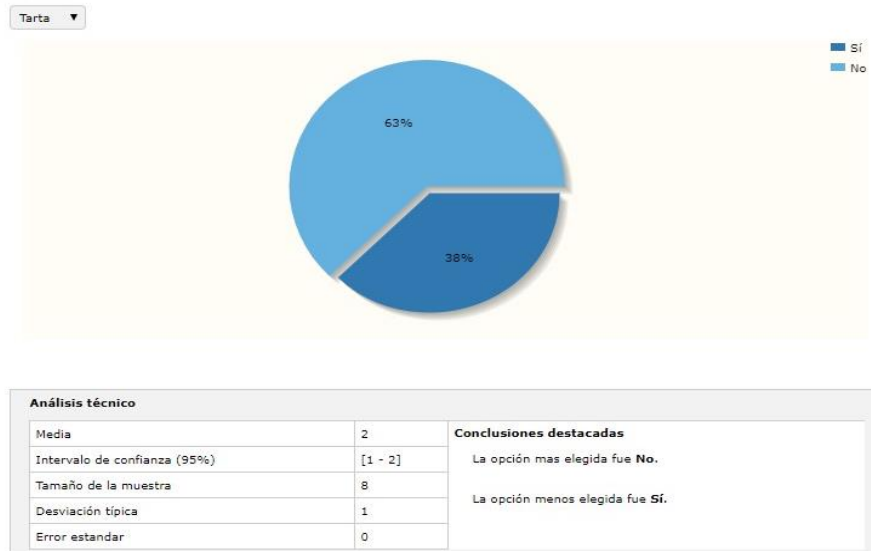
Si Tiene Problemas en su Trabajo ¿Hay Alguna Persona dentro de la Empresa, a Parte de su Jefe, con Quien Pueda Hablar?



Nota: la opción que se refleja dentro de la empresa es que no tienen una persona dentro de la empresa

Figura 8

Percepción de los Empleados sobre la Empresa Industrial Metálicas S.A.S.



Nota: A la pregunta ¿Cree que la mayoría de los empleados de la empresa piensan como usted sobre Industrial metálicas S.A.S.?

Análisis pregunta 9: De manera abierta los empleados encuestados dieron una recomendación de cómo mejorar la relación entre empresa y empleados, y así mejorar el clima organizacional. La Figura 9, muestra como respuesta una impresión negativa por la mayoría de los empleados hacia sus trabajadores y compañeros de trabajo, lo que refleja insatisfacción y problemas de clima organizacional.

Figura 9

Recomendaciones de Mejora para la Empresa Industrial Metálicas S.A.S. por Parte de los Empleados

28/10/2017 12:00:35	Establecer bien los procesos productivos, para que algunos no trabajen mas que otros y mejorar la convivencia en cuanto a compañeros
28/10/2017 12:13:09	No presionar tanto con el trabajo
28/10/2017 12:25:59	Cambiar la organización.
28/10/2017 12:35:15	Ninguna
28/10/2017 12:49:02	mejorar actitud de compañeros y jefes
28/10/2017 13:05:26	Deberian generar memoranods a las personas que incumplen los horarios y no hacen nada.
28/10/2017 13:15:48	deberian mis compañeros ser mas discretos en los comentarios que dicen de los jefes y empleados.
28/10/2017 13:27:06	Deberían hacer algo por evitar los conflictos y la desigualdad

Nota: Parámetros que se reflejan para el mejoramiento de la empresa

Análisis matriz de polivalencia

Es una matriz de habilidades la cual nos muestra la capacidad que tienen los trabajadores para realizar ciertas actividades, en este caso los procesos productivos. Como lo muestra la Figura 10, en la matriz se puede visualizar el nivel de supervisión que tienen los empleados frente a ciertos procesos, mostrando que gran parte del personal cuenta con autonomía para realizar sus labores. También se debe tener en cuenta que el personal se encuentra en el proceso de producción en el cual tiene más experiencia y capacidades para realizarlos de manera correcta.

Figura 10

Matriz de Polivalencia Empresa Industrial Metálicas S.A.S.

PERSONAL	PROCESOS						
	GERENCIAL	NEG Y ATEN AL CLIENTE	COMPRAS	PRODUCCION	PINTURA	RECURSO HUMANO	CALIDAD
ING. HECTOR LANCHEROS							
GALLO QUINTERO YOHANA IVON							
RAMIREZ JAIME							
GARCIA GINNA							
RODRIGUEZ MARTHA							
GARCIA HARLEY							
PERAFAN JIMY							
CARDONA GERMAN							
SAIAS AKTURO							
SALAMANCA JAIME							
VELASQUEZ AGUSTIN							
REFERENCIAS SIN ENTRANAMIENTO							
Puede Ejecutar la Tareas CON supervision							
PUEDE ENTRENAR							
					Recibio el Primer Entranamiento		
					Peude ejecutar la tarea SIN supervision AUTONOMO		

Fuente: Industrial Metálicas S.A.S.

Análisis de indicadores

Los indicadores otorgados por la empresa, como lo muestra la Figura 11, reflejan el nivel de productividad de los últimos 6 meses, los cuales de acuerdo con la curva muestran una disminución con el transcurrir del tiempo. Los datos obtenidos no permiten determinar las causas de la disminución de productividad, ya que pueden existir otros factores que alteren esta variable. Se tienen en cuenta estos indicadores como factores que pueden estar afectando el desempeño laboral y generando insatisfacción en los empleados.

Figura 11

Indicadores de Productividad Empresa Industrial Metálicas S.A.S.



Fuente: Industrial Metálicas S.A.S.

Tabla 1

Datos Demográficos Trabajadores Empresa Industrial Metálicas S.A.S.

Edad	Género	
	Femenino	Masculino
18 a 35	1	0
36 a 45	2	3
46 a 56	0	2
56 a 65	0	0

Nota: rango de edad de los trabajadores

Tabla 2

Antigüedad de los Trabajadores en la Empresa Industrial Metálicas S.A.S.

Antigüedad En La Empresa	Número De Empleados
0 a 5 Años	2
6 a 10 Años	2
10 a 20 Años	4

Nota: Tiempo de los trabajadores en la empresa Industrial Metálicas S.A.S.

Tabla 3

Indicadores de Productividad Empresa Industrial Metálicas S.A.S.

INDICADOR PRODUCTIVIDAD				
MES	ENTREGAS	RECAZOS		INDICADOR
		A. PRODUCCION	A. PINTURA	
ENERO	21283	141	0	0,663%
FEBRERO	18182	6	1	0,033%
MARZO	15824	103	1	0,651%
ABRIL	13854	58	4	0,419%
MAYO	15954	138	0	0,865%
JUNIO	5593	96	0	1,716%
TOTAL	90690	542	6	0,598%

Nota: Productividad de la empresa Industrial Metálicas S.A.S.

Resultados

La información contenida en esta investigación se encontró con base en los distintos artículos de clima organizacional consultados, en los cuales se menciona las características de este para el buen funcionamiento de las organizaciones. La investigación también se apoya con los datos entregados por parte de la empresa y sus trabajadores, quienes de forma colaborativa nos permitieron acceder a información general de la empresa, además de la encuesta realizada que permitió percibir los aspectos que generan insatisfacción de los empleados.

De acuerdo con la información recolectada y al objetivo principal de la investigación, de analizar los factores que generan insatisfacción y por consiguiente afecta el clima organizacional. Se encontró una empresa que maneja poco personal, pero con varios problemas en cuanto a su clima organizacional. Se logró evidenciar varios aspectos que pueden estar afectando la satisfacción de los empleados. Problemas de liderazgo y motivación, son los principales problemas que refleja la empresa, además se evidencia dispersión en el grupo de trabajo y no se realiza intervención para mejorar el trabajo en equipo.

A partir de las encuestas realizadas se consiguió saber que percepción tienen los trabajadores en cuanto a su empresa. Los resultados permiten considerar que un 100% de los trabajadores no se siente a gusto con su trabajo, compañeros y superior. Las encuestas indican que los problemas de satisfacción se pueden presentar debido a que no existe una relación entre empleados y empresa, además de que no hay reconocimiento por las labores o aportes que realicen los trabajadores. Estos problemas se originan principalmente por la falta de

planeación ya que al no haber una persona líder que tome decisiones de manera correcta y realice actividades para promover el trabajo en equipo y la motivación, cada empleado decide cumplir individualmente con sus labores, afectando los procesos productivos, que después son recriminados al grupo en general por parte del jefe.

Por lo tanto, se pudo establecer relación de los problemas que presenta la empresa, con la teoría del liderazgo, ya que en la empresa se evidencia la falta de una persona con un estilo de liderazgo democrático que genere e imparta seguridad a su equipo de trabajo, como lo expresan los autores de esta teoría Paul Hersey y Kenneth Blanchard. Por lo tanto, no se valora la labor de los empleados, lo que genera insatisfacción en ellos.

Conclusiones

El clima organizacional está relacionado con el rendimiento laboral, por lo que se evidenció que los principales aspectos que genera insatisfacción en los empleados es la falta de liderazgo y motivación, además de la falta de reconocimiento hacia los trabajadores de buen desempeño. Según el estilo de liderazgo que se maneja en la empresa, se refleja desunión en el equipo de trabajo, lo que genera conflictos laborales y una mala relación jefe-empleado; la teoría de los estilos de liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, es la que más se asocia a la investigación, ya que los principales motivos de insatisfacción generados en la empresa Industrial Metálicos S.A.S., se generan debido a la falta de liderazgo, y poder de mando; pues siempre se presenta opiniones negativas en la asignación de tareas. La mayoría de las opiniones presentadas al líder no son tomadas en cuenta y con frecuencia ignoradas, los incentivos laborales no son los apropiados, variables que son constantes en la empresa.

Recomendaciones

Estudiar las distintas teorías del clima organizacional, para comprender la importancia que tiene en la organización para su buen funcionamiento.

Se recomienda poner en práctica la implementación de instrumentos que permitan medir el clima organizacional y el nivel de satisfacción de los empleados, para que así haya un mejor funcionamiento de las áreas de trabajo, con un mejor ambiente de convivencia para los trabajadores.

Realizar diagnósticos de desempeño para reconocer el trabajo de los empleados que se esfuerzan por cumplir los objetivos de productividad diseñando planes de acción entre gerencia general y recursos humanos, para estar al tanto de los empleados y así brindarles seguridad y motivación dentro de la empresa.

Establecer metas por productividad que permitan aportar al empleado todas sus capacidades dentro de los procesos productivos.

Referencias

- Armenteros Iglesias, A., & Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional An Overview of the Organizational Climate. *Medisur*, 13(3), 3. Retrieved.
- Cuadra Peralta, A. A., & Veloso Besio, C. B. (2010). Grado De Supervisión Como Variable Moderadora Entre Liderazgo Y Satisfacción, Motivación Y Clima Organizacional. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 15–25.
- García, M., & Forero, C. (2013). Motivación Y Satisfacción Laboral Como Facilitadores Del Cambio Organizacional: Una Explicación Desde Las Ecuaciones Estructurales. *Universidad Simón Bolívar*, 17(2014), 120–142.
- González Fernández, L. (1995). Análisis de las relaciones causales propuestas en el Modelo de las Características del Puesto. *Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos Y Nuevas Tecnologías*, 53–70
- González, A., Caridad, J. A., & Reyes, R. M. (2015). Procedimiento para el Diagnóstico y Mejora Procedure for the Diagnose and Improving the. *Ingeniería Industrial*, 2(PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO Y MEJORA DEL), 25–42.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2004). *Metalmecánica. In Cadenas Productivas Estructura, comercio internacional y protección* (pp. 433–452).
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico. *Universidad Del Valle*, 42(42), 54 y 55. Retrieved from core.ac.uk/download/pdf/11862093
- Gastañaduy, K., Herrera, D., & Lens, W. (2014). Work motivation and psychological well-being of volunteers and non-volunteers. *Revista de Orientación Educativa*, 28(53), 37–50.

- González, A., Jim, A. C., & Rold, M. R. (2015). Procedimiento Para El Diagnóstico Y Mejora Procedure for the Diagnose and Improving the. *Ingeniería Industrial*, 2(PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO Y MEJORA DEL), 25–42.
- Guadalupe, J., Estrada, S., Cristóbal, I. J., Pupo, G., & Yadira, I. I. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral Climate and organizational culture: two essential components in the working productivity. *Acimed*, 20(4), 67–75.
- Henry Fayol. (1984). Administración general e industrial.
- Hernando, B. P.-O. (2017). Administración De Empresas De La Universidad De Nariño 1 Labor Motivation Graduates of Business Administration Program At the University of Nariño. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas Y Administrativas*, XVIII (1), 41–54.
- Investigaciones, A. De, Lpsohphqwd, G. H., Surjudpdv, H., Vdqhd, S., Vlwxdfllrghv, W., Plvpr, V., ... Zrugv, H. (2013). Clima Laboral Y Mobbing. *Anuario de Investigaciones*, 20(20), 23–26.
- Iván, H., Pineda, A., & Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional Management skills: Determinants in the organizational climate. *Investigación Y Ciencia*, 51(enero-abril), 41–49. [https://doi.org/ISSN: 1665-4412](https://doi.org/ISSN:1665-4412)
- Margarita, M., Vega, C., Urra, G. M., Bernal, G. S., & Bío, B. (2010). COMO INFLUYE LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE EL DESEMPEÑO: CASO EMPRESA DE RETAIL. *Theoria*, 19(2), 21–36.

Mellado, C. (2005). Razón y Palabra Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo.

Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España Y Portugal, 10(43), 1–14

Metodol, P., Para, G., An, E. L., Del, L., Organizacional, C., Hugo, N., ... Plata, L. (2012).

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. *Question*, 1(verano), 155–169.

Moreira, A. Z. (2016). Estudo do Clima Organizacional do Setor Industrial. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 10(4), 80–98.

Muñoz, D. B., & González, N. (2011). Universidad Almería. *Universidad de Almería*, 1(2002), 189–200.