

Las motivaciones desde el estilo de dirección y el clima organizacional

**Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en gerencia del
talento humano**

**Yuli Andrea López Taborda
Yulieth Marcela García Valencia**

**Tatiana Alejandra Morales Hernández
Psicóloga - Especialista y Maestrante en gerencia del talento humano**

**Universidad de Manizales
Especialización Gerente Talento Humano
XIII Cohorte
Manizales
2016**

Tabla de contenido

Introducción.....	7
1. Justificación	8
2. Descripción del problema.....	10
3. Formulación del problema.....	12
4. Objetivos	13
4.1 General	13
4.2 Específicos.....	13
5. Marco Gerencial.....	14
6. Marco Teórico	15
6.1 Motivación Laboral.....	16
6.2 Liderazgo organizacional.....	24
6.3 Clima organizacional	27
6.3.3 Factores que influyen en el clima organizacional	31
6.4 Motivación y la dirección en la organización.....	32
6.5 Motivación, estilos de dirección y clima organizacional	34
7. Marco Referencial	36
8. Metodología	42
8.1 Tipo de estudio	42
8.2 Método de investigación	42
8.3 Definición conceptual y operativa de las variables.....	42
8.3.1 Motivacion laboral.	42
8.3.2 Clima Laboral:.....	44
8.4.3 Estilo de dirección:.....	45
8.4 Población	46
8.5 Muestra	46
8.6 Técnicas e instrumentos	47
8.6.1 Cuestionario de Motivación Laboral.....	48
8.6.2 Ficha técnica del EDCO – Escala de Clima Organizacional.....	49

8.6.3 Ficha técnica del Test de Liderazgo Kurt Lewin	50
8.7 Procedimiento	51
9. Resultados	53
9.1 Resultados demográficos.....	53
9.2 Caracterización de las motivaciones humanas en los trabajadores.....	56
9.3 Definición del estilo de dirección ejercido	64
9.4 Descripción del clima organizacional	65
10. Análisis de los resultados.....	68
11. Conclusiones.....	70
12. Recomendaciones.....	72
13. Plan de intervención en Direccionamiento estratégico.....	73
13.1 Implementación del proceso de Direccionamiento Estratégico.....	73
13.1.1 Fase 1. Sensibilización	74
13.1.2 Fase 2. Instalación.....	78
13.1.3 Fase 3. Seguimiento.....	87
13.2 Presupuesto.....	92
14. Reflexión	94
Referencias	108

Lista de anexos

Anexo 1. Consentimiento Informado	95
Anexo 2. Escala de Clima Organizacional (EDCO).....	97
Anexo 3. Test de Liderazgo de Kurt Lewin.....	102
Anexo 4. Cuestionario de Motivación laboral	104
Anexo 5. Un buen detalle	106
Anexo 6. Re-inducción “sembrando juntos.....	106
Anexo 7. Juntos hacemos más	107
Anexo 8. Noti – Date LineaDataScan.....	107

Lista de tablas

Tabla 1. Variable de Motivación Laboral	44
Tabla 2. Variable Clima Organizacional	45
Tabla 3. Variable Estilo de dirección	45
Tabla 4. Distribución de la planta de personal de LineaDataScan	47
Tabla 6. Cronograma fase 1.....	78
Tabla 7. Cronograma fase 2.....	86
Tabla 8. Plan de motivación laboral	91
Tabla 9. Cronograma fase 3.....	92
Tabla 10. Presupuesto Insumos.....	92
Tabla 11. Presupuesto Materiales.....	93
Tabla 12. Presupuesto Servicios Profesionales	93
Tabla 13. Presupuesto Global.....	93

Lista de figuras

Figura1. Ciclo Motivacional. (Maslow, 1987).....	17
Figura 2. Teoría de Mc Clelland. (Psicología Global, 2015)	19
Figura 4. Sistema de Liderazgo. (Mendoza L. E., Liderazgo Organizacional y estrategico, 2014)	25
Figura 3. Teoría de Litwin y Stringer. (Corichi García, 2012)	30
Figura 5. Edad.....	54
Figura 6. Genero	54
Figura 7. Nivel Académico	55
Figura 8. Antigüedad	55
Figura 9. Ubicación del personal.....	56
Figura 12. Motivación área de desarrollo	59
Figura 15. Motivación área de mercadeo	62
Figura 17. Resultado estilo de dirección	64
Figura 18. Resultado clima laboral de la empresa	65
Figura 19. Resultado frente a motivaciones	69
Figura 20. Proceso Direccionamiento Estratégico.....	74
Figura 21. Alineación estratégica	84
Figura 22. Pauta creación de capacitación	89

Introducción

Las capacidades humanas son parte fundamental y determinante en las organizaciones, debido a que son las que generan valor agregado y dan sentido a la organización porque adicionan a valor los productos y servicios de las mismas. En consecuencia a la alta competitividad a nivel tecnológico, muchas organizaciones han descubierto la importancia de tener un buen clima organizacional, y esto hace que tengan un personal altamente motivado, comprometido y productivo, lo cual conlleva a un mejor desempeño de las personas, aportando así cada una al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Este proyecto se efectuó partiendo de un planteamiento del problema, el cual permitió fijar los objetivos que guiaron el estudio; luego se construyó el marco teórico apoyado en diferentes autores con el fin de contextualizar cada una de las variables, así mismo se recopilaron los antecedentes relevantes para dicho estudio, posteriormente se procedió al diseño metodológico y a la presentación de los resultados obtenidos de la motivación, el estilo de dirección y el clima organizacional de la empresa LineaDatascan sede Medellín, dado a que estos temas son de suma importancia para las empresas de hoy, considerando la escala de aprendizaje de las personas y las competencias que puede aportar para el crecimiento de una organización, tomando en cuenta que, se debe identificar lo que moviliza a los colaboradores para generar estrategias de intervención tratando de satisfacer las necesidades y así otorgar el bienestar buscado, con el fin de retener ese talento que aporta a los objetivos de la empresa.

Por ello cada día las organizaciones tienen en cuenta el ambiente de trabajo para agregar valor y aumentar productividad laboral de las personas. El ambiente expresa la relación que se tiene con el talento humano, el cargo y las condiciones del entorno que los rodea, por eso, el clima de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida y obtener un ambiente laboral que favorezca el desempeño de cada persona para aumentar la productividad de la organización.

Se trata en este estudio de encontrar una valoración acerca de visión sobre lo que busca cada persona que labora para LineaDataScan. Se trata de observar cómo perciben el clima organizacional en diferentes dimensiones y comprender desde el estilo de dirección las motivaciones de los funcionarios.

1. Justificación

Para las empresas de hoy, uno de los principales elementos es el capital humano, el cual fue definido por (Becker, G. 1964), como “el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo”. (Valencia Rodríguez, 2005). Por ello se hace indispensable asumir como compromiso la gestión del mismo, tomando en cuenta la necesidad presentada, requiriendo la utilización de estrategias que aporten a la satisfacción de las mismas, permitiéndose tener colaboradores motivados y un clima organizacional favorable, que conlleve a incrementar la productividad en colaboración con la dirección adecuada para implementar estrategias que ayuden alcanzar los objetivos.

Con este estudio se pretende determinar desde que punto la motivación es expresada en el clima organizacional y desde que perspectiva el estilo d dirección es responsable de motivarla. Para ello se hace necesario concientizar a los líderes sobre su importante participación en el proceso de cada persona perteneciente a la organización y a su grupo de trabajo, situación que hasta ahora no se ha visto reflejada en varias áreas afectando su interés para laborar dado a la distorsión de la dirección, por ende se dificultan condiciones como el sentido de pertenencia y las metas o valores colectivos, bloqueando el desarrollo organizacional.

Este proceso presenta para todos un cambio de comportamientos, difíciles de afrontar, por lo tanto, es trascendental encontrar herramientas de gestión humana para poner en marcha la gestión del talento.

Es por esto, que el presente proyecto de motivación, clima y estilos de dirección tiene importancia significativa en la medida que permite conocer las condiciones al interior de la organización que están afectando los procesos por falta de claridad en su labor, lo cual produce inconformidad, llevando al conocimiento de la percepción de los empleados y así generar algunas recomendaciones de intervención para mejorar frente a las condiciones de sostener un clima favorable y una dirección que motive al progreso.

Este proyecto aporta a la especialización porque pone una perspectiva contextual desde la mirada gerencial y desde la dinámica ser humano-trabajo. Fue elaborado en una empresa de tecnología, la cual no posee área de gestión humana, sus procesos son tercerizados y las actividades de desarrollo organizacional son pocas, por ello se da la posibilidad de brindar alternativas que puedan contribuir a su crecimiento, siendo una de las empresas del sector que se permiten identificar falencias que puedan contribuir a un mejoramiento.

2. Descripción del problema

Las organizaciones como sistema donde se mueven personas y recursos, se enfrentan día a día situaciones que ponen en juego la estabilidad y muchas veces pueden causar desequilibrio, el cual está sujeto al comportamiento de los individuos, quienes con sus conductas logran afectar la eficacia y eficiencia de las mismas en el desarrollo de su misión y visión.

Por ello es necesario destacar la importancia de la motivación, definida como “un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta” (Woolfolk, 2006), ya que es uno de los aspectos que se expresan en el ambiente laboral ocasionando que sea satisfactorio o inadecuado para la empresa. Por esto, los líderes son importantes, dado a que su direccionamiento debe estar enfocado en la protección del ambiente y del liderazgo de los grupos de trabajo, tomando en cuenta los comportamientos generados para la búsqueda del logro organizacional, partiendo del interés de las empresas en producir más y ser competitivas en el medio, considerándose pertinente estrategias para cumplir con los objetivos, como lo es la planeación estratégica del capital humano y la dirección como factor que incentiva al logro de metas empresariales e individuales, partiendo de la motivación como estrategia al desarrollo, que por ende mejora la productividad en las organizaciones.

En un estudio como este las preguntas a resolver desde la consulta a la empresa, están asociadas al estilo de dirección y su relación con la motivación de los trabajadores para producir y obtener resultados que se esperan en los procesos con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Se parte de que se está teniendo una situación en LineaDataScan enfocada en una dificultad que se percibe en su dirección, dado a la poca percepción de los trabajadores en la labor con su líderes, como el acompañamiento, ya que algunas de sus áreas están lideradas por personas que se ubican en otras ciudades, como es el caso del área comercial, cuyo grupo de empleados tiene su director en otras ciudades, evidenciando falencias en cuanto a las oportunidades de retroalimentación de su trabajo, como posibilidad de motivación en la consecución de

la meta con calidad, lo cual lleva, a un poco entendimiento de la estrategia, sostenido por un déficit en la comunicación de los procesos del área, dado a que generan directrices de ejecución sin tener la claridad en el impacto e importancia de su labor, utilizando solo un contacto para validar si la tarea se realizó o no en el tiempo y en el estándar solicitado, ya sea por cifras o intensidad de producción, dejando de lado el aspecto humano.

En cuanto a las demás áreas se evidencian líderes presenciales, con enfoques de acompañamiento, pero con directrices repetidas de los jefes que los direccionan a ellos, sin obtener un estilo propio, lo que es percibido por sus subordinados ocasionando conductas como resultado del pensamiento formado a través de esa percepción, impactando el clima organizacional, lo que contribuye a la motivación o frustración de cada individuo frente al manejo de dirección de sus líderes.

Para las organizaciones es relevante analizar el papel de sus líderes en la motivación de los grupos a su mando, con el fin de preservar el capital humano que tiene a su cargo, siendo inherente la responsabilidad de motivar a cada individuo para la ejecución de sus actividades en pro del logro de objetivos empresariales que llevan al desarrollo de la organización, además de alinear los objetivos de cada persona para que ambas partes obtengan resultados satisfactorios, es decir crear un gana – gana, donde el empleado se desarrolla, crece, aprende y potencializa capacidades y la empresa genera posición en el mercado, se sostiene y crece como sistema.

Estos procesos son llevados por una gestión que se encarga de validar y brindar constancia en ellos, por ello es necesario tener este rol, el cual la empresa no posee en el momento, y podría ser importante en su desarrollo organizacional, por estrategia a la solución de diferentes escenarios que se presentan en la existencia de la compañía.

Entendiendo la situación de la empresa es interesante conocer las necesidades de cada persona en cuanto al papel que desempeña en la empresa y percepción de diferentes aspectos de la misma, lo que permite la claridad en las motivaciones del personal para buscar métodos de retención y desarrollo, incluso conocer los líderes que

están en la empresa para detectar las capacidades en el liderazgo de los grupos, lo cual implica motivar a otros a la acción brindando apoyo y siendo un referente en su camino al logro.

En el análisis de la empresa también es de interés conocer las frustraciones que se encuentran en el ambiente, tomando como referencia el estilo de la dirección como opción a la intervención frente a las falencias de la organización, como potencial al desarrollo de la misma.

3. Formulación del problema

¿Cuáles son las motivaciones humanas en la participación como trabajadores de acuerdo al estilo de dirección y las expresiones en el clima organizacional?

4. Objetivos

4.1 General

Identificar las motivaciones humanas en la participación como trabajadores de acuerdo al estilo de dirección y las expresiones en el clima organizacional

4.2 Específicos

- Caracterizar la motivación de los trabajadores utilizando el cuestionario de motivación laboral para el trabajo.
- Describir el clima organizacional de la empresa por medio de una herramienta que permita el análisis de la percepción del mismo.
- Definir el estilo de dirección que poseen los líderes de la empresa por medio de un test psicológico que permita encontrar sus características comportamentales.
- Diseñar un plan que permita intervenir los hallazgos del estudio en la organización.

5. Marco Gerencial

LineaDataScan es una empresa dedicada a la prestación de servicios en soluciones tecnológicas para compañías de diferentes sectores, enfocada en la administración de negocios de manera ágil, buscando automatizar procesos en la captura de información robusta.

Su origen es en Colombia, por el resultado de la fusión de dos compañías, Línea S.A, que se dedicaba a la producción de software a la medida y Datascan LTDA, cuya actividad estaba centrada en la comercialización de hardware. Debido a la unificación, se inicia un proceso de expansión, sosteniendo una casa matriz, la cual está ubicada en la ciudad de Bogotá, como primer regional en la ciudad de Medellín, y hoy en día cuenta con dos sedes más en el país, las cuales están en Cali y Barranquilla, además de tener presencia en Caracas y Lima.

Su actividad es productora y comercializadora en dos líneas de negocio, una es Software, dedicándose a la comercialización de servicios en desarrollo a la medida, mantenimiento y soporte técnico. La segunda línea es de hardware orientada a la comercialización de tangibles como lectores de código de barras, terminales portátiles, impresora, kioscos, infraestructura de red, escáner, balanzas, tabletas, etiquetas electrónicas y suministros.

Misión

Somos una empresa integradora de soluciones de tecnología que abarca los procesos empresariales desde la manufactura, almacenamiento y transporte hasta la comercialización y el contacto con el cliente a través de los diferentes canales comerciales del mundo de hoy.

Contamos con una alta experiencia y evolución de más de 28 años apoyando a las mejores empresas del país en su crecimiento y entregando soluciones de vanguardia

guiados por los grandes líderes en tecnología mundial como Toshiba, Zebra, Cegid, LOC, entre muchos otros, quienes capacitan a nuestro personal para garantizar un servicio local con el conocimiento y la innovación internacional.

Visión

Para el 2020, pretendemos ser líderes en servicio basado en la captura y el análisis de la información en diferentes ámbitos, con el objetivo de entregar soluciones 360° y acompañar a nuestros clientes en el cumplimiento de sus metas, incrementando su competitividad a través de la innovación y las nuevas tecnologías.

Objetivos

- Trabajar por el mejoramiento de las soluciones en satisfacción del cliente y su eficacia organizacional.
- Innovar procesos que brinden confianza y seguridad a nuestros clientes sobre el desempeño y la eficacia de nuestros productos y servicios.
- Sostener estándares de calidad de acuerdo a los requisitos de nuestros clientes, por medio de un constante monitoreo de auditores calificados del ICONTEC.

6. Marco Teórico

Dentro de la revisión teórica realizada para esta investigación se encontró la importancia que tiene para las organizaciones la motivación, siendo un aspecto fundamental en el desarrollo de los empleados y para la empresa que brinda los resultados frente a la competitividad en el mercado, por lo tanto se requiere de las motivaciones de los individuos para impulsar la acción hacia objetivos que lleven al crecimiento individual y colectivos para el beneficio propio y sostenimiento a la cultura, además de pensamientos que crean el clima organizacional, donde los individuos forman

su propia imagen del entorno reuniendo varios factores que se vuelven importantes como las relaciones interpersonales, la dirección de las empresas y cada suceso en cuanto al ambiente influye en el pensamiento para crear resultados.

El mundo de las organizaciones ha cobrado mayor fuerza a través de los tiempos, necesitando fortalecerse para tener competitividad, por ello definiríamos a la organización como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Bautista, 2008), es decir que es un proceso bidireccional, donde se hace partícipe tanto al empleado como al empleador, siendo relevante la comunicación, con el objetivo de conocer los procesos que se ejecutan, lo que permite al empleado interiorizar su compromiso organizacional y al empleador tomar conciencia de su propia dirección frente a dichos procesos, por esta razón es necesario considerar un sinnúmero de factores que influyen en ese día a día que se vuelven indispensables para el mantenimiento organizacional entre ellos la actividad económica, la estructura de la empresa, los jefes, entre otros, que producen la acción de cada persona y por lo que es importante evaluar intereses de los seres humanos.

6.1 Motivación Laboral

La motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (Robbins, 2009), es decir que es un proceso en el que se ve inmerso el ser humano y el cual es importante para las organizaciones en la consecución de sus objetivos, dado a que su fuente de logro son sus empleados, por ende es esencial conocer la motivación, con el fin de generar satisfacción y contar con las competencias que cada uno tiene, como concepción del capital humano para el crecimiento de la organización.

Suele ser un proceso psicológico del ser humano que evidencia comportamientos en las empresas y el cual es hoy en día un elemento importante en el desempeño laboral, por lo tanto no es un rasgo de la personalidad, ni una condición que este implícita en

cada persona, solo es una situación que se da de manera diferente en cada uno y en momentos distintos de su vida, dado a que parte de unas necesidades individuales; por ello es pertinente aclarar que la motivación hace referencia a los estímulos que se presentan en las personas las cuales impulsan las acciones que son evidenciadas en su rendimiento laboral.

La motivación es individual, pero es un factor percibido en el clima organizacional para la consecución de los objetivos de la compañía, por lo tanto debe pensarse en la creación de espacios de desarrollo humano donde se pueda analizar las motivaciones que rigen al personal, con el fin de buscar herramientas para la satisfacción del mismo, convirtiéndose en un aspecto importante y clave, ya que si se tienen trabajadores motivados y satisfechos, se tendrá la posibilidad de generar estabilidad, disminuyendo ausentismo, rotación, conflictos, bajo rendimiento, poco relacionamiento o dificultades con la autoridad, por lo que este factor influencia significativamente el clima organizacional y por ende la operación de la compañía en su totalidad.

6.1.1 Ciclo de la Motivación Laboral

La motivación presenta un proceso para satisfacer necesidades en donde se cuentan con varias etapas, entre ellas tenemos:

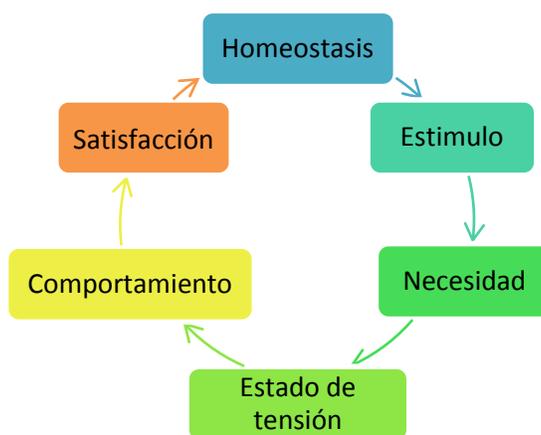


Figura 1. Ciclo Motivacional. (Maslow, 1987)

La Homeostasis se refiere al equilibrio o la estabilidad de la que parte el ser humano, la cual es alterada por un estímulo, lo que quiere decir que incentiva al movimiento o pensamiento frente alguna circunstancia que se está viviendo, esto crea una necesidad a satisfacer, entrando en un estado de tensión, dado a la búsqueda de las estrategias a implementar que permitan la obtención del resultado, por lo que aparece el comportamiento como acción para conseguir lo deseado y finalmente se trabaja por la satisfacción de dicha necesidad empleando las diferentes conductas, situación en la que si se satisface el organismo vuelve a su estado de equilibrio, hasta tener una nueva, en caso de no tenerla se hablaría de una fijación en alguna etapa del ciclo motivacional, por ende no se abandona hasta verla realizada, pero ello lleva a generar diversos comportamientos que pueden afectar el entorno que los rodea aumentando más la tensión en la persona involucrada.

En la motivación se cuenta con una clasificación que evidencia la importancia de los factores según la necesidad que cada persona manifiesta, en donde se tienen tres tipos que presentan influencia de diferentes maneras, dado a que hay varias condiciones de motivación pero se expresa en diferentes áreas del ser humano entre ellas tenemos la intrínseca caracterizada por una condición personal interna que nace desde el ser buscando realización personal para la obtención de beneficios, la extrínseca, la cual está sujeta a la influencia del medio, por lo tanto esta no depende del individuo sino del papel que juega la organización para lograr un resultado satisfactorio y finalmente esta la trascendente como mecanismo de obtención a la retribución, es decir la estrategia del individuo para conseguir lo que desea.

6.1.2 Teorías de la motivación

Durante la evolución de las organizaciones la motivación ha evolucionado en cuanto a la necesidad de las empresas por tener personas competitivas y que permanezcan en ellas. Con ese fin la psicología ha puesto un interés particular en temas de motivación y retención del talento humano, por ello se han retomado diversas teorías acerca de la motivación, entre las importantes se encuentran:

6.1.2.1 Teoría del factor dual de Herzberg: El autor planteo dos factores de motivación, uno el higiénico como fuente externo a la actividad realizada y los factores motivadores que son los relacionados con el trabajo.

6.1.2.2 Teoría de las necesidades McClelland: El autor propuso en su libro *Human Motivation* publicado en 1987 una teoría de motivación humana basada en tres “simples” necesidades que todo el mundo desea cubrir en mayor o menor medida. (Rangel, 2014). La teoría habla de la contribución al estudio de la motivación en la cual postula las necesidades que el ser humano tiene y las cuales son de índole intrínseca, es una teoría que brinda el argumento para identificar el tipo de motivación que rige en el individuo. El autor sostuvo que las personas poseen varias necesidades, estas son:

Necesidad de logro: Se describe por el deseo de adquirir cosas y sobresalir con estándares de éxito en los proyectos o tareas realizadas.

Necesidad de poder: Se trata de movilizar personas, influir en ellas, tomar decisiones importantes, autonomía y control que puede ejercerse en otros.

Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, de pertenecer a un lugar o grupo, generar amistad o relaciones cercanas.



Figura 2. Teoría de Mc Clelland. (Psicología Global, 2015)

En el plano laboral cada condición motivacional puede estar asociado a una capacidad en las personas convirtiéndose en una competencia o habilidad, en donde el tema de selección se asocia a este proceso, ya que se vuelve idóneo para alinear estrategias, es decir si se requiere un gerente o algún directivo sería bueno contar con alguien que se motive con el logro, en caso de una persona estratégica que pueda motivarse con el poder y en el caso de los cargos operativos con una motivación de afiliación, esto podría generar resultados óptimos en los procesos, por ello es ideal tener el conocimiento del personal que se posee, como lo planteaba Mc Clelland.

6.1.2.3 Motivación para el trabajo de Fernando Toro Álvarez: La teoría tiene su origen después de revisar la teoría de Mc Clelland, dando paso a la elaboración y diseño de investigaciones propias que dan forma a la psicología motivacional, en donde sostiene que, “la Motivación es la fuerza interior que dinamiza y energiza al individuo en dirección de una meta y unos resultados específicos”. (Toro Alvarez, 1990).

El autor enfoca su teoría en diferentes aspectos los cuales se relacionan a continuación:

- Condiciones sociales, culturales y demográficas, como una base de antecedentes las cuales son concebidas como “las causas o pre-requisitos de la acción, tales como la de privación, la saciedad y los estímulos o refuerzos positivos o negativos” (Toro Alvarez, 1990), Es decir que son variables independientes del proceso motivacional.
- Factores de la personalidad: se refiere a los patrones de conductas y reacción de las personas ante diferentes sucesos, siendo importante esta categoría como condición para la motivación, así como el uso de los conocimientos y de las habilidades personales, por intermedio de la motivación, afectan el desempeño laboral.

- **Características del Puesto de Trabajo:** constituyen circunstancias externas a la persona que han sido definidos y estructurados por el mando de la organización, implica características, lugar en un organigrama, tareas y funciones, entre otros aspectos.

En el planteamiento de la teoría hace referencia a la motivación en dos aspectos, uno como las condiciones motivacionales internas, otro como condiciones motivacionales externas y por ultimo contempla los mecanismos para generar las retribuciones que el individuo desea. Estas se describen a continuación:

6.1.2.3.1 Condiciones motivacionales internas: “Son aquellas condiciones intrínsecas que posee todo individuo, que nacen de su yo interno y que le impulsan a seguir una determinada línea de acción y ejecución” (Toro Alvarez, 1990). Dentro de esta dimensión se identifican cinco factores:

Logro: Caracterizado por obtener cierto nivel de excelencia, con la finalidad de alcanzar metas o resultados.

Poder: Busca ejercer dominio, control e influencia, no sólo en personas o grupos, sino además sobre los diversos medios que permitan adquirir, mantener o consolidar el control sobre las posiciones de mando, influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas.

Afiliación: Manifestada por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones de carácter afectivo satisfactorias con las demás personas, donde la calidez de la relación juega un papel importantísimo.

Autorealización: Se evidencia por los deseos o la realización de actividades que permitan el empleo en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y el mejoramiento de tales capacidades y conocimientos.

Reconocimiento: Es la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad.

6.1.2.3.2 Condiciones Motivacionales Externas: Describen condiciones organizacionales y del puesto de trabajo que están en el contexto laboral de todo individuo, y cuyo análisis, debe realizarse con los criterios propios de su condición de estímulos. “La categoría de los eventos externos comprende factores intrínsecos motivacionales relacionados directamente con el trabajo, y que permiten al individuo reaccionar ante una situación dada”. (Toro Alvarez, 1990). A continuación se describen los cinco factores extrínsecos:

Supervisión: Valor que el sujeto atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación que brindan la autoridad organizacional hacia él.

Grupo de Trabajo: Representado por las condiciones sociales de todo empleo provee a las personas, brindando la oportunidad de estar en contacto con otros.

Contenido del Trabajo: Condiciones intrínsecas del trabajo que proporcionan a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, acceso a la información sobre su contribución.

Salario: Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño de un puesto de trabajo, proporcionando compensación por el esfuerzo, prestigio y seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades.

Promoción: Es la perspectiva y la posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica en donde la persona puede derivar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad.

Finalmente (Toro Alvarez, 1990), postula una condición referida a los medios para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, determinando valores o elementos que la persona atribuye a varios tipos de desempeño en relación con varios resultados o retribuciones deseadas. Estas condiciones se encuentran delimitadas por cinco (5) factores:

Dedicación a la Tarea: Caracterizada por la dedicación de tiempo, el esfuerzo y la iniciativa en el trabajo, así como por el deseo de superación y de mostrar responsabilidad y calidad.

Aceptación de la Autoridad: Conductas de acato, reconocimiento y aceptación de las personas con autoridad como de las decisiones de la autoridad formal.

Aceptación de Normas y Valores: Creencias o normas relevantes para la permanencia del individuo dentro de la organización, evitando todo aquello que pueda causar perjuicios al trabajo y a la empresa.

Requisición: Comportamientos que están orientados a la obtención de retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas.

Expectación: Comportamiento que evidencia expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o de sus personas investidas de autoridad.

6.2 Liderazgo organizacional

Según Marín y Zamora (1998), el liderazgo organizacional es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permiten identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la emergencia de todos los recursos humanos de la organización. (Mendoza L. E., Liderazgo Organizacional, 2014). Entendiéndose como es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, evidenciando la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo que está ligado a la dirección y autoridad en la ejecución de las funciones.

6.2.1 Sistema de liderazgo

El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que busca el logro de objetivos y metas. (Mendoza L. E., Liderazgo Organizacional y estrategico, 2014).

Las organizaciones han comprendido el liderazgo como una fuente principal en la delegación de funciones en una persona investida de autoridad con un grupo al mando para conseguir los objetivos individuales y colectivos en la empresa, por lo que la dirección se encarga de integrar funciones y ejecutar la acción de las mismas jugando un papel estratégico como autoridad formal y creando un proceso en su dirección.



Figura 4. Sistema de Liderazgo. (Mendoza L. E., Liderazgo Organizacional y estratégico, 2014)

En dicho sistema se parte de la dirección quien se encarga de planear y brindar estructura de globalidad a los procesos tratándose de modelar por medio de la planificación lo cual se traduce en planes a ejecutar en donde participan los equipos con funciones asignadas según sus habilidades permitiendo evaluar el avance de las mismas, para ello se deben utilizar mecanismos de motivación como el reconocimiento y la recompensa, además de generar un aprendizaje que permite crear y mejorar en la empresa y reunir información que es llevada a la dirección, la cual se materializa en nuevas necesidades.

6.2.2 Teorías del liderazgo

En el liderazgo se han hallado diversas teorías en las que se ha tratado de identificar el liderazgo y como se produce el mismo, además del impacto e importancia que este aspecto tiene en las organizaciones, para ello se han tomado dos teorías en las cuales se fundamenta la investigación una de ellas es la de los rasgos con el fin de comprender la estructura de personalidad y la otra son los estilos, los cuales son importantes en la ejecución de la labor y el manejo de los grupos.

6.2.2.1 Teorías de los rasgos: Esta teoría fue la primera en parecer para hablar de líderes en donde se tenía en cuenta que el líder nacía, una posición que no permitía formación o adquisición de la habilidad, se da a comienzos del siglo XX, en donde se considera importante tener “inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas y de seguridad” (Gomez rada, 2008)

6.2.2.2 Estilos de liderazgo de Kurt Lewin: Se analizaron tres tipos de liderazgo los cuales fueron el autocrático, democrático y laissez-faire o liberalismo, por lo que se diferencian las personas y las empresas, brindando un crecimiento en todos los niveles siempre y cuando estén bien guiados y fortalecidos, los estilos descritos son:

Autoritario: Se caracteriza porque toda la autoridad y poder para tomar decisiones están centrados en una sola persona. Nada se hace o se resuelve sin su consentimiento, evidenciando paternalismo en donde usa técnicas directivas, rígidas, favorece estereotipos de conducta en el grupo y de esta manera favorece la dependencia.

Democrático. La gestión generalmente se lleva a cabo con base a un procedimiento de acuerdos y compromisos, delegando su autoridad, es sensible, su objetivo es crear las condiciones que permitan la participación del grupo en la colaboración y ejecución de las actividades.

Laissez-faire o Liberalismo: Se fundamenta en la confianza que el administrador tiene en la capacidad de sus funcionarios, a los cuales simplemente les da ciertas directrices y los deja trabajar, en base a controles en los procesos de gestión, por lo que permite al grupo autoestructurarse, pero al dejar al equipo librado a si mismo podría entrar en confusión y en caos, llevando al líder y a su grupo a la autodestrucción.

El estilo de dirección se halla en la capacidad de influencia en las demás personas, dado a que debe tener una interacción con los otros y generar en ellos diferentes sentimientos para lograr que entiendan su estrategia y sus mecanismos de operación,

enseñar, entrenar, formar a las personas y saber guiarlas, incluso poseer un carácter adecuado para direccionar y liderar, dado a la diferencia de personalidades que se podrían encontrar, lo cual requiere excelente comunicación.

La dirección es un aspecto importante de la estrategia, por lo que es relevante el proceso empleado por un líder para alcanzar una clara y entendida visión estratégica, dado a que el mismo influencia sobre la clima organizacional, por la asignación de recursos, comunicación y el logro de objetivos que forman un concepto el cual es volátil, incierto, complejo y ambiguo, que en ocasiones se convierten en las amenazas para el desarrollo de la compañía.

6.3 Clima organizacional

El clima organizacional es un entorno que es creado por varias personas en donde interactúan diversas situaciones, por ejemplo emociones, intereses, metas personales, ideologías, rasgos de personalidad que van dándole un estilo a un lugar, el cual se espera que sea agradable para quienes lo comparten, siendo un aporte de Gellerman (1960), para la psicología en las organizaciones, aunque según la revisión realizada no hay una precisión en la aparición de este fenómeno, que en ocasiones se llegan a confundir con la cultura de la empresa, dado a que la base como lo definió en algún momento Cornell (1955), el clima organizacional es como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones de cada persona en su puesto de trabajo.

En el clima organizacional se debe tener en cuenta, que es el producto de la unión de varios factores que se encargan de interactuar para crear la percepción en las personas, entre ellos se tienen los relacionados con el liderazgo desde la forma de dirigir y establecer autoridad en la supervisión de las personas, la estructura en lo que refiere a las normas, procedimientos que están establecidos en la empresa, comunicación debido a los canales utilizados para tomar decisiones y resolver conflictos, motivación como medida de productividad, compensación desde la sensación de cada uno frente a

su compromiso y resultados obtenidos en los puestos de trabajo, entre otros que inciden en el comportamiento laboral.

Para las empresas este es un tema de importancia, dado a que las consecuencias se encargan de generar problemáticas en la consecución de los objetivos trazados, sino se trabaja por sostener un clima adecuado generando calidad de vida, pocas veces se le da el lugar que realmente tiene por lo que se llega a causar un impacto significativo en aspectos como productividad, satisfacción, rotación y ausentismo, como lo plantean Litwin y Stinger en su teoría.

6.3.1 Componentes del clima

Los constituyentes básicos del clima organizacional se dividen en otros componentes así: Comportamientos: Se compone del aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje), grupo e inter grupo (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles), motivación (motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo), y liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo). (Sutton, 1995).

Los componentes del clima organizacional son agrupaciones de las sensaciones en dimensiones, con el fin de poder indagar cuál de las dimensiones presenta dificultades para intervenirlas y mejorarlas, por ello se habla de niveles los cuales están orientados al jefe, líder o director, relaciones interpersonales y el papel del sujeto en la empresa, la estructura de la organización y la recompensa, en estas dimensiones pueden aparecer unas subdimensiones que son las que permiten reunir las características del clima organizacional.

6.3.2 Clima organizacional de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo la perspectiva perceptual. En su teoría postulan un entorno laboral susceptible al pensamiento e influencia del comportamiento individual sobre la

interacción mediante al relacionamiento entre personas y los esquemas que rodean su entorno, por lo que con esta teoría intentaron explicar las conductas de los trabajadores bajo aspectos como la motivación y clima.

En el análisis realizado postulan nueve dimensiones que parten desde la organización que impactan sobre el individuo, creando una reacción y un comportamiento que se encarga de hacerse visible a los demás, donde se percibe en el ambiente, estas dimensiones son: (Jeria, 2006)

- Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafíos: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

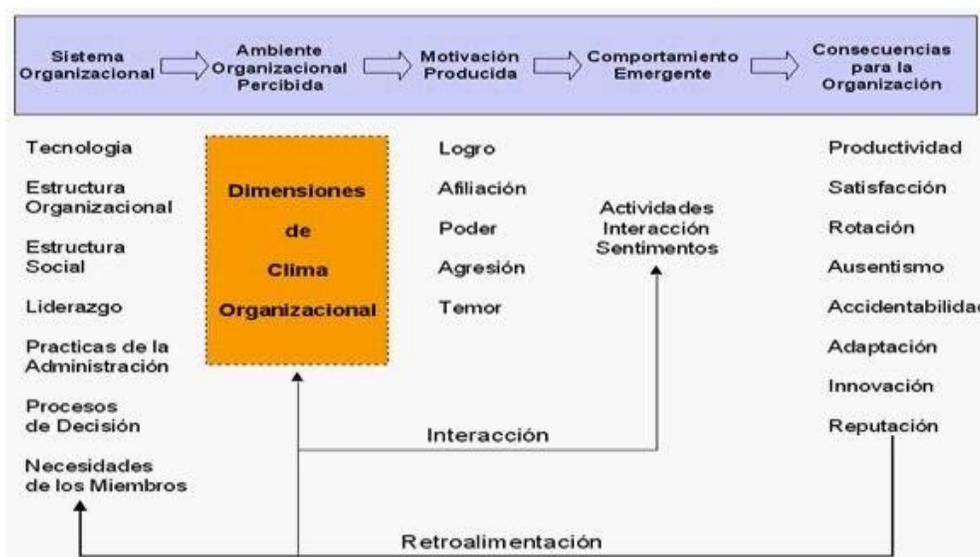


Figura 3. Teoría de Litwin y Stringer. (Corichi García, 2012)

La teoría reúne los criterios base para identificar el clima organizacional y medirlo, aunque se presentan diversos autores que lo referencian y hacen énfasis en aspectos específicos. Estos autores nos permiten caracterizar el clima en nueve dimensiones que hacen parte del sistema organizacional, las cuales se perciben por lo diferentes

individuos, estos factores influyen sobre el comportamiento y la manera en que puede expresarse es a través de la motivación en donde se puede regular el rendimiento en el puesto de trabajo por la influencia de sentimientos que provocan la acción y causando posteriormente consecuencias para la organización, esto crea un sistema que requiere identificación, evaluación, retroalimentación y seguimiento para sostener y mantenerlo de una manera adecuada como forma de asegurar el bienestar de la organización y los empleados.

6.3.3 Factores que influyen en el clima organizacional

El clima organizacional es “el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados” (Mendoza A. J., 2012). Dado a esto aparecen unas condiciones que pueden influenciar el clima de manera negativa, los factores con mayor fuerza en el entorno generalmente son:

Ambiente físico: Son tenidos en cuenta los aspectos como ruido, iluminación, limpieza, temperatura y pureza del aire, es importante controlar este factor como lo menciona (Mendoza A. J., 2012) “la empresa debe manifestar una mayor consciencia social frente a la salud y seguridad del trabajador, además de proporcionar comodidad”.

Variables estructurales: Las políticas, reglas o normas de la empresa y de la dirección por la que está regida.

Liderazgo y motivación; “El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmosfera en la organización” (Mendoza A. J., 2012), lo característico del líder es estimular a los otros a que sigan su función específica, es poner en movimiento, incitar a la acción.

Estos son los aspectos que podrían afectar el clima en las organizaciones con mayor regularidad, para esto es necesario tener en cuenta que el comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos,

los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

6.4 Motivación y la dirección en la organización

Teniendo en cuenta las teorías anteriores sobre cada una de las variables a estudiar, se podrían relacionar de acuerdo a la teoría de Douglas Mc Gregor, quien se refiere a que:

En la base de toda decisión o acción gerencial existen supuestos sobre la naturaleza y la conducta humana. Algunos de ellos son extraordinariamente extendidos. Van implícitos en la mayor parte de lo que se ha escrito sobre organización y en muchas de las prácticas y políticas administrativas. (Mc Gregor, 1994).

Por ello se han tomado como referentes las teorías X y en el estudio realizado, dado a que su planteamiento ha revolucionado el mundo de las organizaciones y brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo de las mismas, por su importancia en el papel del ser humano en las empresas como fuente de impacto en los resultados y crecimiento de las organizaciones en busca de posicionamiento.

6.4.1 Teoría X: El punto de vista tradicional sobre la dirección y el control.

Esta teoría se enfoca en la conducta humana, con el fin de comprender el trabajo y el papel que cada persona desempeña en la organización, “explicando consecuencias de una técnica administrativa particular: no señala ni describe la naturaleza humana aunque así se lo propusiera. Esto se debe a que supuestos tan innecesariamente limitadores que nos impide ver posibilidades de otras prácticas administrativas” (Mc Gregor, 1994).

En la teoría el autor desarrolla tres postulados en donde da el surgimiento de dos aspectos que son relevantes, aunque de una manera tradicional y básica, estos son la

motivación y la dirección, tratando de identificar los componentes que producen la acción y lo que hace que el trabajo sea bueno o no, a ello lo llama necesidades a satisfacer comprendiendo que al hacerlo se obtienen ventajas, permitiendo el crecimiento, por lo que el primer supuesto es “El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitara siempre que pueda” (Mc Gregor, 1994)

El segundo componente de la teoría parte del supuesto “debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazas con castigos para que desarrollen, el esfuerzo adecuado para la realización de objetivos de la organización” (Mc Gregor, 1994). Es aquí donde inicia el papel de la dirección aunque de una manera arbitraria, ya que se considera al trabajador como una persona sin ambiciones, ni objetivos personales, solo al mando de una persona con una meta, por ello el siguiente supuesto plantea la relación entre una persona que desee laborar con un líder que apoye esos deseos y los reconozca para que ambos tengan un beneficio.

6.4.2 Teoría Y: La integración de los objetivos individuales con los de la organización.

En esta teoría nacen cambios en la manera de realizar las actividades, toma profundidad la motivación, se humaniza la dirección y se habla de interacción de la dirección, el personal motivado con un impacto en la organización en donde la teoría Y “señala que las limitaciones de la colaboración humana con los objetivos de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino del ingenio de la gerencia para realizar el potencial representado por sus recursos humanos” (Mc Gregor, 1994).

La teoría Y toma lo anterior como referente, no lo discute y tampoco cambia el paradigma, solo le brinda un énfasis mayor a la integración y lo humaniza planteando que si el ser humano esta motivado puede ejercer una labor favorable y su líder solo tendrá que dirigir y sostener la motivación para crear la acción constante, y el resultado de esta interacción impactará en la organización tanto positiva como negativamente.

6.5 Motivación, estilos de dirección y clima organizacional

La motivación es un proceso que esta en el ser humano como una fuente de recursos que promueve la acción, identificada en varios tipos, niveles y condiciones intrínsecas y extrínsecas que favorecen la realización de actividades, ya que están inmersas en el interés personal, por ello el ser humano busca que se retribuya su acción en varios aspectos, obteniendo la satisfacción en el medio en que se encuentra, en este caso en la organización.

Las empresas poseen un sinnúmero de factores en su día a día, los cuales podrían ser la estructura organizacional, relaciones, direccionamiento, recompensas, responsabilidad, estilo de dirección, condiciones laborales, entre otras, que pueden influir en la motivación de las personas, provocando que la acción baje y el interés por los objetivos pierda la intensidad, dado al cambio de percepción sobre la empresa, induciendo comentarios e impacto de reacciones en el ambiente, que va transmitiendo todas las frustraciones o inconformidades, permitiendo que algunas personas se dejen influenciar por ello y se deteriore el clima de la empresa.

Como alguno de los factores del clima organizacional se contempla la expresión de la motivación y el papel que desempeña el líder como responsable de generarla, dado a que es quien planea y direcciona su equipo para el desarrollo y cumplimiento de las estrategias de la empresa alineandolas con las individuales.

Es así, como podría decirse que la motivación es una condición importante para que una organización se desarrolle y es expresada o evidenciada en el clima organizacional, siendo vulnerable al cambio por el ejercicio del estilo de dirección; por lo tanto son los directivos quienes poseen la responsabilidad de sostener un clima organizacional por medio de la motivación que brindan a sus trabajadores con el fin de generar el logro de las metas estratégicas de la organización

Las organizaciones son un campo para expresar comportamientos por parte de los colaboradores, siendo ellos el capital humano, por sus capacidades, habilidades y conocimientos que hacen posible el surgimiento de estrategias de negocios y la ejecución de las mismas, brindando la rentabilidad a las compañías. Por ende se dan varios comportamientos durante la labor, tomando en cuenta que estas personas tienen estructuras de personalidad diferentes, se movilizan por razones distintas y sus percepciones están basadas en el sentir, lo cual comparten y se convierte en el clima organizacional.

Debido a esto se plantea que la motivación es una condición individual que moviliza el comportamiento para orientarse al resultado propuesto, pero cuando no se halla una condición que favorezca a la persona se disminuye la probabilidad de obtener el logro, en ocasiones esto se da por aspectos del clima organizacional, influenciando por la acción de la dirección, en donde se evidencia un rol principal frente al sostenimiento del comportamiento positivo o en su disminución si es negativo para los procesos, en ocasiones esto se da por características de personalidad de quienes están liderando.

Finalmente se reconoce la importancia de estudiar constantemente a las personas del entorno laboral, para alinear sus proyecciones de vida a las estrategias de la empresa, dado a que, si ellos se sienten felices en la organización su rendimiento será positivo, por lo que permitirá darle sostenimiento a un clima satisfactorio, el cual debe ser valorado periódicamente y con respecto a los líderes, se debe tener una formación constante para orientar su equipo de una manera integral, con líneas de estrategia definidas y capacidades para administrar el personal en torno a lo que la organización desea.

7. Marco Referencial

En el presente estudio se realizó un recorrido por diferentes antecedentes como referente con el fin de comprender el papel de la motivación como expresión en el clima organizacional, desde el estilo de dirección, se tomó como referencia investigaciones, en donde se observó un enfoque similar en cada una y solo se evidencia un sector similar frente al que pertenece la empresa en donde se realiza el estudio, estas son empresas de telecomunicaciones, que se enfocan en la importancia de la motivación y la influencia en el clima organizacional, las demás están enfocadas en problemáticas similares, una de ellas se dedica al estudio del liderazgo y su relación con la motivación, otorgándole importancia al papel que desempeñan los directivos de las organizaciones.

En estas investigaciones no solamente hablan de motivación sino también del bienestar de los empleados y la satisfacción del equipo o de la entidad en general, si por el contrario su bien-estar, se convierte en un mal-estar, tranquilamente los resultados no van a ser los esperados y en consecuencia a esto puede traer diversidad de problemas para resolver. Muchas veces se alcanzan las metas propuestas debido al buen rendimiento, a la eficacia en la realización de la tarea asignada por alcanzar un ideal, pero se debe tener en cuenta el esfuerzo realizado, el desgaste y por lo tanto debe haber una remuneración, recompensa o gratitud por el trabajo realizado, para que de esta manera los empleados no se sientan explotados.

Es necesario tener en cuenta que las personas tienen derecho a expresarse dentro de una organización realizando aportes que ayuden al mejoramiento de la empresa, cotidianamente los encargados de la administración de una compañía no saben o no poseen la cualidad de corresponder a este cargo como se debe y por lo general, no toman en cuenta los demás empleados, ni sus ideas, ni sus puntos de vista que pueden ser importantes y complementarios para el bien común y al tener esta actitud al manejar dificultades o al momento de referirse a sus subalternos lo realizan de una manera muy despectiva, poco humana y poco profesional, por ende estos antecedentes permiten reflexionar sobre lo que se quiere identificar en el personal de la empresa

LineaDatascan, para así brindar los aportes necesarios referentes al bienestar de todos los miembros de la organización.

Por ello a continuación se enuncian las principales investigaciones que se han realizado frente a la motivación, estilos de dirección y clima organizacional.

- **“Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones”** (Leovany Chaparro Espitia, 2006)

Objetivo: Comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa pública y una privada.

Técnicas e instrumentos: Los instrumentos utilizados fueron el CMT, como técnica para identificar y valorar de manera objetiva la motivación laboral. Otra técnica es el cuestionario de clima organizacional Tecla, diseñado en 1974 por V. M. Hoyos y A. Bravo, y validado por M. Guzmán (1974).

Resultados: Satisfacer adecuadamente las necesidades, aumentando la productividad, eficiencia y competitividad. Se pueden crear programas que motiven al empleado, refuercen valores y modifiquen actitudes, con expertos que faciliten procesos de cambio y permitan alcanzar objetivos sin problemas.

Conclusiones: No existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de las empresas públicas y privadas del sector de telecomunicaciones, contra la creencia popular de la existencia de un compromiso relativamente bajo en las empresas del Estado. Las diferencias pueden ser en lo cultural, legal y jurídico.

- **“La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero”** (Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badil, 2008)

Objetivo: Determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

Técnicas e instrumentos: Se utilizó un cuestionario tipo Likert el cual consistió de 8 ítems que fueron medidos en la siguiente escala: Completamente de acuerdo: 5 puntos. De acuerdo: 4 puntos. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo: 3 puntos. En desacuerdo: 2 puntos. Completamente en desacuerdo: 1 punto

Resultados: La mayoría de los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo, al considerar que la motivación laboral es fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

Conclusiones: La motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos no se han percatado de la importancia y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

- **“Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira”** (Isis Duque Londoño, 2008).

Objetivo: Identificar las condiciones actuales del Clima Laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación Seccional Pereira y plantear unas recomendaciones de mejoramiento que permita aumentar la productividad y satisfacción a los servidores de la seccional.

Técnicas e instrumentos: El instrumento utilizado fue una encuesta elaborada por la investigadora y que está conformada por 51 preguntas y a su vez está estructurada en tres partes: la primera parte que indaga las variables socio demográficas, la segunda

indaga por las variables del clima organizacional y la tercera parte contiene tres preguntas de 71 respuesta abierta que buscan complementar algunos aspectos de la parte dos

Resultados: El clima organizacional está estrechamente ligado al bien-estar de los miembros que componen la organización, si este es elevado el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes y con la organización, si este es bajo, se obtiene lo contrario.

Conclusiones: El proceso de inducción al personal nuevo, muestra algunas deficiencias, que deben ser atendidas, ya que dicho proceso es el punto de partida hacia el conocimiento general y específico de la entidad, generando así, sentido de pertenencia.

- **“Estudio de clima laboral en la empresa Colombiana Extrusión”.**
(Ana María Picón Duarte, 2008)

Objetivo: Medir el clima organizacional de Extrucol, con el fin de diseñar estrategias en aminadas a la intervención para el mejoramiento de sus condiciones laborales

Técnicas e instrumentos: Se utilizó el cuestionario Quality Values, para la medición, posee 56 factores agrupados en 7 categorías, las cuales son: medio ambiente que hace referencia al entorno físico del individuo, trabajo en equipo que se refiere al grado que los trabajadores perciben la existencia de cooperación colaboración entre grupos, la gestión efectiva que evalúa liderazgo ejercido por la alta dirección y los jefes inmediatos

Resultados: La receptividad de los trabajadores de Extrucol con el clima organizacional fue bastante alta, desde el inicio del proyecto con los talleres informativos planteados. Uno de los temas que más llamo la atención de los empleados fue el de recompensas y reconocimientos teniendo en cuenta que la mayoría no está de acuerdo con el sistema de compensación variable, implementado hace tres años en la organización

Conclusiones: Para el éxito de los estudios de clima laboral es necesario que todos los trabajadores y en especial los directivos de la empresa se comprometan y realicen las actividades planteadas de acuerdo con los resultados de la medición

- **“Motivacion y liderazgo”**. (Yeiny Avenecer Cano, 2015)

Objetivo: Determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores ruteros de Distribuidora Mariposa C.B.C.

Técnicas e instrumentos: Para esta investigación se utilizó un cuestionario, para verificar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores. Es comúnmente utilizado para conocer la opinión de una persona respecto a cualquier tipo de actitud que se desea evaluar. Se ejecutaron dos cuestionarios dirigidos a los supervisores y vendedores de ruta, donde se utilizaron preguntas para evaluar la opinión de cada uno de los integrantes del equipo de venta de la organización.

Resultados: En relación a lo anterior el total de los supervisores aseguran que poseen habilidades para motivar a su personal y eso se confirma al observar que el 91% de vendedores consideran que su jefe les brinda la motivación suficiente para realizar su trabajo, esta afirmación se relaciona con lo que afirma González (2006), la satisfacción del personal está relacionada con la motivación que se opere en las organizaciones, notoriamente los resultados exponen el sentir de los colaboradores de distribuidora CBC, a diferencia de otras empresas un porcentaje alto del equipo de ventas de la organización

está en un estado de motivación constante. Según los 61 resultados del trabajo de campo se confirma la hipótesis alterna, que asevera que el liderazgo de los supervisores motiva a los vendedores ruteros de Distribuidora mariposa CBC.

Conclusiones: La influencia del liderazgo de los supervisores propicia una motivación que facilita en los vendedores un desempeño efectivo, que es demostrado con el gusto de realizar el trabajo, sin que se les exija ni se les llame la atención constantemente.

8. Metodología

8.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación es descriptiva, con acercamientos al método de caso. Se tiene en cuenta la población completa de la empresa y se consulta vía instrumento diseñado para la investigación. Es descriptivo empírico en la medida en que se tuvo acceso a la información, lo cual permitió describir la situación actual de la organización y cómo sienten sus funcionarios la motivación, el estilo de dirección y el clima organizacional. Esto permite analizar y definir cómo se está manejando esta situación y qué medidas se pueden tomar para mejorar el proceso de desarrollo organizacional.

8.2 Método de investigación

El método es analítico, mediante el cual se analizaron las variables que se manejaron, partiendo de una información general, lo que permitió finalizar con un diagnóstico y dar a conocer unas conclusiones y recomendaciones acerca de cómo se debe manejar la motivación desde el estilo de dirección y el clima organizacional.

8.3 Definición conceptual y operativa de las variables

Las variables a medir fueron las que tiene que ver con las condiciones motivacionales, el clima organizacional y el estilo de dirección en el gerente y los trabajadores de LineaDatascan.

8.3.1 Motivacion laboral: Es entendida como “el deseo individual de emitir una conducta y refleja la voluntad de dedicar un esfuerzo” (Muchinsky, 1994).

Dimensión	Descripción	Variables	Definición
Motivación Intrínseca	Describe condiciones personales internas de carácter afectivo y cognitivo que permiten generar sensaciones agradables o desagradables de su experiencia.	Reconocimiento	Se manifiesta por medio de la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por otros.
		Logro	Se evidencia por la intención de inventar, hacer y crear algo por obtener un nivel de excelencia, con la finalidad de alcanzar metas o logros.
		Afiliación	Son aquellos comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones de carácter afectivo satisfactorias con las demás personas.
		Poder	Evidencia comportamientos que buscan ejercer dominio, control e influencia, no sólo en personas o grupos, sino además sobre los diversos medios que permitan adquirir, mantener o consolidar el control sobre las posiciones de mando.
		Autorrealización	Deseo por realizar actividades que permitan el mejoramiento de capacidades y conocimientos.
Motivación Extrínseca	Es la retribución que se desea por el esfuerzo y la entrega de habilidades y capacidades en la organización.	Supervisión	Es el reconocimiento o retroinformación que brindan los representantes de la autoridad hacia sus colaboradores.
		Grupo de trabajo	Está representado por las condiciones sociales, haciéndose partícipe en actividades colectivas, compartiendo, aprendiendo de otros y con otro.

Contenido del trabajo	Condiciones que otorga grados de autonomía, variedad, acceso a la información sobre su contribución a un determinado proceso.
Salario	Compensación por el esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia.
Promoción	Es la perspectiva y la posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su empleado dentro de una organización.

Tabla 1. Variable de Motivación Laboral

8.3.2 Clima Laboral: “Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. (Mendoza A. J., 2012)

Factor	Variables	Definición
I	Relaciones interpersonales	Nivel en el cual los empleados se ayudan y generan relaciones respetuosas y de afectividad.
II	Estilo de dirección	El apoyo recibido por parte de los jefes o directivos, que estimulan y permiten la participación de sus colaboradores.
III	Retribución	La equidad en cuanto a la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
IV	Disponibilidad de recursos	Recursos con los que cuentan los empleados frente a información, equipos y aporte requerido de otras personas y dependencias para realizar su labor.
V	Estabilidad	La percepción frente a la posibilidad de pertenencia y la opinión sobre el criterio de la empresa en el despido de empleados.
VI	Claridad y Coherencia de la dirección	Claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa, medida en que las metas son consistentes a las políticas y criterios de la gerencia.
VII	Valores colectivos	Percepción del medio interno frente a la cooperación, responsabilidad y respeto.

Tabla 2. Variable Clima Organizacional

8.4.3 Estilo de dirección: Implica el comportamiento que puede exteriorizar los individuos que dirigen a otros con el objetivo de influir sobre el comportamiento para que estos ejecuten actividades y generen logros.

Estilo	Variables	Definición
I	Autoritario	Ejerce normas y criterios sin consultar con su grupo de trabajo, diseña y planea para asignar el trabajo, el grado de autoridad es muy elevado y suele brindar ambientes tensos.
II	Democrático	El apoyo recibido por parte de los jefes o directivos, que estimulan y permiten la participación de sus colaboradores.
III	Laissez faire	La equidad en cuanto a la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Tabla 3. Variable Estilo de dirección

8.4 Población

La empresa cuenta con varias sedes en el país las cuales están en Bogotá, Barranquilla, Cali y Medellín, la población que será estudiada es solo la de Medellín, dado a que el estudio es realizado en esta sede, en donde la población está distribuida en cargos administrativos, soporte, mantenimiento, comerciales, desarrolladores, mercadeo y gerencia.

8.5 Muestra

Es probabilística, dado a que es el método en el cual todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, para formar parte de la muestra y por consiguiente, en este estudio se tomará el total de la población relacionada.

Para el caso de LineaDataScan, la población es de 51, en donde 10 de ellos son líderes de soporte, logística, mercadeo, gestión humana, proyectos, software, soluciones y gerencia. Los otros 41 son analistas, auxiliares, asistentes, asesores, ingenieros, técnicos y creativos, la cual está distribuida de la siguiente manera:

Cargos del personal	Cantidad	Área
Analista de Requisitos	2	
Auxiliar de Cartera	1	
Coordinadora GH	1	
Coordinadora Logística	1	Administración
Asistente Servicio al Cliente	1	
Mensajero	1	
Auxiliar de Cafetería y aseo	1	
Ingeniera de Soluciones	4	
Asesora Comercial de Suministros	1	Comercial
Ingeniero Comercial de Servicios	1	
Ingeniero de Soporte Funcional	4	
Ingeniero de Desarrollo	10	Desarrollo

Practicante de Desarrollo	1	
Ingeniero de Desarrollo POS	1	
Ingeniero de Proyectos	4	
Directora de Proyectos	2	
Arquitecta de Software	1	
Gerente de Soluciones Retail	1	Gerencia
Gerente Sucursal Medellín	1	
Técnico de Mantenimiento	3	Mantenimiento
Directora de Marketing y Publicidad	1	
Practicante de mercadeo	1	
Publicista	1	Mercadeo
Creativo Gráfico y Webmaster	1	
Soporte Técnico Departamento de Informática	1	
Director de Soporte	1	
Ingeniero de Soporte	1	Soporte
Coordinadora de Soporte	1	
Ingeniero de Soporte de Movilidad	1	
Total población estudio	51	

Tabla 4. Distribución de la planta de personal de LineaDataScan

8.6 Técnicas e instrumentos

Para la recolección de información y medición de las variables de motivación, clima y estilos de dirección, se utiliza la técnica de encuesta tipo cuestionario – escala Likert, cuyas preguntas se fundamentan en la prueba CMT (cuestionario de motivación laboral), elaborada por Fernando Toro, para evaluar la motivación, EDCO (escala de clima organizacional), de los autores Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana, para valorar el clima y El test de Liderazgo de Kurt Lewin, para identificar el estilo de liderazgo o dirección.

8.6.1 Cuestionario de Motivación Laboral

Descripción: La prueba fue elaborada por Fernando Toro Álvarez, para el ámbito laboral, la cual puede aplicarse de manera individual o colectiva, con un tiempo de aplicación aproximadamente de 20 a 35 minutos, para una población de Adolescentes y adultos con mínimo 4 años de bachillerato.

Fundamento Teórico: Está conformado por un esquema conceptual que toma, de un lado los aportes de teorías motivacionales relevantes y los resultados de investigaciones empíricas, por otro lado toma en consideración un esquema conceptual desarrollado por el autor.

Objeto: Consta de tres partes, cada una conformada por 5 grupos de ítems, cada grupo contiene a su vez 5 ítems y cada ítem del grupo está presentado por un factor de motivación.

1. Busca proveer un perfil de Condiciones Motivacionales Internas.
2. Busca conformar un perfil de Medios Preferidos para Obtener Retribuciones en el Trabajo.
3. Proporciona un perfil de incentivos valorados por persona o Condiciones Motivacionales Externas.

Validez: Es un producto de exhaustivo estudio y de posteriores revisiones, tanto de la estructura general, como de los ítems; cinco versiones precedieron al actual cuestionario, las cuales fueron modificadas a partir del análisis cualitativo y cuantitativo de los ítems. Uribe (1.982) y Uribe y Toro (1.983) exploraron la validez de la construcción del instrumento mediante análisis factorial a través del método de Análisis de Factor. Para determinar el número de factores que utilizó el criterio Scree-Test, empleando además la fórmula de Burt-Banks para caracterizar el valor significativo aceptable para cada carga factorial.

Confiabilidad: Uribe (1.992) realizó un estudio en el que se calculó coeficientes de correlación Producto-Momento de Pearson; entre el valor de cada ítem y el total de la variable se obtuvieron coeficientes de correlación. Posteriormente se calcularon intercorrelacionales para los diferentes factores, elevando al cuadrado el promedio de los coeficientes de Pearson ítem-valor; enseguida se calculó el coeficiente de confiabilidad de cada uno de los factores a través de la fórmula de Spearman-Brown para intercorrelaciones, obteniendo así una confiabilidad de 0.72, considerada alta según los criterios expuestos por Guilford (1.965).

8.6.2 Ficha técnica del EDCO – Escala de Clima Organizacional

Descripción: La prueba fue elaborada por Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana, para el ámbito laboral, la cual puede aplicarse de manera individual o colectiva, con un tiempo de aplicación aproximadamente de 40 minutos, para una población que se encuentre laborando en la empresa.

Fundamento Teórico: Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Objeto: Se valoran características específicas del clima organizacional como: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

Validez: Es una prueba desarrollada en Bogotá, la cual se ha sometido a revisiones tanto de la estructura como de los ítems; ha sido utilizada en las investigaciones académicas con ponderación en pruebas de mayor certificación que evalúan el clima con escalas similares, encontrándose una caracterización similar.

Confiabilidad: Es uno de los más utilizados para la realización de investigaciones de este tipo, la cual cuenta con 40 preguntas de opción múltiple, siendo la puntuación mínima posible 40 y la máxima 200, un puntaje alto revela un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica problemas dentro de la organización. Dicho instrumento mide los ocho factores del clima organizacional

8.6.3 Ficha técnica del Test de Liderazgo Kurt Lewin

Descripción: La prueba fue elaborada por Kurt Lewin y colaboradores en la Universidad Estatal de Iowa, para el ámbito laboral, la cual puede aplicarse de manera individual o colectiva, con un tiempo de aplicación aproximadamente de 20 a 30 minutos, para una población de 18 años en adelante con mínimo tercer año básico aprobado.

Fundamento Teórico: Está conformado por un esquema conceptual que toma los aportes sobre las teorías del estilo de liderazgo agrupándolos en tres básicos, partiendo de características del comportamiento para definir el estilo.

Objeto: Lewin identificó tres diferentes estilos de liderazgo que se convirtieron en referentes para muchos estudios estos son:

1. Autocrático. Estilo en el que líder toma decisiones sin consultar con los seguidores.
2. Democrático. Estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final toma la decisión.
3. Laissez-faire. “dejar hacer-dejar pasar”, y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima

o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable por los resultados.

Validez: Para determinar la validez del instrumento se utilizaron varios criterios. Los ítems de las subescalas se analizaron a través de la correlación ítem-total corregido. Esto permitió seleccionar aquéllos que son discriminantes y eliminar los que no lo son. Al analizar los ítems se tomó en cuenta el criterio sugerido por Aiken (1996), quien indica que se considera que el ítem tiene una alta calidad técnica, y por lo tanto es aceptable, cuando la correlación ítem-total es igual o mayor a 0.30.

Confiabilidad: Hay acuerdo general la prueba es muy buena. Los coeficientes obtenidos con el método test-retest en todas las escalas, varían entre 0.78 y 0.89. Usando la fórmula adecuada de Kuder-Richardson (1), oscilan entre 0.71 y 0.86. Estos coeficientes de confiabilidad, según opina Gordon, son lo suficientemente altos para permitir interpretaciones individuales.

8.7 Procedimiento

El estudio consta de varias etapas en las cuales se indagó fuente bibliográfica, para sustentar la aplicación y el análisis de resultados realizados por autores que han investigado las variables que se pretenden relacionar. Las fases son las siguientes:

Fase 1: Se observan necesidades de la empresa, dependiendo de lo evidenciado en los procesos de gestión del talento humano, lo que llevo a una búsqueda y revisión de información bibliográfica sobre motivación laboral, clima organizacional y estilos de dirección. A través de las fuentes de información se realizaron tres tipos de actividad, 1. Lectura directa de libros y artículos en repositorios de las universidades, 2. Publicaciones electrónicas y 3. Videos de expertos, para plantear el problema y describir la empresa, con el fin de formular la pregunta de investigación.

Fase 2: Se plantearon los interrogantes sobre los cuales se haría el estudio, para plantear el problema y establecer la pregunta de investigación, por lo que se realizó una búsqueda de antecedentes, en donde se extrajo aspectos importantes como los instrumentos aplicados, objetivos y resultados de los diferentes estudios. Además de definir la base teórica frente a las variables, permitiendo conocer a profundidad la temática con el fin de definir el estudio y los instrumentos a utilizar para la recolección de datos frente cada una de las mismas, y la validación de ellas antes de la aplicación.

Fase 3: Aplicar los instrumentos a la población, en la cual se toma la totalidad del personal para evaluar el clima laboral, a los líderes se aplica una prueba de dirección y a los demás la herramienta de motivación, con el fin de tener el resultado individual para garantizar la percepción total.

Fase 4: Posteriormente se realiza el análisis de resultados después de la aplicación de los instrumentos, tabular la información y caracterizar cada variable, para encontrar la relación entre las mismas, y de esta manera comprender el proceso de la compañía frente a la motivación.

Fase 5: Diseñar de la propuesta de intervención tomando en cuenta el hallazgo obtenido en el análisis de los resultados, para brindar la posibilidad del mejoramiento de la organización.

Fase 6: Socialización los hallazgos de la investigación y la propuesta ante el jurado académico y presentarla a la empresa, incluso socializada con los directivos para el mejoramiento de sus procesos.

9. Resultados

De acuerdo a la aplicación de los instrumentos relacionados en la metodología, se presentan a continuación los resultados del análisis estadístico realizado para cada uno de los objetivos planteados. Estos se refieren a las motivaciones humanas en la participación como trabajadores de acuerdo al estilo de dirección y las expresiones en el clima organizacional, para los cuales se utilizaron herramientas como el CMT para caracterizar la motivación de los trabajadores, en condición intrínseca, extrínseca y mecanismos de retribución, en cuanto al estilo de liderazgo se buscó la definición a través del test de liderazgo de Kurt Lewin, en donde se validan estilos Autoritario, Laizzer faire y democrático, finalmente en la descripción de clima se genera un análisis de resultados a través del EDCO, evaluando 8 escalas, que permiten la expresión en el clima organizacional de la motivación.

9.1 Resultados demográficos

De acuerdo al estudio realizado en la empresa LineaDataScan, se analizaron datos demográficos con el fin de comprender las motivaciones humanas en la participación como trabajadores, obteniendo información acerca de la población como la presencia del género masculino en un 67% sobre el 100% de los trabajadores, incluso se analizaron aspectos como el nivel académico el cual se encuentra en un 67% sobre el 100% en Ingeniería de sistemas, brindando condiciones de personalidad como introversión, dedicación al trabajo, poca receptividad al cambio y bajo relacionamiento dado a su formación académica, por ello se observó las edades de los trabajadores en toda la empresa denotando que un 37% están en un rango de 31 – 40 años y los demás se encuentran en rangos de 20 - 25, por ello podría evidenciarse una población con tendencia baja a crear estabilidad en la empresa por su necesidad de crecimiento constante, lo que lleva a manifestar un ciclo de permanencia entre 1 – 5 años en el 65% de la población, tomando como referente el 100%, dado a que el restante cuenta con una antigüedad superior es decir de 6 – 20 años en la compañía.

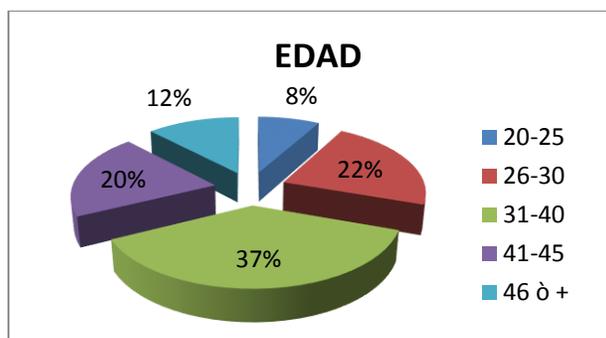


Figura 5. Edad

Es un grupo poblacional de edad promedio, el mayor porcentaje se encuentra en entre 31 y 40 años de edad, con un total del 37%. La población que se ubica en estos rangos pertenece al área de desarrollo en su mayor cantidad seguida por una diferencia mínima del área de soporte, es importante tener en cuenta que se da debido a la experiencia y nivel educativo exigido en los perfiles de cargo.

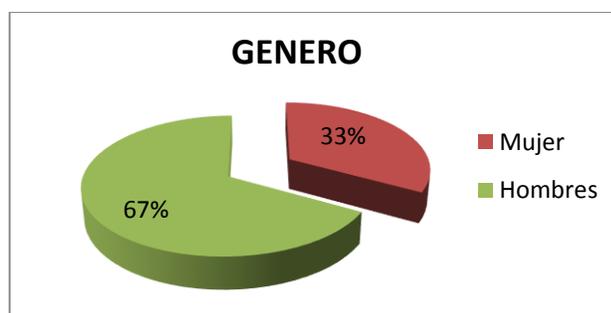


Figura 6. Genero

Se evidencia que es una empresa patriarcal, donde el 67% son hombres, los cuales están ubicados entre el área de desarrollo y soporte, podría contemplarse como razón de ello que, sus profesiones son en Ingeniería de sistemas, telecomunicaciones y electrónica, las cuales presentan mayor demanda por hombres en su formación académica.

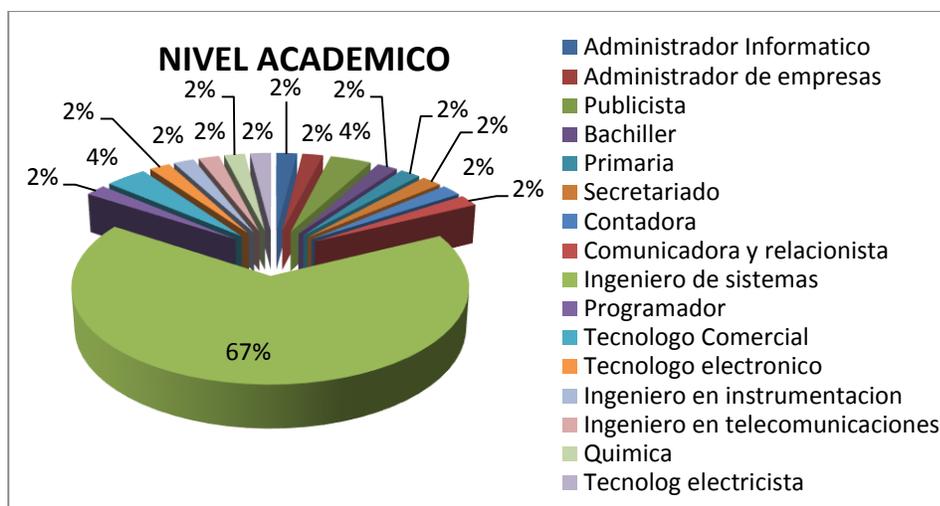


Figura 7. Nivel Académico

La empresa en su base estructural tiene la ingeniería de sistemas como soporte para su existencia. En lo referente al nivel académico, se evidencia un elevado grado de formación, siendo en su mayoría profesionales de los cuales el 67% es Ingeniero de sistemas, seguido en 4% Publicistas y Tecnólogos comerciales, en un 2% otras profesiones y niveles básicos de formación.

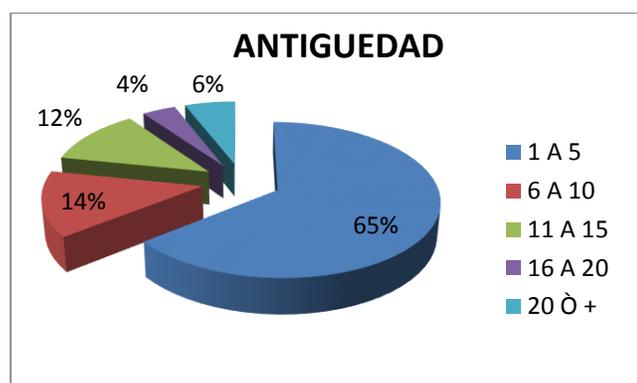


Figura 8. Antigüedad

Teniendo en cuenta la antigüedad y estabilidad de la compañía, el grupo que muestra más tiempo de vinculación a la institución es el de 1 a 5 años, con un porcentaje de 65%, en esta clasificación está ubicada con mayor presencia el área de desarrollo, seguido del intervalo de 6 a 10 años, encontrándose nuevamente el grupo de desarrollo, en conclusión podría decirse que es el área más estable.

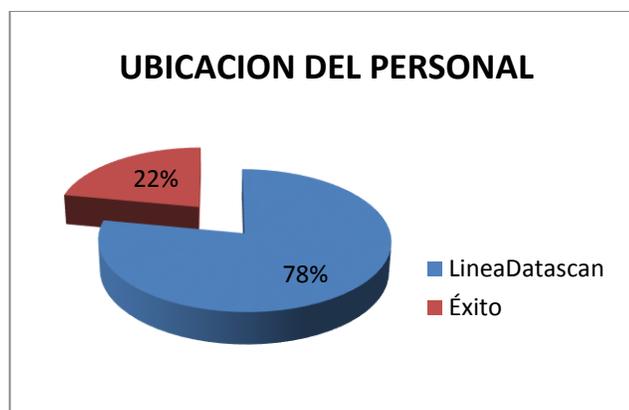


Figura 9. Ubicación del personal

La población está dividida en dos grupos uno de ellos opera en la sede de uno de sus clientes, el personal que se encuentra por fuera es el 22% y el 78% labora en las instalaciones de la compañía.

9.2 Caracterización de las motivaciones humanas en los trabajadores

Con el fin de caracterizar las motivaciones humanas de los trabajadores se aplicó el Cuestionario de la motivación para el trabajo, buscando comprender las condiciones intrínsecas, extrínsecas y los mecanismos de retribución que buscan los trabajadores para adquirir lo que le interesa. Por ello se realiza un análisis frente a cada motivación percibida en la empresa, teniendo como referente las puntuaciones altas, las cuales se convierten en el interés individual de las personas. Estas puntuaciones están medidas por medio de porcentajes hasta el 100%, las cuales se describen y analizan a continuación, medición que fue realizada por cada área, comprendiendo las motivaciones humanas de acuerdo al estilo de dirección:

Área Administrativa

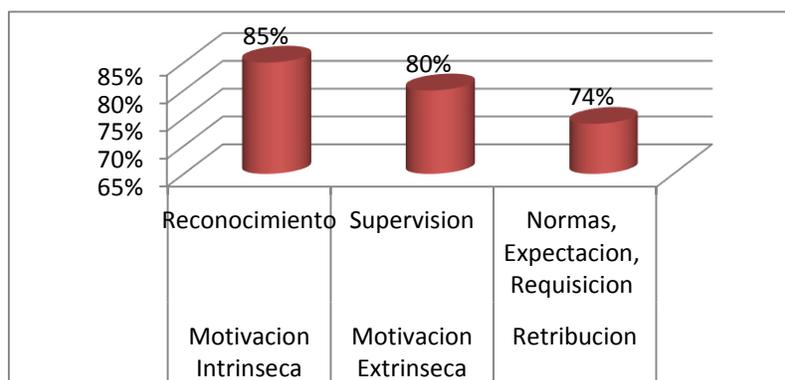


Figura 10. Motivación área administrativa

La condición motivacional interna es el reconocimiento en un 85% comprendido hasta el 100%, donde buscan la atención, aceptación y admiración de los demás, ya sea verbal o en especie, presentando un 15% restante en motivación generada por afiliación, buscando pertenecer a grupos y ser aceptados a nivel afectivo por los demás.

En cuanto a la motivación extrínseca, se observa una necesidad en la supervisión de esta área en un 80%, percibiéndose interés en los comportamientos adoptados por su líder, como son la consideración, la retroalimentación, el reconocimiento y la información o aprendizaje que generan en el grupo las personas que representan autoridad, y en sus niveles más bajos se manifiesta la promoción en un 20%, ya que no es de su interés el crecimiento en la actualidad, por lo que busca depender de un líder.

Frente al mecanismo de retribución se identifica en un 74%, la aceptación de las normas, cumpliendo políticas para no tener inconvenientes y alcanzar metas, la expectativa frente a los designios de la autoridad y la requisición como forma de influencia en los demás, en cuanto al 26% restante se ve orientado a la dedicación a la tarea.

Área Comercial



Figura 11. Motivación área comercial

El área evidencia una condición motivacional interna del 80% sobre el 100% en la afiliación orientada a obtener y conservar relaciones de carácter afectivo que sean satisfactorias con los demás, donde la calidez juega un rol importante en la relación laboral. En cuanto al 20% restante está orientado a una búsqueda de reconocimiento por el trabajo y compromiso que asume con sus responsabilidades.

La motivación extrínseca se enfoca en el salario en un 82%, como recompensa a su esfuerzo y desempeño, para generar satisfacción en sus necesidades personales y el 18% por ciento restante busca generar equipos de trabajo en los cuales pueda participar y crear relaciones afectivas.

Se identifica como mecanismo de retribución la aceptación de la autoridad en un 72%, manifestada por los comportamientos de acato, reconocimiento y aceptación frente a las personas con autoridad y a las decisiones de la organización, mostrando el 28% en un mecanismo de acato a la norma y valores de la empresa.

Área de Desarrollo

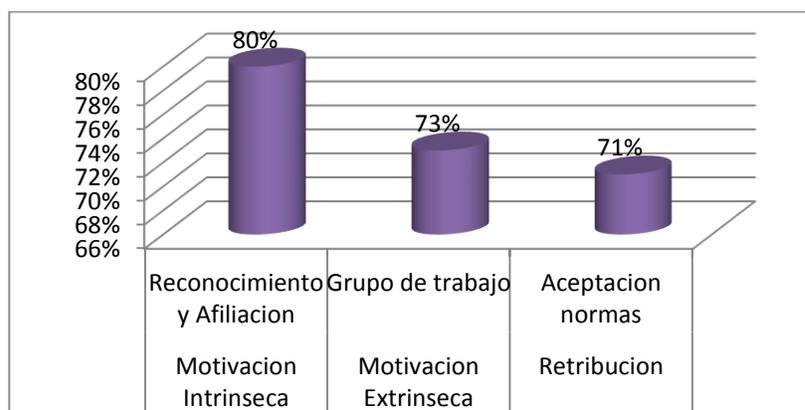


Figura 12. Motivación área de desarrollo

El área presenta a nivel intrínseco dos condiciones motivacionales en un 80% la afiliación y el reconocimiento, buscando ser admirados, aceptados y al mismo tiempo permanecer en la organización sosteniendo relaciones afectivas con sus pares, ubicando el logro en un 20%, como apoyo resultado al refuerzo que puede realizarse por medio de líderes en el desempeño.

En cuanto al nivel extrínseco los motiva el grupo de trabajo en un 73%, haciéndose participe en actividades colectivas, compartiendo, aprendiendo de otros y con otros, y en un 27% se evidencia el salario como condición de recompensa a los logros que son establecidos, buscando equilibrio entre lo que ofrecen y lo que reciben.

Se manifiesta como mecanismo para obtener la retribución la aceptación de las normas y valores en un 71%, buscando estabilidad en la organización y respetando las instrucciones para adaptarse al área y en un 29 la aceptación de la autoridad que los ejerce.

Grupo Éxito

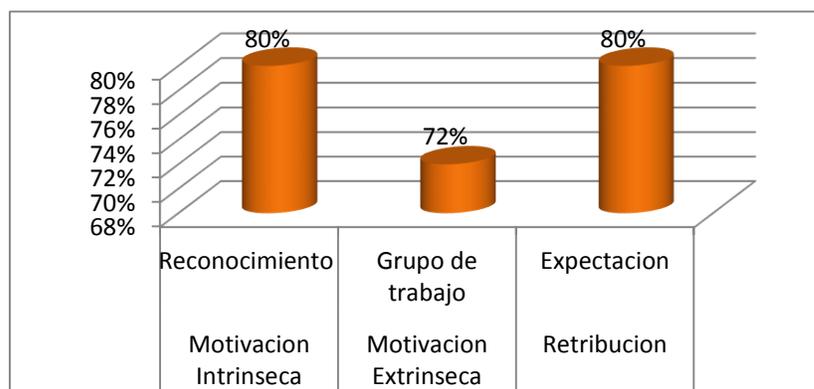


Figura 13. Motivación área en el Éxito

El grupo de desarrolladores que se encuentra fuera de las instalaciones de la empresa presentan una condición motivacional intrínseca de reconocimiento en un 85%, buscando generar importancia, admiración y confianza en su labor, el 15% restante los ubica en una condición de afiliación, por lo que desean pertenecer a grupos que los acepten y permitan crear relaciones afectivas.

Su condición motivacional extrínseca se encuentra el grupo de trabajo en un 72%, como fuente de relacionamiento y socialización para crear vínculos importantes que conllevan al logro de objetivos, en cuanto al 28% restante se enfoca en el salario como recompensa a la tarea ejecutada y el logro alcanzado.

Para estos utilizan como mecanismo de retribución la expectativa, la cual muestra un nivel de 80%, generando confianza y pasividad ante las decisiones de la empresa y su líder y el otro 20% en aceptación a la autoridad.

Área de Mantenimiento

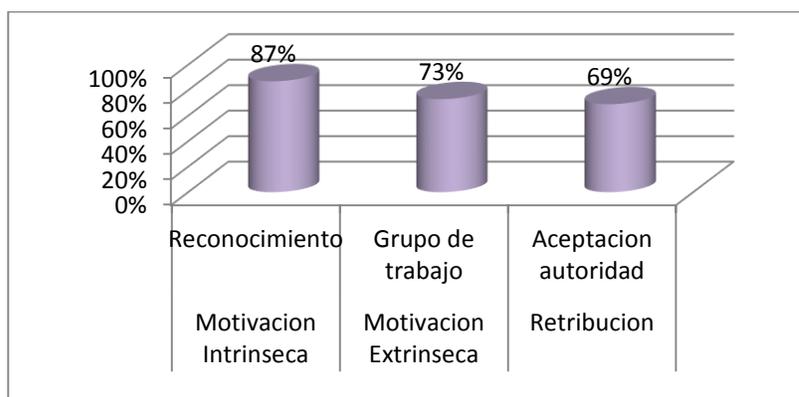


Figura 14. Motivación área de mantenimiento

Se evidencian condiciones motivacionales enfocadas en el reconocimiento en cuanto al factor intrínseco en un 87%, manifestando un deseo por ser admirado y alagado en sus decisiones y comportamientos, un 13% está enfocado en la afiliación, interesándose en el relacionamiento con los otros y formación afectiva en las mismas.

La condición extrínseca se puede observar el grupo de trabajo en un 73%, por el deseo de aprender y socializar los logros obtenidos y las metas en común, y en un 27% guiado por la supervisión, requiriendo un líder que permita el acompañamiento y la comunicación frente a los procesos.

Evidencian como mecanismo de retribuciones la aceptación de la autoridad en 69% con el fin de ser comprensivos, acatar la norma y aceptar decisiones y acciones de los líderes para adquirir la retribución deseada y en un 31% la aceptación de normas y valores.

Área de Mercadeo

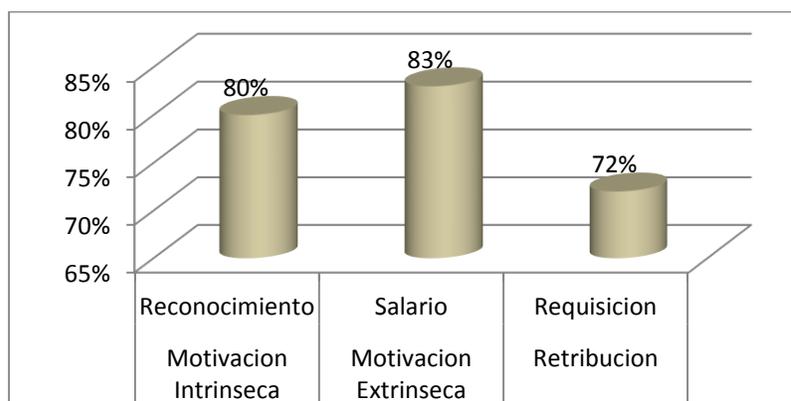


Figura 15. Motivación área de mercadeo

El área muestra a nivel interno el reconocimiento en un 80%, denotando interés de los colaboradores en buscar logros y ser reconocidos por ellos, por sus capacidades y habilidades, en cuanto al 20% desea afiliación como necesidad de pertenecer y crear relaciones con afectividad para realizar su labor.

Su condición externa es el salario en el 83%, siendo fuente de recompensa a su trabajo y esfuerzo laboral, frente a un 17% restante que le interesa un grupo de trabajo en donde pueda participar, acompañar y realizar aprendizaje en conjunto.

Manifiesta la requisición como manera de obtener lo que desea en un 72%, usando la persuasión e influencia sobre los demás para obtener lo que espera, denotando a su vez un a expectación en un 28% lo cual quiere decir que espera que sus líderes tomen decisiones y ofrezcan su campo de acción.

Área de Soporte

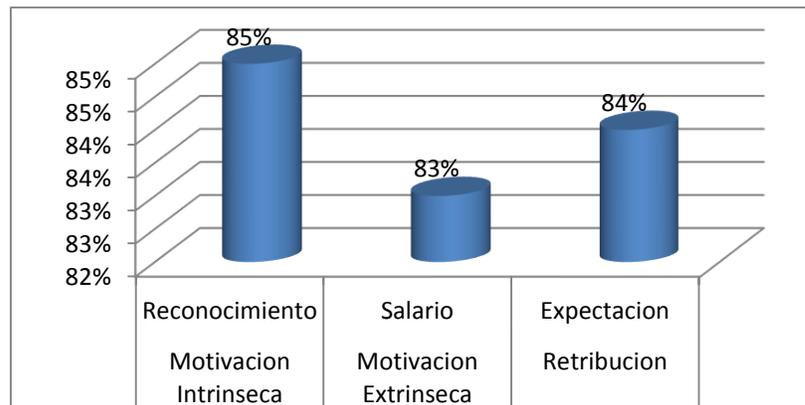


Figura 16. Motivación área de soporte

Tiende a presentar a nivel intrínseco el reconocimiento en un 85%, en su motivación, interesándole que elogien sus esfuerzos, decisiones y acciones, para tener la oportunidad de conseguir logros, frente a un 15% que se ubica en el logro, buscando plantearse metas que pueda lograr, aceptando retos y comprometiéndose a cumplirlo en determinados tiempos.

La motivación extrínseca se evidencia el salario en un 83%, considerando el mismo como recompensa a la labor desempeñada, en cuanto al 17% faltante se evidencia en sujetos enfocados en la búsqueda de promoción en la organización, buscando crecimiento y aprendizaje para su desarrollo profesional.

La expectativa en el 84%, es utilizada como mecanismo de retribución para obtener confianza en las decisiones y acciones de la autoridad y de la empresa, y el 16% orientado a respetar su autoridad.

9.3 Definición del estilo de dirección ejercido

El estilo de dirección es importante para las compañías, dado a la responsabilidad que tiene en el manejo de los trabajadores y la guía que ofrecen para alcanzar las metas de la compañía, por ello, para definir el estilo se utilizó el test de Kurt Lewin, como método que permita tener las características del estilo que intervienen con la motivación.

De acuerdo a lo anterior se encontró como resultado en el test aplicado a los líderes afirmaciones en posiciones de diálogos con los trabajadores, apoyo en sus situaciones de dificultad, permitiendo la conciliaciones ante las dificultades, sin dar órdenes de carácter normativo, por lo contrario se pide opinión acerca de las funciones, procesos y operación de cualquier índole, manifiestan tomar en cuenta las intervenciones de otros para crear la solución en todo el manejo de las áreas. En donde se expresa el siguiente resultado:

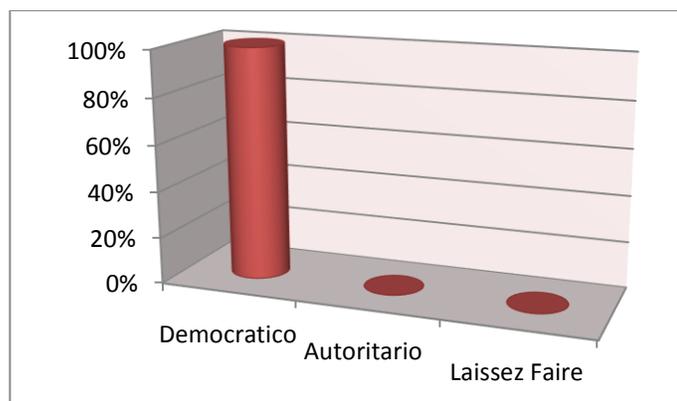


Figura 17. Resultado estilo de dirección

Se presenta un estilo de dirección democrático, siendo una puntuación del 100% de la población, en una condición que es expresada por los líderes a través de los cuestionamientos realizados por medio de test que nos brindan información referente al comportamiento del mismo, es decir que los líderes de esta empresa se caracterizan por fomentar la participación del grupo, busca la opinión, plantea objetivos grupales, escucha a los demás partiendo del interés de sus aportes, delega tareas y confía en la capacidad de su grupo, brindando apoyo y orientación. Sin embargo cabe precisar que este estilo

de dirección es de crear procesos lentos, es arriesgado si el líder no sabe motivar o estimular las habilidades de empatía y apoyo, debe ser asertivo y colaborador para sostener todo su equipo motivado.

9.4 Descripción del clima organizacional

Comprendiendo el clima organizacional como la expresión de la motivación y desarrollado el papel del líder, se hace la descripción del clima en la empresa analizando 8 escalas en las cuales se busca observar condiciones y comportamientos que favorecen o bajan la motivación de los trabajadores, por ello se realizó una escala de clima organizacional la cual está guiada por un cuestionario, en donde se evalúan por puntuaciones, teniendo en un resultado global la posibilidad de 200 puntos y por cada ítem evaluado lo máximo en adquirir son 25 puntos. Tomando en cuenta lo anterior se presenta el siguiente resultado.

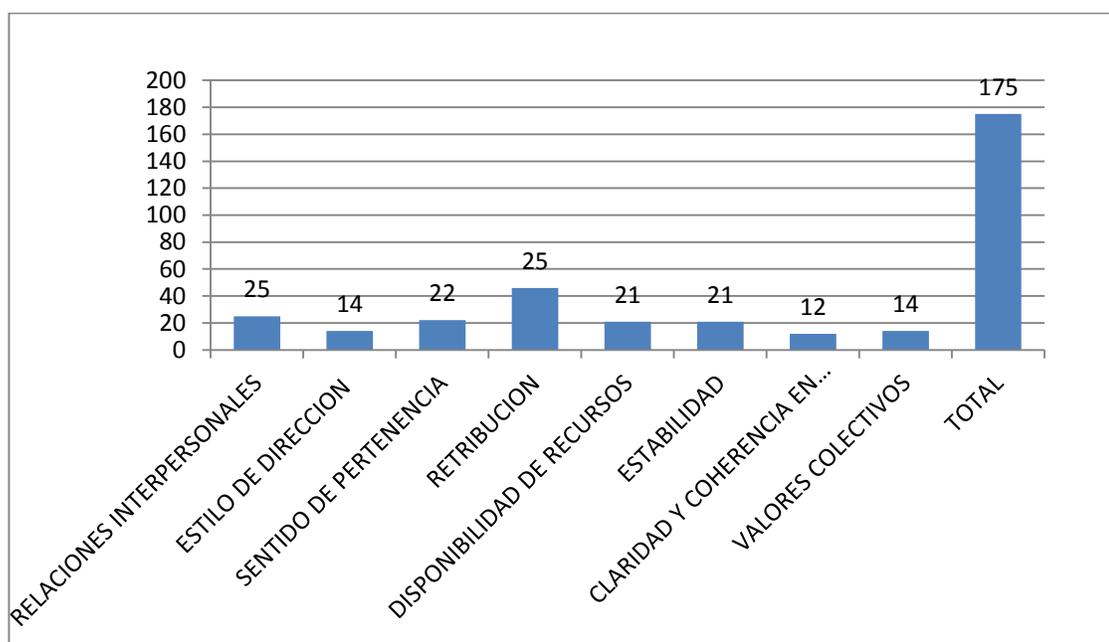


Figura 18. Resultado clima laboral de la empresa

El clima organizacional de la compañía ha mostrado un resultado de 175, dando una percepción satisfactoria con necesidades de mejora. A continuación se describen las escalas con puntuaciones altas entre lo posible según la prueba y que son las fortalezas del clima de la organización.

La retribución presenta 25 puntos, lo cual es la puntuación más alta posible presentando equidad en cuanto a la remuneración y los beneficios que se derivan del trabajo realizado, al igual que las relaciones interpersonales, las cuales evidencian el mismo puntaje máximo, mostrando colaboración y apoyo entre los trabajadores con relaciones basadas en respeto y afectividad.

En cuanto al sentido de pertenencia se observó una puntuación de 22, mostrando compromiso de las personas con su trabajo, responsabilidades y la empresa además de adolecer lo que sucede en la compañía.

En las escalas de disponibilidad de recursos y estabilidad se evidencio una puntuación de 21, las cuales describen la percepción frente a la posibilidad de pertenencia y la opinión sobre el criterio de la empresa en el despido de empleados, incluso la disponibilidad de los recursos con los que cuentan los empleados frente a información, equipos y aporte requerido de otras personas y dependencias para realizar su labor.

Como las puntuaciones más bajas donde se expresa dificultad en los trabajadores de la empresa están tres escalas, convirtiéndose en la necesidad de intervención del orientas, las cuales están orientadas desde el estilo de dirección. De acuerdo a esto tenemos los valores colectivos en un puntaje de 14 puntos, denotando poca percepción del medio interno frente a sus valores corporativos, los cuales enarcan el desempeño de los trabajadores hacia el logro de las metas.

En cuanto al estilo de dirección se evidencia una puntuación de 14, percibiendo dificultad con el apoyo recibido por parte de los jefes o directivos, su forma de estimular y la manera en generar participación de sus empleados.

Finalmente se encontró que la claridad y coherencia de la dirección presenta el puntaje más bajo, dado de 12, presentando bajo entendimiento de la estrategia, procesos y directrices, lo cual se traduce en claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa, medida en que las metas son consistentes a las políticas y criterios de la gerencia, para el logro de los objetivos, manifestando ausencia de los objetivos comunes lo cual lleva al logro como organización.

10. Análisis de los resultados

El estudio sobre las motivaciones desde la mirada del estilo de dirección y el clima presenta ambivalencias en los resultados en el momento de revisar, ya que en la definición del estilo de dirección en su resultado democrático, los líderes manifiestan tener comportamientos en cuanto a la participación, delegación de funciones, escucha y objetivos grupales permitiendo la motivación en las personas que tienen a cargo, y comprendido como uno de los riesgos de estilo de dirección es la dificultad en la comprensión de las necesidades individuales que llevan a la motivación y si estas no son comprendidas las personas no encuentran motivación sino frustración, debido al papel que juegan sus líderes.

Por otro lado el Clima organizacional reafirma la necesidad de motivación por parte de los líderes, dado a su puntaje bajo en los valores los cuales son construidos por la relación e interacción con metas y logros en común, acompañado con la expresión del clima frente a la poca claridad de la dirección en diferentes aspectos de la empresa, dificultando el logro de las metas, visto desde el estilo de dirección que está siendo ejercido en la empresa.

Tomando en cuenta esto se encuentra como respuesta a la pregunta de investigación frente a las motivaciones humanas en la participación como trabajadores de acuerdo al estilo de dirección y las expresiones en el clima organizacional que el estilo está fallando en la motivación de los trabajadores debido al poco entendimiento de la estrategia como meta, lo cual lleva a que el logro organizacional no se esté cumpliendo por la utilización de métodos que crean frustración y vacíos en el direccionamiento, lo cual se explica por medio del siguiente gráfico.

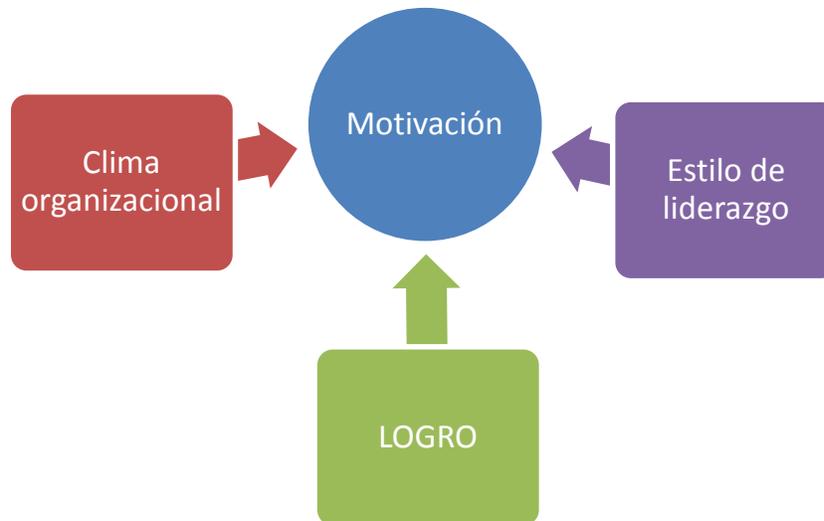


Figura 19. Resultado frente a motivaciones

La motivación humana en los trabajadores se da por medio del estilo de dirección, dado a que es quien ejerce el rol de motivar, sostener y movilizar las personas con habilidades y capacidades humanas que permitan permear el ser humano, con el fin de llevarlo a generar experiencias que puedan crear un crecimiento y obtener la satisfacción a sus necesidades, por ello esto es evidenciado en el clima como un contexto donde se expresan cada una de las percepciones y necesidades de los individuos, siendo estos elemento primordiales para el logro de los objetivos o metas establecidas en las organizaciones.

11. Conclusiones

Mediante la elaboración del marco de antecedentes se evidencia carencia investigativa en las áreas de las TICS, en donde se ha realizado un estudio específico sobre los temas tratados en este proyecto, por lo cual podemos deducir que, para estas entidades no es relevante el área de Gestión Humana.

Los instrumentos que se utilizaron para realizar la medición de estos factores cumplieron con las expectativas, ya que fueron suficientes para tener un panorama global y completo de lo que sucede al interior de la organización. Sin embargo se presentaron algunos interrogantes en el personal que se encuentra en el área comercial de la empresa, debido a que no solo dependen de la sede Medellín.

En la valoración de las áreas se evidencio que las motivaciones más representativas son el reconocimiento y el salario, expresado con la retribución que evidencio en el clima organizacional como el factor con mayor puntaje, y a su vez se observó dificultad con la dirección que es ejercida sobre los empleados, viéndose afectada la motivación generando frustración desde una perspectiva estratégica.

Con base a los objetivos de la investigación y al análisis e interpretación de los resultados, se concluye que, el clima organizacional en los colaboradores de LineaDataScan sede Medellín, es satisfactorio, a pesar de percibirse un déficit en la claridad y coherencia en la dirección.

Los 11 líderes fueron evaluados de manera individual, llamando la atención el hecho de presentar los mismos resultados, como lo fue un estilo de dirección democrática, y a su vez encontrando un déficit en lineamientos estratégicos, por reportes de los empleados en falencias directivas como valores colectivos, objetivos, claridad y proyección organizacional de manera global, dado a que solo conocen sus áreas de trabajo.

Un factor importante que se tuvo en cuenta, fue el grupo éxito, ya que, estos colaboradores tienen poca relación con los compañeros que se encuentran en la instalaciones de la oficina principal, a pesar de ser contratados por la misma empresa, sus labores diarias son en otro lugar, y por lo tanto, no conocen las actividades de las diferentes áreas de la compañía, a pesar de esto, no se evidenció alguna diferencia, entre la motivación, el clima organizacional y el estilo de liderazgo.

Dentro de la empresa, es importante que exista por intervalos de tiempo, estudios, investigaciones y análisis sobre el comportamiento de todos los integrantes de la compañía, (evaluar su estatus social, personal, sociabilización con los demás compañeros de trabajo, relaciones jefe-empleado, empleado-jefe, la comunicación y demás ítems que influyan en el comportamiento de la persona dentro de su ambiente laboral); para que así, los líderes tengan más conocimiento de lo que esperan sus colaboradores y logren brindar mejores resultados.

12. Recomendaciones

Las motivaciones como un espacio de comprensión de la dinámica de la empresa, debe ser tenida en cuenta tanto desde el liderazgo administrativo como en los espacios de talento humano donde se evidencie el clima organizacional. En las recomendaciones proponemos seguir na ruta que permita el desarrollo de las motivaciones como un camino para el fortalecimiento del talento humano.

Es así que en primera instancia proponemos desarrollar un plan de intervención basado en un proceso de direccionamiento estratégico que permita implementar estrategias para el sostenimiento de la motivación en los colaboradores, partiendo de la relación que tienen cada una de las áreas, incluyendo evaluaciones periódicas, ya sea por diálogos o por pruebas individuales que brinden resultados claros para mejorar.

Promover espacios de capacitación y estructurar herramientas para el desarrollo de los líderes en estilos integrales, permitiéndoles diferenciar los espacios para alternar el liderazgo y alinearlos a los procesos de la compañía.

Implementar estrategias de seguimiento y sostenimiento al proceso de direccionamiento estratégico que permita incorporar al personal nuevo y reforzar la estrategia de la empresa.

Realizar mediciones de evaluación de clima organizacional de manera periódica, con el fin de mitigar situaciones que se estén presentando y que puedan aparecer en el día a día de la organización por medio de la intervención de los factores.

Realizar procesos de inducción, entrenamiento y reinducción en los lineamientos estratégicos, para tener claridad en los procesos y procedimientos de la empresa, incluso de su operación para incentivar el sentido de pertenencia.

13. Plan de intervención en Direccionamiento estratégico

Partiendo de las conclusiones frente a los resultados obtenidos, se plantea como plan de intervención la implementación del proceso de dirección estratégica, con el fin de apoyar la consecución de los objetivos de la empresa y sostener la motivación caracterizada, llevando al mejoramiento de los aspectos del clima organizacional que mostraron baja percepción en líneas estratégicas, apoyando un estilo de dirección efectivo a las necesidades de los proyectos, pero con deficiencias en el direccionamiento frente a la claridad de la empresa en los mismos.

La dirección estratégica se orienta a la articulación de la visión de la organización y habilidad de motivar a los demás a participar de la misma, considerándose como responsable principal, la dirección, dado a que son los líderes quienes alinean las estrategias a los grupos de trabajo, estableciendo metas y guiándolos a obtener el resultado, por esto deben conocer a su personal de manera integral para brindar respuesta a las demandas de habilidades y necesidades las cuales son cambiantes e importantes en el fortalecimiento de los valores que garantizan claridad y coherencia, brindando confianza a los colaboradores, y finalmente aportando al sostenimiento de un clima organizacional en su dirección con enfoque motivador.

13.1 Implementación del proceso de Direccionamiento Estratégico



Figura 20. Proceso Direccionamiento Estratégico

13.1.1 Fase 1. Sensibilización

13.1.1.1 Objetivo General:

Sensibilizar a los líderes y grupos de trabajo frente a la importancia del direccionamiento estratégico, visualizando el crecimiento de la organización, en pro de un equipo motivado por el papel que desempeña en la compañía.

13.1.1.2 Objetivos específicos:

- Analizar las líneas estratégicas de la empresa con el fin de comprenderlas.
- Conocer la percepción de los colaboradores acerca de los valores y la claridad en la estrategia de la empresa.
- Reconocer la importancia del direccionamiento estratégico para la motivación de los empleados y el impacto que genera en el clima de la organización.

13.1.1.3 Justificación:

El triunfo de una compañía está fundamentado en adquirir valor de crecimiento y expansión, que permita su permanencia en el mercado a través del tiempo, para que esto suceda se debe tener en cuenta a sus colaboradores, realizando un trabajo en conjunto con el fin de comprender el proceso de planificación estratégico y los principios

de la organización, alineando con las estrategias individuales para el crecimiento corporativo.

13.1.1.4 Marco Conceptual:

El Direccionamiento Estratégico podríamos definirlo como el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos. (Beltran, 2009).

Según lo anterior, las empresas de la actualidad deben considerar como parte fundamental a los empleados en los procesos que realizan, por la interacción y responsabilidad en la consecución de las metas planteadas, ya que de esto también depende su motivación para laboral, incluso la construcción del clima organizacional. Por ello el mecanismo de comunicación es asumido por directivos, en donde “se requiere de los líderes una importante contribución en la construcción e implementación de sus lineamientos estratégicos. Esta perspectiva de desarrollo y materialización de los objetivos de la Organización” (Consulting, 2014).

13.1.1.5 Estrategia:

“El momento de conocernos con un café”

13.1.1.6 Metodología:

Con el fin de generar el acercamiento con los grupos de interés de la compañía y los líderes, se desarrollan diferentes actividades que permiten diálogos para compartir información y realizar un proceso por medio de diferentes análisis, para ello se realizan encuentros semanales alrededor de un café para sostener conversaciones dirigidas en diferentes temáticas, estas son:

- **Actividad #1. Análisis participativo.**

Conocer la organización y analizar las líneas estratégicas por medio de cuestionamientos en debate con cada área de la compañía. En cada sesión de “*el momento de conocernos con un café*”, se realiza el análisis en conjunto frente a los lineamientos estratégicos de la empresa con el fin de conocerlos. Esta se realizará en un espacio de dos horas diarias por cada área de la empresa, en una semana.

1. ¿De dónde viene la empresa?
2. ¿Cuál fue su actividad principal?
3. ¿A qué se dedica en la actualidad?
4. ¿Cuál es su importancia en el mercado al cual pertenece?
5. ¿A dónde desea llegar la empresa?
6. ¿Qué proyectos posee la organización?
7. ¿A cuáles de los proyectos de la misma desea pertenecer?
8. ¿Hasta dónde quiero llegar en la compañía?
9. ¿Cómo se logra el crecimiento profesional en la organización?
10. ¿Qué valores o cualidades posee mi organización?
11. ¿En qué le apporto como colaborador a los procesos?
12. ¿Cuál es la estrategia de la empresa?

- **Actividad #2. Dialoga en armonía.**

Ser conscientes de la importancia de cada área, mediante un espacio de dialogo, donde se reúnan personas de diferentes áreas, abarcando toda la población, en donde se plantearan temas relacionados con la percepción de cada uno acerca de los procesos de la empresa y su rol en ellos. En cada ocasión de reunión en “*el momento de conocernos con un café*”, Se resolverán las dudas de cada área para conocer más sobre estas.

1. ¿Cuál es la percepción que tienen de los valores de la organización?
2. ¿Qué valores cree que son más importantes resaltar en la organización?
3. ¿Cada área posee una estrategia diferente? ¿Cómo la desarrollan?
4. ¿Mencione cuáles son los procesos que más sobresalen en su cargo?

5. ¿Qué valor agregado le daría a su área de trabajo?
6. ¿Cuál es la diferencia entre el área comercial y de mercadeo?
7. ¿Todos los integrantes del área desarrollan la misma actividad?
8. ¿Qué es lo que más le gusta de lo que hace?
9. ¿Los objetivos trazados son acordes al cargo que desempeña?
10. ¿Qué le gustaría conocer de las otras áreas?

- **Actividad #3. Un buen detalle.**

Estimular a los colaboradores frente a su compromiso y conocimiento de la compañía, según el desarrollo de la actividad, con el fin de hacer un cierre en la fase de sensibilización, permitiendo evaluar el aprendizaje y validar el compromiso que adquieren con el proceso. Se realizará en cada área de la empresa., por medio de una conversación de café final. (Ver Anexo 5)

13.1.1.7 Recursos:

Físicos: Una instalación con suficiente espacio para reunir los grupos en los horarios pactados, con iluminación suficiente, al igual que una temperatura adecuada.

Humanos: Disponibilidad del personal de la compañía y dos personas que se dedican a la orientación de las actividades, quienes tienen el conocimiento y la pauta para sensibilizar y generar aprendizaje estratégico.

Financieros: Recurso económico para la compra del café para realizar cada una de las actividades y papelería para impresión de los reconocimientos al final de la fase.

13.1.1.8 Cronograma:

Actividades	Marzo		
	Sem 1	Sem 2	Sem 3
Fase1			
Análisis participativo.			
Dialoga en armonía			
Un buen detalle			

Tabla 6. Cronograma fase 1

13.1.2 Fase 2. Instalación

13.1.2.1 Objetivo General:

Mejorar el proceso de direccionamiento estratégico con el fin de alinear los objetivos de la empresa con los intereses individuales, permitiendo encontrar un valor agregado como condición motivacional en la compañía.

13.1.2.2 Objetivos específicos:

- Analizar la misión, visión, valores, objetivos y políticas de la compañía, definiendo el organigrama, ubicando a cada persona en la organización.
- Formar a los directivos como líderes estratégicos de la empresa, para que sean guías y se responsabilicen de la motivación de los grupos, atendiendo sus necesidades.
- Brindar información a los empleados sobre el direccionamiento de la empresa y sus procesos, además de las proyecciones que se poseen, creando vínculos de comunicación.
- Comunicar los lineamientos estratégicos de la empresa empoderando a los colaboradores del manejo de la estrategia empresarial como oportunidad de

crecimiento profesional y personal, desarrollando mecanismos de compensación frente al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

13.1.2.3 Justificación:

El direccionamiento estratégico se puede concebir como un proceso fundamental para las organizaciones, donde se toma en cuenta la estructura de la empresa, describiendo su presente (Misión), proyectando sostenimiento y crecimiento (Visión), formando código de ética y comportamiento colectivo (Valores corporativos), y formulando lo que se desea obtener para medir el logro de la proyección (Objetivos estratégicos). Estos aspectos conforman la base de la empresa, sin embargo no son solo un factor normativo o comercial, las personas que pertenecen a las empresas deben conocer la estrategia para ubicarse en el entorno de la organización, y así alinear sus proyectos con los de la empresa, dado a que ambas partes se benefician de los resultados.

Por lo anterior los directivos o líderes son pieza fundamental, dado a que deben conocer las líneas estratégicas y a su grupo de trabajo para identificar la manera de interiorizar y exteriorizar el proceso estratégico, utilizando herramientas adecuadas para motivar e inspirar al personal, acción que se verá reflejada en el clima de la organización.

13.1.2.4 Marco Conceptual:

El Direccionamiento Estratégico es un componente necesario para el adecuado desarrollo de todas las organizaciones empresariales, y está orientado a la formulación del Plan para el mediano y largo plazo, y el planteamiento de metas, objetivos y actividades de corto plazo. Así mismo incluye el desarrollo de propuestas de proyección de planes financieros, comerciales y de negocios. (empresarial, 2008).

Así como lo indica el autor, un adecuado direccionamiento estratégico está encaminado a planes, objetivos, actividades y desarrollo de proyectos; siendo factores importantes para sostener un clima organizacional y generar motivación en el personal

que acompaña el logro de metas, dado a esto los directivos deben preocuparse por ser buenos dirigentes y enfocarse en utilizar herramientas que desarrollen a sus colaboradores como forma de compensarlos e invertir en su rendimiento, con la finalidad de obtener un equipo satisfecho en su labor.

13.1.2.5 Estrategia:

“Sembrando Juntos”

13.1.2.6 Metodología:

Para el inicio de la fase se hace entrega a cada uno de los colaboradores una semilla y un matero pequeño, la cual es una planta de escritorio que deberán sembrar como símbolo del proceso que inicia para crear sentido de pertenencia con las actividades y la finalidad es cuidarla durante el tiempo que se desarrolla la fase de instalación.

Para validar el proceso de direccionamiento estratégico, el cual está conformado por misión, visión, valores y objetivos de la empresa, es una actividad en donde participan los directivos, quienes tienen el conocimiento corporativo y proyectan su crecimiento, este será trabajado por medio de capacitaciones con el personal, además de formar líderes en estrategia que colaboren con la motivación de los empleados y atiendan necesidades que lleven al logro en común.

- **Actividad #1. Planeación Estratégica.**

En la segunda fase del proceso se trata de manejar la estrategia “sembrando juntos”, por ello debe revisarse los lineamientos estratégicos de la compañía validando el grado de ajuste que presenta, para formar en los colaboradores valores y direccionarlos en la búsqueda del bienestar común. El grupo directivo de la compañía, el cual sería conformado por los gerentes de la empresa o directivos de alto nivel, se reunirán 3 horas por dos días, durante 4 semanas, con el fin de revisar las líneas estratégicas de la empresa como Misión, Visión, Valores, Objetivos y finalmente el organigrama que permita visualizar los cargos y los rangos, además de dimensionar el crecimiento de la

empresa. Para realizar esta revisión se utilizarán unos cuestionarios como pauta con el fin de identificar si cumplen con lo necesario o debe mejorarse.

Misión

1. ¿A qué se dedica la compañía?
2. ¿Cuál es el sector de la organización?
3. ¿Cuáles son los productos y/o servicios, y los beneficios proporcionados?
4. ¿Cuál es el eslogan de la empresa?
5. ¿Porque se diferencia la compañía de otras del sector?
6. ¿Qué extensión posee la empresa?

Visión

1. ¿Qué desea hacer la empresa en un futuro?
2. ¿Cómo sueña ser la compañía?
3. ¿Considera que la visión actual de la organización es amplia, detallada frente a lo que desea o se proyecta?
4. ¿Se contemplan metas en la visión?
5. ¿La visión es integral, tomando en cuenta los recursos, sociedad y bienestar de la empresa?

Objetivos

1. ¿Considera que los objetivos son coherentes con las acciones?
2. ¿Se pueden alcanzar los objetivos que están propuestos?
3. ¿Son referidos a cada una de las áreas que componen la organización?
4. ¿Brindan soluciones a las dificultades administrativas y pedagógicas?
5. ¿Se permiten procesos de retroalimentación frente a los objetivos, con el fin de retroalimentarlos?
6. ¿Se toma en cuenta el tiempo real sobre la posibilidad de lograrlos?

Valores

1. ¿Cómo somos en la empresa?
2. ¿En que creemos como organización?

3. ¿Qué hace a la compañía para que sea competitiva?
4. ¿Los valores corresponden a lo que desea la empresa?
5. ¿Los valores pueden evidenciarse en todos los colaboradores?

- **Actividad # 2 Liderazgo Estratégico**

Dado a que la responsabilidad en el direccionamiento estratégico es de los líderes y su comunicación con el resto de las personas, además de ser seres inspiradores y motivadores para cada colaborador, tomando en cuenta sus diferencias. Se plantea la formación estratégica de los directivos por medio de cuatro talleres que llevan al abordaje de la perspectiva estratégica, los cuales tendrán una intensidad de 6 horas semanales, cada taller.

Taller 1. “Autoconocimiento y gestión consciente”

Objetivo: Generar autoconocimiento para el mejoramiento de habilidades y estrategias en el liderazgo.

Temáticas:

1. Autoevaluación y percepción individual
2. Liderazgo consciente y estratégico
3. Ventajas y desventajas del liderazgo democrático
4. Herramientas para gestionar desde la estrategia

Taller 2. “Colaboración de líder inspirador y motivador”

Objetivo: Promover la participación y colaboración en sus equipos de trabajo.

Temáticas:

1. Identificar conductas de motivación
2. Técnicas de intervención grupal
3. Técnicas de reconocimiento y retribución
4. Técnicas de evaluación de resultados

5. Técnicas de comunicación y relacionamiento

Taller 3. “feedback y resultados de líder”

Objetivo: Contribuir a una visión compartida por el logro de objetivos, desarrollando habilidades para la gestión de grupos.

Temáticas:

1. Visión compartida y objetivos en común.
2. Herramientas para alinear objetivos y proyección en los equipos
3. Técnicas para realizar feedback con los grupos de trabajo
4. Feedback como estrategia de dirección

Taller 4. “Gestión del aprendizaje”.

Objetivo: Facilitar el aprendizaje como herramienta para la gestión estratégica entorno al colaborador como persona en busca de satisfacción.

Temáticas:

1. Importancia en la colaboración entre equipos de trabajo y líderes.
2. Gestión del conocimiento
3. Técnicas para combatir zonas de confort
4. Aprendizaje como fuente de motivación
5. Barreras de la gestión y el aprendizaje



Figura 21. Alineación estratégica

- **Actividad # 3. Re - inducción “sembrando juntos”**

Esta actividad será desarrollada para los colaboradores de la empresa mediante dos sesiones, en la primera sesión los líderes de cada área se reunirán con sus colaboradores de dependencia, donde los grupos de trabajo contarán las experiencias que han tenido durante el proceso del cuidado de la planta, las proyecciones y los vínculos hacia la empresa. Esta parte realizará por áreas cada una con su respectivo líder por un espacio de 2 horas donde serán escuchados y el líder brindará feedback.

En la segunda parte los líderes se reunirán y darán a conocer todos los aspectos hallados y al terminar el líder le entregará un certificado de reconocimiento a su equipo por el compromiso con la planta (Ver anexo 6). Tendrá una duración de un día de dos horas para diálogo entre líderes sobre los resultados de su equipo y una hora más para brindar reconocimiento a cada uno de los grupos de trabajo como mención al compromiso.

Primera parte: Empleados

1. ¿Siente la planta suya o de la empresa? ¿Por qué?
2. ¿Se siente líder frente al manejo y cuidado de la planta? ¿Por qué?
3. ¿Cree que para que el crecimiento de la planta sea más rápido, debe tener alguna estrategia?
4. Según la respuesta anterior ¿cree que para la empresa debe ser igual?

5. ¿Qué proceso implemento para el cuidado de la planta?
6. Implantaría ese mismo proceso en la organización. Si ¿Por qué? – No ¿Cuál?
7. ¿Cómo se sintieron ante el cuidado de la planta?
8. ¿Cree que debe tener el mismo cuidado con la empresa?
9. ¿Qué experiencia le dejó el cuidado de la planta?

Líder:

1. ¿Qué se pretendía con el proceso de las plantas?
2. ¿Cuál es el direccionamiento que maneja la empresa?
3. ¿Cuáles son las proyecciones que tiene la empresa?

Segunda parte: Cierre

1. ¿Cuáles fueron los hallazgos que encontraron?
2. ¿Cuáles fueron los beneficios de la actividad?
3. ¿Qué apreciación tuvieron de la actividad

- **Actividad # 4 Comunicación estratégica - Juntos hacemos más.**

Con el fin de validar el aprendizaje sobre los lineamientos estratégicos se capacitara por medio de un juego “Lotería”, en cual se trabajaran los objetivos, la misión, la visión y los valores; como forma de interiorizar y aclarar la estrategia de la empresa, y por último se realizara una reflexión sobre la actividad y del aprendizaje que dejó esta fase. La actividad se realizara por grupos durante toda la semana cada uno con una intensidad de dos horas. (Ver anexo 7)

13.1.2.7 Recursos:

Físicos: Una instalación con suficiente espacio para reunir los grupos en los horarios pactados, con iluminación suficiente, al igual que una temperatura adecuada.

Humanos: Disponibilidad del personal de la compañía, dos personas que se dedican a la orientación de las actividades, quienes poseen el conocimiento y las pauta para

orientar los lineamientos estratégicos y 2 formadores que tengan formación adecuada en temas de liderazgo.

Financieros: Recurso económico para la compra de las plantas para realizar cada una de las actividades, papelería para cada uno de los cuestionarios, talleres y para la elaboración de la lotería de la fase final y las impresiones de los certificados de la tercera fase.

Tecnológicos: Video Beam, computador, sonido para realizar las capacitaciones de los líderes.

13.1.2.8 Cronograma:

Actividades	Abril				Mayo			Junio			
	Sem 1	Se m 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Se m 2	Se m 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	
Fase 2											
Planeación Estratégica	■										
Liderazgo Estratégico					■						
Reinducción "sembrando juntos"									■		
Comunicación estratégica										■	

Tabla 7. Cronograma fase 2.

13.1.3 Fase 3. Seguimiento

13.1.3.1 Objetivo General:

Realizar seguimiento al plan de direccionamiento estratégico, con el fin de desarrollar a la organización, orientando de manera objetiva el rumbo de la organización, facilitando la acción, dirección y liderazgo para la motivación del personal y sostenibilidad del clima organizacional.

13.1.3.2 Objetivos específicos:

- Establecer un medio de comunicación compartida, como herramienta para el sostenimiento estratégico y desarrollo de líderes y grupos de trabajo.
- Brindar constante preparación a los líderes en direccionamiento y habilidades del ser y hacer para el liderazgo de los grupos y consecución de los objetivos estratégicos.
- Determinar estrategias de motivación con la finalidad de satisfacer a los colaboradores, generándoles compromiso y disponibilidad para el alcance del direccionamiento estratégico como crecimiento organizacional.

13.1.3.3 Justificación:

La organización debe orientarse a ser líder en todos los aspectos, no olvidarse de estar fomentando nuevas estrategias para el continuo crecimiento de los líderes y los colaboradores, lo cual lleva al desarrollo y crecimiento de la organización, por ello sus acciones se deben enfocar en obtener herramientas de negociación a las dificultades y sostenerlas, teniendo en cuenta que, esto requiere constante acercamiento con todos los miembros de la empresa, para el planteamiento y comunicación de las proyecciones que tiene la organización, comprometiendo a los líderes y a los grupos a tener pertenencia por lo que hacen, además de comprender lo que la empresa representa.

13.1.3.4 Marco Conceptual:

El direccionamiento estratégico como plan juega un papel importante para las organizaciones, dado a que es un punto de equilibrio entre los procesos y la experiencia, permitiendo incorporar comportamientos y proyecciones tanto a empleados como directivos, llevando a un crecimiento en conjunto que motiva y genera bienestar, obligando a plantear metas y crear acciones para alcanzarlas.

El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros. (Tito Huamaní, 2008)

Por ello se debe buscar seguimiento para actuar de forma que persista, para que la compañía se desarrolle, dado a esto requiere líderes estratégicos y buenos canales de comunicación.

13.1.3.5 Estrategia:

“Construyendo huellas”

13.1.4.6 Metodología:

En esta última fase se construirán técnicas y herramientas para realizar el seguimiento del proceso, con el fin de mantener lo que se ha logrado frente a la dirección estratégica, la formación de los líderes y la motivación del grupo buscando el bienestar de la empresa, generando aprendizaje y enseñanzas para no olvidarse de la importancia de la relación del direccionamiento con la motivación y el impacto en el clima organizacional.

- **Actividad #1. Noti – date LineaDataScan.**

Con el fin de seguir construyendo en la empresa y de que todos los colaboradores estén en constante actualización de lo que pasa y cómo va el desarrollo de la misma, se implementará un boletín que se entregará mensualmente a todos los funcionarios, donde se informa sobre los avances de la empresa, podrán compartir ideas o reflexiones,

realizar reconocimientos por desempeño e informar las áreas q sean reconocidas por mejor trabajo en equipo o por resultados, entre otros acontecimientos de la organización. Para esta actividad se tendrá una semana para diseñar el primer Noti – date y distribuirlo.

- **Actividad # 2 Escuela de líderes**

Siendo el liderazgo estratégico para el crecimiento de la empresa como dirección de grupos, se plantea un programa que se dedique a la formación constante y desarrollo de líderes, de esta manera los directivos tendrán una escuela trimestral en la que se reunirán por un lapso de 3 horas para trabajar talleres que desarrollen sus habilidades, tomando en cuenta las falencias identificadas en el transcurso de su experiencia, por ello tendrán un comité cada mes para dialogar acerca de sus grupos y las prácticas que han funcionado y aquellas que no, además de establecer en conjunto como pueden intervenirlas. El tiempo de esta actividad será de dos semanas con el fin de crear el plan de capacitación para el primer trimestre de acuerdo a las necesidades planteadas en la primera y segunda fase.

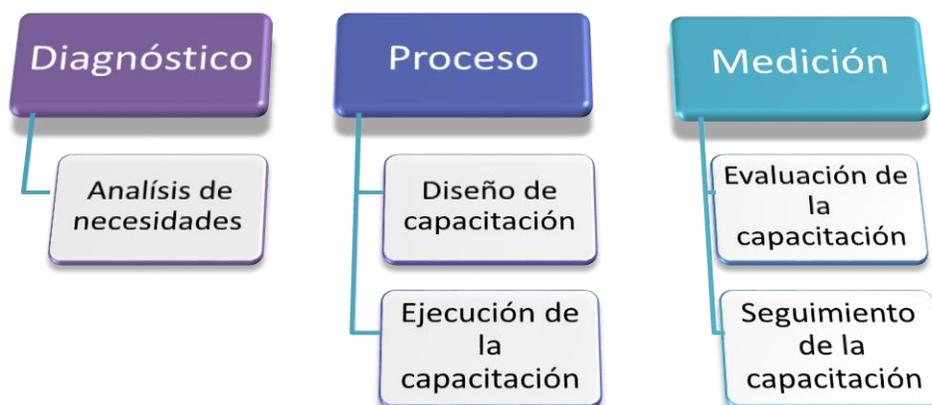


Figura 22. Pauta creación de capacitación

- **Actividad # 3 Plan de motivación**

Para sostener y continuar motivando a los empleados en la consecución de los objetivos estratégicos, se implementan mecanismos o estrategias para satisfacer las

necesidades del personal, con la finalidad de dirigir a las personas a la meta propuesta. En esta actividad se tendrán 3 semanas para crear el plan con la dirección tomando en cuenta la destinación económica que podrían brindar.

PLAN DE MOTIVACION LABORAL			
Estrategia	Descripción	Herramienta	Tiempo
Conversatorios	Entre áreas escogerán a uno de sus integrantes para realizar la presentación de los sucesos del grupo ante un comité que los analizara para intervenir.	Comité de Bienestar	El primer lunes de cada mes, un espacio de 2 horas
Reconocimiento	Establecer metas para cada área, en donde se genere reconocimiento en los logros individuales y grupales.	Días de descanso remunerados, regalos simbólicos, estímulos verbales y/o divulgación, resaltando el mejor empleado o mejor área en resultados.	Metas mensuales, estímulo mensual.
Recompensas	Incentivar el buen desempeño, haciendo seguimiento a los resultados mensuales.	Bonos regalo o bonificaciones económicas	Mensual o semestral
Relajación	Crear un espacio para relacionarse e interactuar con las demás áreas.	Un desayuno corporativo.	Cada mes

Recreación	<p>Conformar actividades recreativas que permitan al personal relajarse y autocontrolar emociones y cargas después del trabajo</p>	Grupos de fútbol, baloncesto o patrocinar actividades deportivas	Trimestral o dependiendo de la actividad
Formación	<p>Brindar formación a los colaboradores en su perfil, para que tengan la opción de mejorar sus competencias técnicas.</p>	Cursos, seminarios, congresos o de certificación de competencias	Un evento de formación cada seis meses para el mejor rendimiento

Tabla 8. Plan de motivación laboral

13.1.3.7 Recursos:

Físicos: Una instalación con suficiente espacio para reunir los grupos en los horarios pactados, con iluminación suficiente, al igual que una temperatura adecuada.

Humanos: Disponibilidad del personal de la compañía y apoyo de los directivos para elaborar las herramientas y dos personas que se dedican a la orientación de las actividades, quienes poseen el conocimiento y las pautas para crear las técnicas de seguimiento.

Financieros: Recurso económico para la compra de papelería e impresiones del Noti – date, capacitadores de acuerdo a la necesidad de los líderes, presupuesto para financiar el plan de motivación laboral.

Tecnológicos: Video Beam, computador, sonido para realizar las capacitaciones de los líderes.

13.1.3.8 Cronograma:

Actividades	Junio		Julio			
	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Fase 3						
Noti – date LineaDataScan						
Escuela de Líderes						
Plan de motivación laboral						

Tabla 9. Cronograma fase 3.

13.2 Presupuesto

Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Vlr. Unitario	Total
Semillas	2	Paquetes	\$ 2.500	\$ 5.000
Materos	51	Unidades	\$ 1.500	\$ 76.500
Tierra	5	Kilos	\$ 10.000	\$ 50.000
Café	1	Kilos	\$ 8.500	\$ 8.500
Azúcar	1	Libra	\$ 2.500	\$ 2.500
Vasos	5	Paquetes x 50	\$ 3.000	\$ 15.000
Mezcladores	2	Paquetes x 100	\$ 4.500	\$ 9.000
TOTAL				\$ 166.500

Tabla 10. Presupuesto Insumos.

Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Vlr. Unitario	Total
Carpetas	1	Paquete x 10	\$ 4.200	\$ 4.200
Marcadores	3	Paquetes x 4	\$ 8.900	\$ 26.700
Papel carta	3	Resma	\$ 8.000	\$ 24.000
Impresiones	353	Hojas	\$ 300	\$ 105.900
Lápices	2	Caja x 12	\$ 7.000	\$ 14.000
Borradores	7	Paquetes x 2	\$ 1.200	\$ 8.400
Sacapuntas	15	Unidades	\$ 800	\$ 12.000
TOTAL				\$ 195.200

Tabla 11. Presupuesto Materiales

Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Vlr. Unitario	Total
Investigadores	205	Horas	\$ 30.000	\$ 6.150.000
Formadores	24	Horas	\$ 100.000	\$ 2.400.000
TOTAL				\$ 8.550.000,0

Tabla 12. Presupuesto Servicios Profesionales

Descripción	Valor
Insumos	\$ 166.500
Materiales	\$ 8.550.000
Servicios profesionales	\$ 195.200
TOTAL	\$ 8.911.700

Tabla 13. Presupuesto Global

14. Reflexión

El direccionamiento estratégico es un proceso importante para la compañía dado que es allí donde surge el interés de la misma por crecer y generar estabilidad en el mercado, busca solidez y competitividad, para ello requiere de un personal calificado, motivado y alineado a las proyecciones de la empresa, por esto necesita que sus colaboradores comprendan la estrategia de la compañía y colaboren en el logro de los objetivos.

Entre otras ventajas permite reforzar la misión, visión, objetivos y fortalecer los valores colectivos que definen a la empresa en su cultura, provocando comportamientos y pensamientos en su dinámica diaria lo cual constituye el clima organizacional, dado a que el clima de la empresa es satisfactorio, el interés es sostenerlo, aunque interviniendo las dificultades estratégicas que podría presentar.

Permite mejorar la motivación de los colaboradores y gestionarlos de una forma estratégica en donde los líderes se encargan de apoyar la estrategia y reforzarla en sus equipos de trabajo, desarrollando habilidades en cada persona optimizando recursos y favoreciendo a la dirección al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.

Anexo 1. Consentimiento Informado



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Ciudad: _____ Fecha: _____

Nombre del evaluado o evaluada: _____

Ciudad y fecha de nacimiento: _____

Número de cédula: _____

Profesional a cargo de la evaluación: _____

La presente evaluación psicométrica tiene por objetivo indagar las condiciones motivacionales, el estilo de liderazgo y el clima organizacional de la empresa LineaDatascan de la cual he decidido participar voluntariamente, por lo que hago constar que:

- A) Mi participación en la presente evaluación psicométrica es voluntaria. En consecuencia, actuó con mi consentimiento libre, previo e informado.
- B) He sido advertido (a) acerca de las implicaciones de la valoración en la cual participaré, en la que los profesionales a través de diferentes herramientas de evaluación psicológica, conocerá características de mi motivación e intereses, incluso de mi personalidad, que desde ahora autorizo sea utilizada solo para los fines de la investigación en la cual participaré.
- C) Doy fe que los profesionales me han explicado el proceso de valoración psicológica el cual consta de realización de dos pruebas el EDCO, CMT y/o TEST DE LIDERAZGO, así como el tiempo aproximado de duración de cada evaluación.
- D) Se me ha puesto en conocimiento por parte de los profesionales evaluadores, del contenido, alcance, objetivos y condiciones del estudio que se viene realizando en la compañía, los cuales buscan validar la característica del clima, las condiciones motivacionales y el estilo de dirección.
- E) Entiendo que las pruebas que se me aplicarán, no hace parte de un programa de terapias, de valoración o de diagnóstico clínico, ni constituye únicamente un procedimiento de aplicación de pruebas, sino que hace parte de un estudio académico que se realiza en la Universidad de Manizales, con el fin de validar las condiciones motivacionales que poseo, el estilo de dirección que ejerzo y mi percepción del clima laboral.
- F) He sido informado que los profesionales realizarán un informe sobre los hallazgos del estudio que se viene realizando con el resultado de las pruebas aplicadas, con la información obtenida en el proceso

de valoración psicotécnica, el cual deberá ser manejado bajo estricta confidencialidad de los profesionales de la Universidad de Manizales y del responsable de la empresa que permitió la valoración del personal.

- G) Los profesionales me ha comunicado, explicado y aclarado todas mis consultas referentes al artículo 12, numerales 1° al 9° de la Ley 58 de 1983, 32 y 33 y del Código de Ética y Deontológico del Colegio Profesional de Psicólogos de Colombia, en los cuales se hace mención al alcance y limitación del secreto profesional por parte del profesional evaluador.
- H) Por este medio autorizo a los profesionales para hacer entrega de mi información a la empresa que permitió la valoración, específicamente al Gerente o Líder del proceso. Igualmente autorizo para que mi información sea entregada a entidad competente (Universidad de Manizales) por requerimiento expreso de la investigación.
- I) Doy fe de que se me ha respondido en un lenguaje claro a todas mis consultas, que me encuentro en buen estado de salud y me siento adecuadamente descansado para realizar la evaluación psicológica. Así mismo le he comunicado a los profesionales a cargo, de cualquier situación (emocional, familiar o personal) que considere puede afectar mi desempeño en la valoración.

Leído todo lo anterior, manifiesto estar informad@ en el procedimiento descrito en el presente documento, antes de firmarlo. Entiendo que una copia de este consentimiento me será entregada

EVALUADOR 1

EVALUADO (firma)

EVALUADOR 2

Anexo 2. Escala de Clima Organizacional (EDCO)



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Nombres y apellidos:	
Edad:	Profesión:
Cargo Actual:	Tiempo en la empresa:
Tipo de contrato:	Área de la empresa:

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EDCO

El objetivo de la presente prueba es poder medir el clima laboral de LineaDataScan, en la ciudad de Medellín; para ello debes de responder honestamente las siguientes preguntas, marcando con una X la opción que consideres correcta.

1.) Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2.) Soy aceptado por mi grupo de trabajo.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3.) los miembros del grupo son distintos conmigo.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4.) Mi grupo de trabajo me hacen sentir incómodo.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5.) El grupo de trabajo valora mis aportes.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6.) Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7.) El jefe es mal educado.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8.) Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9.) Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10.) El jefe desconfía del grupo de trabajo.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11.) Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12.) Los beneficios de salud que recibí en la empresa satisfacen mi necesidad.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13.) Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14.) Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15.) Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16.) Realmente me interesa el futuro de la empresa.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17.) Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18.) Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19.) Sin remuneración no trabajo horas extras.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20.) Seria más feliz en otra empresa.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21.) Dispongo del espacio adecuado para la realización de mi trabajo.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22.) El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23.) El entorno físico de mi físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24.) Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25.) La iluminación del área de trabajo es deficiente.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26.) La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27.) La empresa brinda estabilidad laboral.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28.) La empresa contrata personal temporal

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29.) La permanencia en el cargo depende de preferencias personales

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30.) De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31.) Entiendo de manera clara las metas de la empresa.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32.) Conozco bien como la empresa está logrando su metas

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33.) Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34.) Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35.) Las metas de la empresa son poco entendibles

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36.) El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37.) Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38.) Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39) Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40.) Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Anexo 3. Test de Liderazgo de Kurt Lewin



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Nombres y apellidos:	
Edad:	Profesión:
Cargo Actual:	Tiempo en la empresa:
Tipo de contrato:	Área de la empresa:

TEST DE LIDERAZGO

Con esta prueba se pretende hallar el estilo de liderazgo que posee para ejercer su labor, por ello lea los siguientes enunciados y marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo.

Pregunta	A	D
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina		
2. Los empleados obedecen mejor los de mandos amistosos que a los que no son.		
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que es el que manda.		
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferentes de opiniones entre sus subordinados.		
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa		
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
11. Un mando debe mantenerse a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		

13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
15. Para comunicaciones dárías de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el de mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		
19. Cuando se discuten asuntos importante, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifiesta sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
22. Un buen mando es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.		
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal, se atiende el buen juicio de sus subordinados.		
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato		
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las diferencias.		
28. Cuando se tiene que fijar objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados in mediatos.		
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes		
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.		
33. El buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que empela su personal.		

Anexo 4. Cuestionario de Motivación laboral**C M T**

*Fernando Toro Alvarez***CUADERNILLO DE ITEMS****Instrucciones Generales**

Este cuestionario tiene por objeto recoger una idea general sobre aquellos aspectos del trabajo que son de interés para Ud., y sobre las acciones que está dispuesto a realizar para conseguirlos.

Todas las respuestas dadas por Ud., son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Por tanto no hay respuestas buenas ni malas. Lo único que cuenta es su veracidad.

Esta encuesta está dividida en tres partes, cada una con sus respectivas instrucciones iniciales. Léalas con atención y no comience a responder hasta tanto esté seguro de haberlas comprendido.

Responda todos y cada uno de los puntos, pero no les dedique demasiado tiempo. Responda con rapidez y de la manera más veraz y espontánea.

HOJA DE RESPUESTAS - CMT

Fecha Examen _____ Ciudad _____ Número _____
 Apellidos _____ Nombres _____
 Lugar y Fecha de Nacimiento _____
 Edad _____ Sexo _____ Estado Civil _____
 Empresa _____
 Cargo Solicitado _____
 Estudios _____ Último Año Aprobado _____
 Ocupación _____ Años de Experiencia _____

* ESCRIBA AQUI SUS RESPUESTAS					LOG	
	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	LOG
	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	POD
1	c <input type="radio"/>	2 c <input type="radio"/>	3 c <input type="radio"/>	4 c <input type="radio"/>	5 c <input type="radio"/>	AFT
	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	A-R
	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	REC
	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	OT
	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	AR
6	c <input type="radio"/>	7 c <input type="radio"/>	8 c <input type="radio"/>	9 c <input type="radio"/>	10 c <input type="radio"/>	ANV
	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	REC
	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	EXP
	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	SUP
	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	OT
11	c <input type="radio"/>	12 c <input type="radio"/>	13 c <input type="radio"/>	14 c <input type="radio"/>	15 c <input type="radio"/>	CT
	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	SAL
	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	* e <input type="radio"/>	PRO

Anexo 5. Un buen detalle



Anexo 6. Re-inducción “sembrando juntos”

linea
DataScan

CERTIFICAN QUE

_____, con C.C. _____

Participó del Programa “SEMBRANDO JUNTOS”, el cual se llevó a cabo en la ciudad de Medellín los días..... de abril de 2016

Gerente

Líder del Área

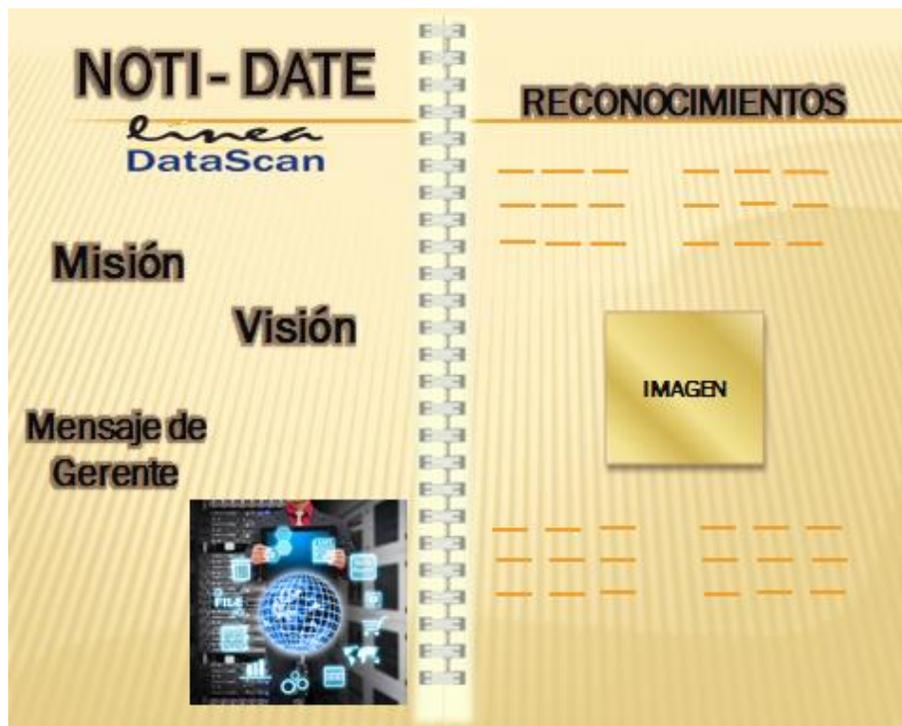
The image shows a certificate template with a blue border. At the top right is the 'linea DataScan' logo. Below the logo, the text 'CERTIFICAN QUE' is centered. Underneath, there is a line for a name followed by ', con C.C.' and another line. The main body of the certificate contains the text: 'Participó del Programa “SEMBRANDO JUNTOS”, el cual se llevó a cabo en la ciudad de Medellín los días..... de abril de 2016'. At the bottom, there are two lines for signatures, labeled 'Gerente' and 'Líder del Área'.

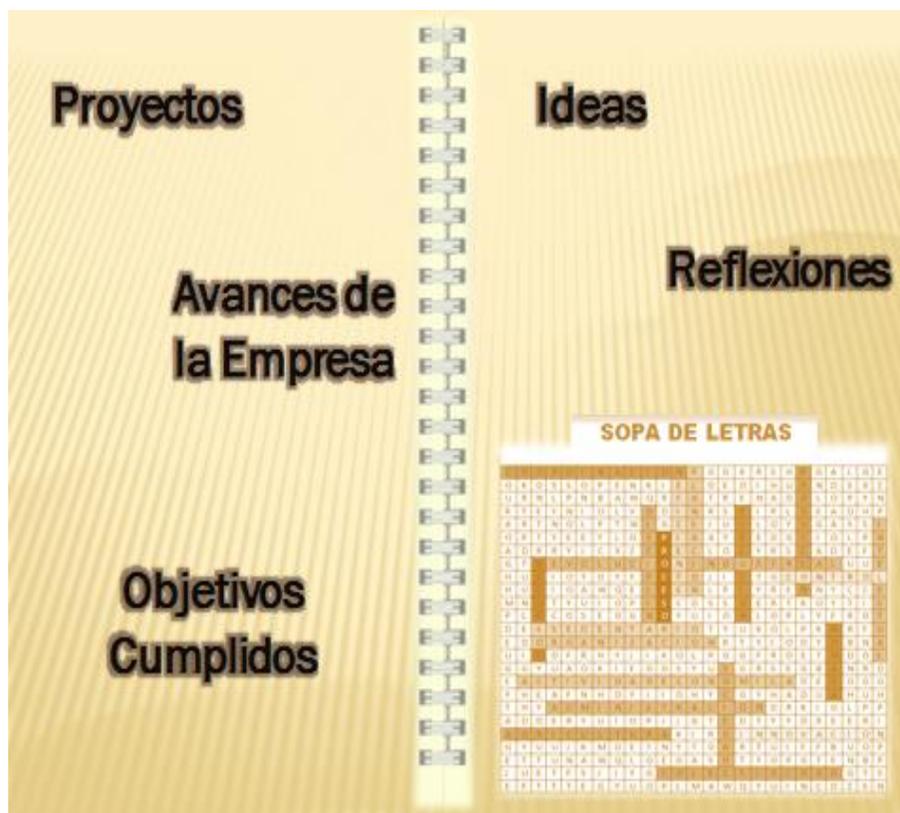
Anexo 7. Juntos hacemos más.

VALORES	PROYECTOS	MISIÓN		MISIÓN
OBJETIVOS	VISIÓN	VALORES		OBJETIVOS
MISIÓN				VISIÓN
				PROYECTOS
VISIÓN	PROYECTOS	MISIÓN	OBJETIVOS	VALORES
OBJETIVOS	VALORES	OBJETIVOS	VISIÓN	PROYECTOS



Anexo 8. Noti – Date LineaDataScan.





Referencias

- Alcalá, Uribe, E. M., (2011). *El clima organizacional en una institución pública de educación superior*. Tesis de grado. San Juan Bautista. México.
- Consulting Conex, (2014). Desarrollo para el desempeño. Recuperado de http://conex.com.co/w/?page_id=305
- Consultoría empresarial, (2008). Contrato humano, procesos de direccionamiento estratégico. Recuperado de <http://www.contratohumano.net/index.php/servicios/procesos-de-direccionamiento-estrategico>
- Corichi, A., et al., (2012). El clima organizacional: Un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. Recuperado de <http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>.
- Duque Londoño, I., (2008). *Recomendaciones para el mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira*. Tesis de grado. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira.

- Gómez Rada, C. A., (2008). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. México: McGraw Hill.
- Gustavo, B., (2009). Que se entiende por direccionamiento estratégico. Palmira: Connection.
- Jeria Mardones, F. et al., (2006). *Análisis de clima organizacional de la teoría general*. Tesis de grado. Universidad academia de humanismo cristiano. Chile.
- McGregor, D., (1994). El lado humano de las organizaciones. En L. M. Rodríguez (Ed). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Mendoza, A., (2012). Clima organizacional. Tesis de grado. Universidad Fermín Toro. Venezuela.
- Mendoza, L. E., (2014). *Liderazgo organizacional y estratégico*. Tesis de grado. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla.
- Morales Castilla, S., (2012). *Teorías Conductuales del Liderazgo*. Recuperado <http://mademoiselle-administration.blogspot.com/2012/09/las-teorias-conductuales-deliderazgo.html>
- Muñoz, R., (2012). *Liderazgo situacional. Modelo de Kenneth Blanchard. Marketing XXI*. Recuperado <http://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional-modelo-kenneth-blanchard.html>
- Picón Duarte, A. M., (2008). *Estudio de clima organizacional en la empresa gColombiana de Extrusión*. Tesis de grado. Universidad Pontificia Bolivariana. Santander.
- Psicología Global, (2015). *Teoría de las necesidades de David McClelland*. Recuperado de <http://www.psicologiaglobal.com/?p=317>.
- Rangel, F., (2014). *Hablemos de I+D*. Recuperado de <http://www.kicorangel.com/2014/01/30/teoría-de-la-motivacion-humana-de-david-mcclelland/>
- Robbins, S. Y Timothy A. J., (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sutton, J. Y Fall, M., (1995). *The relationship of school climate factors to counselor self-efficacy*. Journal of counseling and devolepment.
- Titi Huamaní, P. L., (2008). Gestión del tercer milenio. Lima: UNMSM

Valencia Rodríguez, M., (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. Cali: Universidad Libre

Woolfolk, A., (2006). *Psicología Educativa* (Novena edición). Pearson Educación. p. 669