

Influencia del liderazgo y la motivación en la percepción del clima laboral en una empresa del sector industrial de Manizales-Caldas

Luis Fernando Marín Villada
Edwin Alexander Escudero Galvis
Gina Vanessa Castañeda Rubiano

Universidad de Manizales
Facultad de ciencias contables-Administración de empresas
Seminario de investigación II
Manizales-Caldas
2020

Tabla de Contenidos

ii

1. Introducción	1
1.2 Justificación	2
1.3 Descripción del problema de investigación	3
1.4 Pregunta de investigación	8
1.5 Objetivos	8
1.5.1 Objetivo general	9
1.5.2 Objetivos específicos	9
2. Marco teórico	9
2.1 Antecedentes investigativos	9
2.1.1. Antecedentes históricos	15
2.1.2 Antecedentes investigativos	21
3. Matriz de operacionalización de variables	23
4. Diseño metodológico	23
4.1 Tipo de investigación	23
4.2 Población	23
4.3 Muestra	24
4.3.1 Criterios de inclusión	24
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	24
5. Resultados	25
5.1 Análisis y discusión	25
6. Conclusiones	35
7. Recomendaciones	38
8. Anexos	39
9. Lista de referencias	51

Lista de tablas

iii

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables.....	21
Tabla 2 Tamaño de la muestra.....	24
Tabla 3 chi-cuadrado	28
Tabla 4 chi-cuadrado.....	30
Tabla 5 chi-cuadrado.....	32
Tabla 6 chi-cuadrado.....	33

Lista de figuras

iv

Figura 1. Tabulación de encuesta.....	39
Figura 2. Indicador de productividad.....	47
Figura 3. Indicador de beneficios.....	47
Figura 4. Indicador de ausentismo.....	48
Figura 5. Mapa de procesos.....	48
Figura 6. Políticas de la empresa.....	49
Figura 7. Instructivo de funciones.....	49
Figura 8. Organigrama estructural.....	50

1. Introducción

El presente trabajo de investigación se refiere al concepto de clima laboral en la organización, que se puede definir como el estado de percepción individual y colectivo que tienen las personas del ambiente en el cual interactúan al desempeñar la actividad laboral (Jesús, 2016), el clima laboral se puede ver afectado por múltiples dimensiones, como son la estructura, la responsabilidad, la recompensa, las relaciones, los estándares, los conflictos, y la autorrealización, muchas de estas dimensiones están inmersas en las variables de motivación y liderazgo en las organizaciones (Ramírez Campos, 2013).

Revisando antecedentes investigativos y teorías propuestas por diferentes autores (Barajas, 2017), quienes resaltan que las variables anteriormente mencionadas presentan un alto grado de influencia en la percepción del clima laboral, la cual puede impactar de forma positiva o negativa en la organización, tal impacto depende del manejo y la importancia que se les da a dichas variables.

Conocido lo anterior la presente investigación se orienta a reafirmar la relación existente entre las variables de motivación y liderazgo con el clima laboral dentro de una empresa del sector industrial de la ciudad de Manizales-Caldas.

1.2 Justificación

La investigación propuesta mediante la aplicación de conceptos teóricos busca encontrar la influencia de la motivación y el liderazgo con el clima laboral, evaluando diferentes dimensiones como (condiciones laborales, estructura organizativa, reconocimiento laboral, bienestar, incentivos, comunicación, responsabilidad y relaciones interpersonales), a nivel interno en una empresa del sector industrial de Manizales-Caldas (Brancato & Juri, 2011).

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos se acudirá al empleo de técnicas de investigación, utilizando para ello la aplicación de encuestas dirigidas a empleados de diferentes áreas de la empresa, además se revisarán documentos que suministren información relevante al tema.

Se realizará un análisis de los resultados obtenidos, con el fin de hallar posibles debilidades en las variables del liderazgo y motivación que estén afectando la percepción del clima dentro de la empresa, y de esta forma dar a conocer a la empresa sus debilidades y plantear posibles opciones de mejora.

1.3 Descripción del Problema de Investigación

Los primeros estudios relacionados con las organizaciones enfatizaron que el trabajo era el eje central que ordena la sociedad, por tanto, es de gran importancia que los individuos pertenezcan a determinada organización, entidad o institución (Lupano Perugini & Castro Solano, 2013). Una vez estando una persona en determinada organización es de gran importancia determinar la percepción que tiene acerca del clima organizacional. Definir el concepto de clima organizacional implica involucrar un grupo de componentes y determinantes que ofrecen una visión global del estado de una organización, los componentes a tratar en esta investigación hacen referencia a la motivación y al liderazgo, y su influencia directa sobre el clima laboral.

Partiendo que el clima laboral es todo aquello que afecta de manera directa e indirectamente a un empleado en su entorno de trabajo y que puede influir de manera positiva o negativa en la realización de sus funciones, esto quiere decir, cuando el trabajador tiene un ambiente laboral propicio para el desarrollo de sus funciones es mucho más productivo y adquiere mayor compromiso para alcanzar los logros y objetivos trazados por la organización, se siente motivado incluso para alcanzar sus objetivos propios (Garbuglia, 2012). Es por esto que a nivel mundial se han realizado numerosas investigaciones para determinar la percepción del clima laboral de los empleados frente a la organización (Barajas, 2017), sin embargo, hay que tener claro que la percepción que se tiene del clima laboral depende de muchas variables como son: las

jerarquías (Gerencia, coordinación, administrativos), que se relaciona de cierta manera en cómo es dirigida la organización, el sentimiento frente a cómo está siendo guiado por su jefe inmediato, la remuneración por sus actividades, la infraestructura, las relaciones interpersonales, entre otros los cuales tienen gran peso de cómo el trabajador percibe el entorno laboral en el cual se desempeña (Jesús, 2016).

En la actualidad el tema del clima organizacional es fundamental para una empresa ya que orienta a sus administradores aportando información valiosa para la toma de decisiones frente a la percepción que tienen sus empleados, también facilita la implementación de acciones o planes de mejora según la información obtenida para organizar y mejorar aquello que entorpezca el desarrollo social y laboral de los trabajadores frente a la organización (Ramírez Campos, 2013).

El liderazgo juega un rol vital en las organizaciones, al proveer dirección y facilitar procesos para el logro de metas y objetivos organizacionales, la influencia de líderes se produce a través del mantenimiento de normas, de la calidad de las relaciones interpersonales y al convertirse en modelo para los colaboradores (García Rubiano, 2011). De este modo, el líder modula la forma en que los individuos perciben la organización y así, en la percepción del clima y de los aspectos psicosociales de la misma. De acuerdo con lo anterior, existe amplio consenso respecto al efecto del liderazgo en los estados emocionales, las creencias, las conductas y el compromiso de los trabajadores, el bienestar psicológico, el desempeño laboral y el clima organizacional (Clerc et al., 2006), así pues, el clima organizacional está relacionado con las características del líder, el cual ejerce un fuerte efecto sobre el mismo. El clima, a su vez,

incide en la motivación en el desempeño laboral y la salud de los trabajadores, (Srivastav, 2006), así como en la eficiencia, satisfacción percibida, afecto al trabajo y con el nivel de ausentismo laboral. De esta manera el clima se relaciona con la manera en que se perciben y se sienten los efectos de los factores psicosociales de riesgo en la organización (Avolio & Wernsing, 2008). La relación entre clima laboral y el estilo de liderazgo, es compleja, ya que el clima puede cambiar tanto a través de los subordinados como de los administradores, que influyen en políticas y procedimientos organizacionales, igualmente, los factores de riesgo psicosocial deterioran las relaciones, incidiendo sobre el clima organizacional; de hecho, la existencia del factor de riesgo asociado a las relaciones es frecuente y de gran impacto en las organizaciones (Abello Bolivar & Lozano Torres, 2013). De esta manera, intervenir en los factores de riesgo, mejora el desempeño del individuo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Solarte, 2011).

Estudios recientes dan cuenta de la relación entre liderazgo y satisfacción. Es así que en una investigación sobre el rol de la supervisión y liderazgo se encuentra una asociación significativa entre liderazgo y la satisfacción laboral. (Ogliastri, 2005), Han realizado investigaciones en los países de América Latina en búsqueda de las contribuciones peculiares que se derivan de la práctica gerencial en estos países. Basados en el estudio en profundidad de nueve casos, ellos concluyeron que el compromiso con la organización, estar allí "de cuerpo y alma" era el principal elemento común en estas experiencias; igualmente encontraron que un fuerte conjunto de valores compartidos,

carisma, benevolencia, paternalismo e intuición eran otras características salientes del liderazgo en América Latina.

En Colombia por ejemplo (García Rubiano, 2011), realizó un estudio no experimental bajo un diseño correlacional, el objetivo general de esta investigación fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la aceptación al cambio organizacional en trabajadores de dos empresas de Bogotá, Colombia, los datos arrojados en esta investigación evidencian pocas asociaciones, lo cual se puede explicar por una parte por el tamaño de la muestra, otros aspectos importantes, encontrados durante el desarrollo de esta investigación, son los estilos de liderazgo que presentan los participantes, los resultados generales arrojados muestran que el 56.6% de la población se encuentra ubicado en un nivel de liderazgo medio alto.

Otra investigación realizada en Colombia por (Contreras et al., 2010), cuyo objetivo era observar las relaciones existentes entre el liderazgo, la percepción de riesgos psicosociales y el clima organizacional, en un grupo de empresas colombianas pertenecientes al sector de servicios sociales y salud, dentro de los resultados se evidencia que a mayor presencia de riesgos psicosociales asociados con las labores (factor laboral), esto es, condiciones para su realización, apremio de tiempo, sobrecarga y monotonía, entre otras, se percibe un clima laboral con mayor control y menor apoyo y recompensa

En la ciudad de Manizales se realizó un estudio cuantitativo, no experimental, de corte transversal, con un muestreo aleatorio simple. con el objetivo principal de determinar el Clima Organizacional en el SES Hospital de Caldas de la ciudad de Manizales (Caro Arias et al., 2018). Dentro de los resultados se logró medir el clima organizacional en el

SES Hospital de Caldas encontrándose un nivel de mediana satisfacción de los trabajadores frente a la institución. Se pudo observar además que la variable de liderazgo, el área asistencial percibe una insatisfacción en cuanto estímulo por la excelencia y solución de conflictos en comparación con la parte administrativa que lo percibe como medianamente satisfactorio, lo que nos hace percibir que hay carencia de herramientas para la adecuada solución de conflictos e incentivos para que los trabajadores se sientan más involucrados y actualizados en el quehacer diario.

Otra variable que influye en la percepción del clima es la motivación donde se deben contemplar varios factores, según la teoría motivacional de Frederick Herzberg (Murillo, 2007), quien plantea el modelo de motivación - higiene: en los factores motivadores se incluye: el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad, estos factores están relacionados con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo; y los factores de higiene incluyen: la política de administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales, estos factores se relacionan con los sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en el que éste se desenvuelve (López Giraldo et al., 2011). Además, se debe tener en cuenta que la motivación hacia el trabajo responde a la satisfacción de necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, descritas por Campbell, Dunnette y otros (1970) como teorías de contenido (Gibson et al., 1994).

Se ha comprobado la relación existente entre motivación, liderazgo y clima laboral, por tanto dentro de las investigaciones es necesario involucrar la relación que hay entre

liderazgo-clima laboral, dejando claro que el liderazgo es un componente de gran importancia dentro de las organizaciones (Avolio & Wernsing, 2008), (Payeras Serra, 2004), es de esta forma como a partir de la información obtenida surge la pregunta de investigación ¿Cómo influye el liderazgo y la motivación en la percepción del clima laboral en una empresa del sector industrial de Manizales-Caldas?, la respuesta a este interrogante permitirá conocer cómo perciben los empleados de la empresa el entorno en el cual ellos comparten gran parte de su tiempo, creando vínculos laborales y haciendo que todo esto agrupe una cantidad de variables que definen de manera individual y grupal las necesidades que tengan y las fortalezas que se desconocían, de esta manera se pueden llevar a cabo estrategias para mejorar las condiciones sociolaborales para alcanzar las metas propuestas de la empresa.

1.4 Pregunta de Investigación

¿Cómo influye el liderazgo y la motivación en la percepción del clima laboral en una empresa del sector industrial de Manizales-Caldas?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general.

Analizar la influencia del liderazgo y la motivación en la percepción del clima laboral en una empresa del sector industrial en la ciudad de Manizales – Caldas.

1.5.2 Objetivos específicos.

Conocer la percepción de los funcionarios de la empresa sobre el clima laboral.

Indagar sobre la apreciación de los funcionarios de la empresa sobre el liderazgo.

Describir la valoración de los funcionarios de la empresa sobre el concepto de motivación en la organización.

Establecer los aspectos que deben ser revisados por la gerencia con el fin de que se diseñen estrategias para el mejoramiento del clima laboral.

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes investigativos

2.1.1. Antecedentes Históricos El clima laboral surge desde la aparición de los principios de la corriente cognitiva en temas de psicología, donde se genera una preocupación acerca de que todas las personas conciben de modo diferente el contexto laboral donde se desenvuelven y por tanto, dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización (Garbuglia, 2012). Para conocer la importancia del clima laboral en la actualidad, es necesario abordar la evolución del concepto a través de la historia, es por esto que muchos autores han dedicado tiempo al desarrollo de diferentes teorías respecto al comportamiento de la persona en su lugar de trabajo (Brancato & Juri, 2011) y de acuerdo a ello surgen teorías que hablan de la motivación laboral, otras que son teorías de contenido en las que se analizan elementos o factores que motivan a las personas a trabajar y finalmente un grupo de teorías que hacen

mención al proceso motivacional, estas se centran en aspectos cognitivos de la motivación en cuanto ésta es fruto de la percepción de algunas variables relacionadas con el ámbito laboral. Es de esta manera como a continuación se agrupan las teóricas:

Teorías de motivación laboral: en este grupo se encuentra la clasificación de Campbell, Dunnette y otros (1970), clasifican las teorías de contenido y las **teorías de proceso** explicando que las **teorías de contenido** tratan de describir aspectos específicos que motivan a las personas a trabajar, además de mencionar que todas las personas tienen necesidades específicas, y las teorías de proceso se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y determinar la conducta en el trabajo.

Otra clasificación que aparece en 1986 es la realizada por Locke que agrupa las teorías en las que se encuentra las basadas en las necesidades, en los valores y teorías de las metas y de la auto-eficacia. Y finalmente en este grupo de teorías que hacen parte de la motivación laboral se encuentra el modelo hecho por Kanfer en 1992, que incorpora teorías motivacionales y las clasifica de la siguiente forma: necesidades o intereses, motivos, elección cognitiva, intenciones, objetivos, autorregulación (Marulanda Valencia et al., 2014).

Teorías de contenido: en este grupo de teorías se encuentra la teoría de la jerarquía de las necesidades hecha por Abraham Maslow en Nueva York en 1954, donde menciona que las personas están constantemente en búsqueda de la satisfacción de sus necesidades, no solo en cuanto a la satisfacción de las necesidades fisiológicas sino también de la necesidad de autorrealización, es por esto, que surge la jerarquización de dichas necesidades representadas en una pirámide que explica cómo las necesidades fisiológicas

se encuentran en la base y las necesidades de autorrealización se encuentran en la cima (Espinoza, 2014). Para entender un poco más a que hace referencia la pirámide de las necesidades según Maslow es necesario especificar cada una de las jerarquías, las necesidades fisiológicas son las esenciales para la supervivencia; las necesidades en términos de seguridad hacen referencia a aquellas que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil; las necesidades de afiliación permiten entender que las personas necesitan compañía de sus semejantes; las necesidades sociales incluyen el respeto a sí mismo y el valor propio ante los demás, y finalmente las necesidades de realización son las de más alto nivel que se satisfacen mediante necesidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales (Rodríguez Salvá et al., 2010).

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora (Solarte, 2011), esto quiere decir que lo que busca el ser humano es alcanzar las necesidades fisiológicas y de seguridad para sobrevivir. Después de que estas son satisfechas las personas pueden enfocarse en otras necesidades como la aceptación, el amor ó pertenencia a un grupo. Finalmente buscan la autorrealización desde su potencial y desarrollo personal.

Otra teoría de gran importancia que surge en Estados Unidos en 1959, a partir del sistema de Maslow es la Teoría motivacional de Frederick Herzberg (Cantu, 2016) plantea el modelo de motivación - higiene: en los factores motivadores se Incluye: el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad, estos factores están relacionados con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo; y los

factores de higiene incluyen: la política de administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales, estos factores se relacionan con los sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en el que éste se desenvuelve (López Giraldo et al., 2011). De acuerdo con ésta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de motivar el trabajo (Hernández Oña, 2011).

Otra teoría que aparece en 1960 es la Teoría motivacional de Douglas McGregor que sostiene que toda decisión administrativa tiene consecuencias en el comportamiento de los individuos. Definió dos extremos de la interpretación del comportamiento laboral, la teoría X y la teoría Y: La teoría X hace referencia que el hombre es, por naturaleza, indolente, que evita el trabajo, no tiene ambiciones, le disgusta la responsabilidad y prefiere ser dirigido; además, que el individuo se concentra en sí mismo y la teoría Y se basa en el supuesto de que el individuo no es, por naturaleza, prejuicioso y poco confiable. Esta visión sostiene que las personas se pueden dirigir solas y ser creativas en el trabajo, siempre y cuando estén adecuadamente motivadas (Castillo Dávila, 2014).

McGregor se centra en dos teorías en las que se divide los trabajadores en dos grupos, unos con aspiraciones que se desarrollan por procesos de motivación y otros que simplemente producen lo que se les pida y no idealizan ningún tipo de ascenso, estas características impiden hacer una análisis global que demuestre los intereses reales de

cada colaborador en una organización (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018), (Chang Yui, 2010).

En 1989 surge la teoría de las tres necesidades según David Mc Clelland que postula que las personas adquieren tres necesidades o motivaciones importantes: el poder, la afiliación y la realización del logro mediante la interacción con su entorno social, las personas se pueden agrupar en alguna de éstas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quiénes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan a ayudar a otros, los que buscan la realización y quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes.

McClelland llegó a la conclusión de que las personas que tienen gran necesidad de obtener logros se distinguen por su deseo de hacer las cosas mejor son motivados por la necesidad de cumplir y evitan todas las tareas que perciben como muy difíciles o muy fáciles, ya que no les gusta dejar nada al azar, prefieren afrontar un problema claro que les determine trabajar de manera personal (Hernández Palma, 2011).

La importancia en la investigación desde las propuestas de David McClelland se define básicamente por lo aplicable de sus teorías en las organizaciones, es claro que no todos los colaboradores se sienten motivados desde los mismos parámetros, por lo que McClelland opta por definir cuáles son las necesidades a las que ellos apuntan para establecer prácticas motivacionales que seguramente tendrán una acogida de mayor relevancia entre los colaboradores.

En las teorías del proceso se encuentra la teoría motivacional de John Stacey Adams 1963, esta teoría hace referencia a la equidad y a la necesidad que tienen los trabajadores de ser tratados de manera equitativa y justa, esto se relaciona con la premisa de que si el trabajador se siente bien tratado, crecerá su motivación y el rendimiento será el esperado, por el contrario si se tratan injustamente o de manera desigual estarán dispuestos a llevar a cabo alguna estrategia que les permita neutralizar lo que consideran una falta de equidad. Hay que tener en cuenta para esta teoría que es necesario hacer mediciones y comparativos al interior de la organización si se quiere hacer investigación al respecto.

Un año después en 1964 en Estados Unidos aparece la teoría de las expectativas propuesta por Victor Vroom, en la que se establece que la motivación es el resultado de tener en cuenta la intensidad con que una persona necesita algo y el grado de satisfacción de sus necesidades a través de su conducta laboral, de acuerdo a lo anterior las personas valoran sus necesidades de acuerdo a la urgencia que tienen por satisfacerlas, por consiguiente, si la persona no tiene una necesidad específica su comportamiento no se dirigirá a ninguna dirección (Marrugo Marrugo et al., 2012).

Toda esta información puede ser analizada desde diversos puntos de vista, y ver reflejada más claramente la idea de los autores; de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada anteriormente, se puede determinar que las teorías psicoanalíticas abordan la motivación como elemento fundamental de la vida psíquica de las personas y que está altamente relacionado con el clima laboral; desde la fisiología se toma este concepto de acuerdo al equilibrio que se da entre la insatisfacción y la necesidad; por el contrario, otros autores

desde una perspectiva más humanista proponen modelos integrados y jerarquizados donde todos los procesos se analizan de acuerdo a la fuerza motivacional que tenga el empleado; se encontró además que los psicólogos sociales abordan el tema de incentivos que median la conducta de las personas; los conductistas enfatizan en los factores ambientales que pueden afectar el comportamiento de las personas.

2.1.2 Antecedentes Investigativos. . Para la realización del estado del arte se realizó una revisión de la literatura entorno la temática de Clima laboral, donde se recolectaron 15 publicaciones entre libros, trabajos de grado y artículos científicos, los cuales se ordenaron en matrices documentales (Anexo 1), para realizar análisis de la información se determinó diferentes núcleos temáticos, enfatizadas en los siguientes conceptos: clima laboral, motivación y liderazgo.

De acuerdo al análisis realizado a diferentes artículos relacionados con el clima laboral se evidencia un gran número de hallazgos obtenidos en estas investigaciones que sirven como punto de partida o insumo para identificar posibles necesidades o falencias en este tema. Muchas de las investigaciones coinciden en la correlación existente entre la cultura organizacional y clima laboral, además de la conexión de estas con variables como la motivación y liderazgo. Desde que el tema de clima laboral ha despertado interés en gran cantidad de autores, se le ha llamado de diferentes maneras, en las que cabe mencionar: ambiente, atmósfera, clima organizacional o clima laboral, sin embargo es en las últimas décadas que se han hecho esfuerzos por explicar este concepto.

Según (Garbuglia, 2012), se habla de clima en una organización cuando "hacemos referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral,

siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Por lo tanto, se establece así que el concepto de clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales”.

(Orbegoso, 2013), presenta una definición completa: "Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Otra definición que abarca de manera amplia el concepto de clima laboral, además de establecer relación con la motivación es la expuesta por (Govea et al., 2012), donde especifica que el clima laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización.

Una consideración importante acerca del tema, es dada por (Barajas, 2017), quien indica que el clima laboral es formado por las propias empresas, este genera unos factores extrínsecos al individuo, quien los percibe y en ocasiones hace uso de ellos, estos factores pueden ser aceptados pero también se pueden convertir en un impedimento para el desarrollo laboral, al mismo tiempo se identificó que no hay diferencias significativas

entre la percepción que tienen los hombres y las mujeres de las condiciones de trabajo y clima laboral.

Con el tiempo se han establecido diferentes definiciones del clima laboral pero sin duda alguna la mayoría coinciden en que la motivación es uno de los factores más importantes para el rendimiento profesional, se puede afirmar entonces que el clima laboral es un instintivo de la supervivencia interna de una empresa u organización lo que da como resultado generando un alto grado de competitividad laboral.

El clima laboral se relaciona con la motivación ya que esta última puede alterar directamente la competitividad de una empresa puesto que al mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara en los procesos de calidad y elaboración de los productos y servicios (De La Hoz Ruíz & Mejía Sánchez, 2002).

Es de gran importancia hacer una revisión del concepto de motivación, es por esto que (Ramírez Campos, 2013), afirman que la motivación da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de las personas para alcanzar una meta específica, explicando que la intensidad hace referencia a la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo, por tanto este esfuerzo deberá canalizarse en dirección de la meta deseada y la persistencia es el tiempo en que dicha persona sostiene el esfuerzo.

La motivación es el conjunto de factores capaces de provocar, mantener y dirigir un comportamiento. Es un término aplicado a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Existen factores que Intervienen en la Motivación, se tienen

en primera instancia el motivo (del latín motivo, que significa movimiento) que a un nivel más concreto, es la razón del comportamiento (Jaén Díaz, 2010). En un sentido amplio, un motivo es lo que mueve o incita a dar un comportamiento determinado y el motivo puede darse por una necesidad, o como respuesta a un estímulo interno o externo. Otro de los factores está determinado por la necesidad que es un déficit o carencia de tipo biológico (sed, hambre, sueño, etc.), psicológico (dar y recibir afecto, aceptación y reconocimiento, etc.) y social (prestigio, poder, estima, etc.). Las necesidades sociales son dadas y reguladas por nuestras experiencias y la relación con el ambiente (social y cultural) según (De La Hoz Ruíz & Mejía Sánchez, 2002).

La motivación, según (Gallardo et al., 2007), es un elemento emocional básico, para el ser humano estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; algunas personas encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional.

De acuerdo a la revisión conceptual de los términos clima laboral y motivación se puede concluir que la motivación hace parte de los componentes integradores del clima laboral, siendo este importante en el sentido de que el clima laboral depende en gran medida de la motivación, necesidades y esfuerzo de las personas, sin embargo, otros intelectuales mencionan que además de la motivación existen otros componentes con la misma importancia, tales como: liderazgo, poder, políticas, influencia, actitudes, percepciones, aprendizaje, personalidad, estructura organizacional, cohesión, normas y sistema salarial (Orellana & Portalanza, 2014).

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles, generando un ambiente hacia el logro y fomentando el esfuerzo (Contreras et al., 2010).

(Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2010) denomina el liderazgo como grado de supervisión, indican el impacto que tiene un líder sobre otras personas debería variar en función del tiempo e influencia que tiene el jefe sobre el trabajo, esto quiere decir, que si un supervisor que está trabajando constantemente y de la mano con su grupo de trabajo, vigilando y corrigiendo el trabajo de los operarios a cargo, debería tener un fuerte impacto, sea favorable o desfavorable sobre aspectos relacionados con la conducta de los trabajadores, la manera como ellos perciben el clima laboral y el nivel de satisfacción laboral de cada uno.

Para (Davis et al., 2003) el Liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. (Serra, 2010) lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. Esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan,

generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento (Hellriegel & Slocum, 2004).

Históricamente, las llamadas teorías clásicas del liderazgo, incluyendo en ellas las teoría de las conductas y las de contingencia, se han basado en las dimensiones de orientación a las personas o consideración y la orientación a la tarea o iniciación de estructura, que fueron postuladas casi en forma paralela por los equipos de las Universidades de Michigan y la Estatal de Ohio (Lupano Perugini & Castro Solano, 2013).

La Iniciación de estructura se relaciona con el grado en que el supervisor (líder) facilita o define las interacciones del grupo encaminadas a la obtención de la meta, vale decir, incluyen estándares definidos de ejecución, confirman que los subordinados comprendan órdenes y tareas, que sigan los procedimientos operativos establecidos, asignan tareas concretas y enfatizan el cumplimiento de plazos. La consideración hace referencia al grado en el cual el líder muestra preocupación y respeto por sus seguidores, busca su bienestar y les expresa apreciación y apoyo. Ahora bien, un estilo de liderazgo que obtiene alta puntuación en Iniciación de Estructura y Consideración dará lugar a resultados positivos.

Se ha comprobado que un buen clima laboral dado por las percepciones positivas, construidas por los miembros de una organización, se relaciona con el adecuado desempeño de la organización y específicamente con los indicadores: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones sociales, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva que es reflejo del liderazgo, entre otros. Sin duda alguna el liderazgo es el aspecto que más incide en el clima, en este sentido, el estilo de liderazgo que

demuestre el jefe influirá sobre el clima y este a su vez lo hará sobre la productividad (Rodríguez Nova, 2014).

3. Matriz de operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
VARIABLES	DEFINICIÓN	ASPECTOS A EVALUAR (DIMENSIONES)	DEFINICIÓN	FUENTE	INSTRUMENTO
Clima laboral	(Orbegoso, 2013) presenta una definición completa: "Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo".	Condiciones laborales	Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, de tal modo que haya facilidad para poder desempeñar el trabajo de la mejor manera. Palma, (2004)	Colaboradores	Encuesta
		Estructura organizativa	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites u otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone énfasis en formalidades, cumplimiento de estándares, normas, etc. Litwin y Stinger (como se citó en Llana, 2009)	Organigrama de la empresa	Revisión documental

Motivación	La motivación, según (Gallardo, Sellarés, & i Ivern, 2007), es un elemento emocional básico, para el ser humano estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; algunas personas encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional.	Reconocimiento Laboral	La Teoría motivacional de Frederick Herzberg (Murillo, 2007), plantea el modelo de motivación - higiene: en los factores motivadores se Incluye: el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad.	Colaboradores y programas de bienestar de la empresa	Encuesta y revisión documental
		Bienestar		Colaboradores y programas de bienestar de la empresa	Encuesta y revisión documental
		Incentivos		Colaboradores y programas de bienestar de la empresa	Encuesta y revisión documental
Liderazgo	(Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2010) denomina el liderazgo como grado de supervisión, indican el impacto que tiene un líder sobre otras personas debería variar en función del tiempo e influencia que tiene el jefe sobre el trabajo, esto quiere decir, que si un supervisor que está trabajando constantemente y de la mano con su grupo de trabajo, vigilando y corrigiendo el trabajo de los operarios a cargo, debería tener un fuerte impacto, sea favorable o desfavorable sobre aspectos relacionados con la conducta de los trabajadores, la manera como ellos perciben el clima laboral y el nivel de satisfacción laboral de cada uno.	Comunicación	Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa. Palma (2004)	Colaboradores	Encuesta
		Responsabilidad	Es el sentimiento sobre el grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Se valora si la supervisión ejercida es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser autónomos. Litwin y Stinger (como se citó en Llana, 2009)	Colaboradores	Encuesta
		Relación Interpersonal	Percepción por parte de los trabajadores de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones, tanto en forma horizontal como vertical. Litwin y Stinger (como se citó en Llana, 2009)	Colaboradores (Líderes y operarios)	Encuesta

Tabla 1

4. Diseño Metodológico

4.1 Tipo de investigación

Se realizó un estudio descriptivo de corte mixto, (cuantitativo-cualitativo), ya que se recogen y analizan datos cuantificables sobre las variables de clima laboral, motivación y liderazgo, se parte de una idea argumentada en el planteamiento del problema, posteriormente se determina la fuerza de asociación entre las variables, contribuyendo con información bibliográfica para construir el marco teórico, finalmente se llega a los resultados a partir de la recolección de datos que permitirá la objetivación de estos a través de información estadística. El diseño será de tipo cualitativo ya que proporciona información acerca de las características de una población, situación o área de interés específica, en este caso la empresa del sector industrial de la ciudad de Manizales donde se incorpora encuestas para recolectar la información con el fin de obtener conocimiento acerca de clima laboral, motivación y liderazgo.

4.2 Población

La población seleccionada para la investigación la conforman los empleados de una empresa del sector industrial de la ciudad de Manizales.

4.3 Muestra

Se aplica formula estadística para hallar el tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población, con una probabilidad de confianza del 50% y un margen de error del 6%.

Población	190
Nivel de confianza	50%
Margen de error	6%

Parametro	Valor
N	190
Z	0,674
P	50%
Q	50%
e	6%

21,57811
0,793969
Tamaño de muestra
"n"
27

Nivel de confianza	Z alfa
99.7%	3
99%	2,58
98%	2,33
96%	2,05
95%	1,96
90%	1,645
80%	1,28
50%	0,674

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Tabla 2

4.3.1 Criterios de inclusión

Empleados con contrato directo por la empresa y con antigüedad mayor o igual a tres años.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Encuesta tipo Likert, con diferentes opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y revisión documental.

4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Prueba Chi-Cuadrado en programa estadístico SPSS para hallar correlación de variables: liderazgo-motivación con clima laboral.

5. Resultados

5.1 Análisis y discusión

En los resultados obtenidos posterior a la aplicación de la encuesta se puede deducir la estrecha relación que existe entre diferentes conceptos abordados tanto en el referente teórico como en el estado del arte que permiten dar respuesta al problema planteado en esta investigación.

Para realizar el análisis de la influencia de variables de liderazgo y motivación en la percepción del clima laboral se tuvieron en cuenta conceptos como condiciones laborales, estructura organizativa, reconocimiento laboral, incentivos, comunicación, responsabilidad y relaciones interpersonales, abordados mediante una extensa revisión bibliográfica y que permitieron la elaboración de una encuesta que posteriormente se aplicó a empleados de una empresa del sector industrial de la ciudad de Manizales.

La encuesta se aplicó a empleados de diferentes áreas de la empresa que tienen contrato directo con ésta, en total 27 personas encuestadas según el tamaño de la muestra para una población de 190 empleados, con un nivel de confianza del 50% y un margen de error del 6%. La encuesta brindaba a los empleados presentaba diferentes opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respuestas basadas en la escala de aceptabilidad tipo Likert. Una vez conocidas las respuestas se realizó un cruce de los aspectos mencionados buscando el grado de correlación entre estos para identificar los que generan una mayor influencia en la percepción del clima laboral, para hallar dicha relación se utilizó la prueba Chi Cuadrado.

Posterior a la aplicación de la encuesta y a la obtención de los resultados se procedió a realizar una revisión documental en la que de manera simultánea se revisaban los indicadores, la estructura organizacional, así como las políticas de la empresa. De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada previamente se puede determinar que este estudio está fundamentado bajo investigaciones y teorías planteadas previamente, así como se muestra a continuación.

(Garbuglia, 2012) determina que el clima laboral surge desde la aparición de los principios de la corriente cognitiva en temas de psicología, donde se genera una preocupación acerca de que todas las personas conciben de modo diferente el contexto laboral donde se desenvuelven y por tanto, dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización. De igual modo (Quintero et al., 2008), una de las conclusiones de su investigación menciona en primera medida que la calidad de vida laboral del personal debe ser considerada como un componente fundamental, lo cual repercutirá en el rendimiento individual y colectivo del grupo humano de trabajo; De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta los aspectos relacionados con clima laboral abordados en la encuesta se puede determinar que un 75% de las respuestas son aceptables, por lo que es visible un resultado poco favorable en la percepción del clima laboral por parte de los empleados de la empresa y con lo anterior se da respuesta a uno de los objetivos específicos planteados en esta investigación.

En estudios realizados previamente es visible la influencia del clima laboral sobre el nivel de productividad individual y colectivo (Davis et al., 2003) y es de esta manera como en esta investigación se relacionan ambos conceptos, en el que el clima laboral es poco

favorable e influye directamente sobre la productividad, en este último se aprecia para el año 2018 un cumplimiento del 92%, en el año 2019 un cumplimiento del 78% y en lo que transcurre del año 2020 un cumplimiento del 82%, constatando que la meta no fue alcanzada en los dos años anteriores y que para el presente año la tendencia presenta el mismo comportamiento a los años anteriores .

Por tanto, es de gran importancia conocer la apreciación de los colaboradores frente al clima laboral ya que es un indicador que al ser evaluado permitirá conocer de forma directa el nivel de productividad que tendrá la empresa.

Otra variable que debe ser tenida en cuenta dentro de este análisis y que permite dar respuesta a la pregunta de investigación es la variable de liderazgo, abordada por Serra (2010) quien menciona que el liderazgo tiene varias formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos, (Hellriegel & Slocum, 2004), soportan lo mencionado anteriormente donde explican que esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento. De acuerdo a los hallazgos encontrados en esta investigación durante la aplicación de la encuesta y según las premisas mencionadas anteriormente se ha podido establecer un análisis entre dos componentes que hacen parte del liderazgo y clima laboral, en donde se deja claro la relación existente entre la claridad que tienen los empleados acerca de las funciones que deben desempeñar en la empresa y la autonomía que tienen estos para

cumplir con sus responsabilidades, la correlación registrada en el ejercicio fue de 0,039.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.719 ^a	9	.039
Razón de verosimilitud	16.431	9	.058
Asociación lineal por lineal	3.504	1	.061
N de casos válidos	27		

a. 15 casillas (93.8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .15.

Tabla 3.

Es importante dejar claro que a pesar que existe una estrecha relación entre clima laboral y liderazgo en tema de estructura organizacional y autonomía respectivamente, en esta empresa del sector industrial el resultado que hace parte de la autonomía es desfavorable ya que el 85% de las personas sienten que se les ve limitada la toma de decisiones frente a funciones que desempeñan en la empresa, por tanto es un punto que desfavorece la percepción del clima laboral en esta empresa; En este sentido es claro que los líderes de la empresa deben plantear estrategias que permitan fomentar la participación en toma de decisiones de manera individual y colectiva. A pesar de los resultados observados desde la autonomía en lo que compete a clima laboral se evidenció un organigrama muy bien estructurado, un mapa de procesos con departamentos y áreas definidos, dentro de cada uno de ellos se encontraron los cargos con su rol, además de un manual de funciones específico con instructivos para cada puesto de trabajo.

Una conclusión resultante del trabajo realizado por (Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2010), expresa que cuando el líder se preocupa por los demás es considerado con sus empleados y además realiza una supervisión estrecha, la motivación y satisfacción

aumentan significativamente. De la misma manera (Lupano Perugini & Castro Solano, 2013) cuando mencionan las teorías clásicas del liderazgo, resaltan la teoría de las conductas y las de contingencia, la cual se basa en las siguientes dimensiones: orientación a las personas o consideración que hace referencia al grado en el cual el líder muestra preocupación y respeto por sus seguidores, busca su bienestar y les expresa apreciación y apoyo; y la orientación a la tarea o iniciación de estructura que se relaciona con el grado en que el supervisor (líder) facilita o define las interacciones del grupo encaminadas a la obtención de la meta, en esta se incluyen estándares definidos de ejecución, confirman que los subordinados comprendan órdenes y tareas, que sigan los procedimientos operativos establecidos, asignan tareas concretas y enfatizan el cumplimiento de plazos. El estilo de liderazgo que obtiene alta puntuación en Iniciación de Estructura y Consideración dará lugar a resultados positivos.

Según los conceptos abordados en el párrafo anterior y el análisis realizado a los resultados se puede determinar que existe fuerte relación entre las variables de liderazgo y clima laboral en cuanto al apoyo que sienten los empleados por parte de jefe cuando tiene dificultades laborales y personales, además de la gestión del jefe frente a las necesidades en el puesto de trabajo, correlación registrada en el ejercicio fue de 0,002 ver tabla 2. En datos más concretos el 85% de los colaboradores encuestados en la empresa siente apoyo por parte del líder, un resultado que se puede considerar como regular. De otra parte, el resultado obtenido de la percepción de la gestión de los líderes hacia las necesidades del puesto reflejó que un 78% de los empleados está de acuerdo, lo que refleja una indiscutible debilidad en este aspecto.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30.536 ^a	12	.002
Razón de verosimilitud	25.890	12	.011
Asociación lineal por lineal	10.556	1	.001

Tabla 4.

En relación con los autores citados (Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2010) y (Lupano Perugini & Castro Solano, 2013) se puede determinar que los líderes de la empresa tienen características con tendencia hacia la orientación y consideración por los empleados, de igual forma en una investigación realizada en países de América Latina por (Ogliastri et al., 1999) cuyo objetivo era hallar contribuciones peculiares derivadas de la práctica gerencial en estos países, se expresan que un fuerte conjunto de valores compartidos, carisma, benevolencia, paternalismo e intuición eran características salientes del liderazgo en América Latina.

También se puede inferir que los líderes de una empresa industrial de Manizales deben alcanzar mayor habilidad en lo que concierne a la orientación de la tarea e iniciación de estructura, ya que a pesar que esta empresa en su estructura organizativa sea sólida, ciertas características de los líderes pueden impactar de manera negativa sobre los resultados esperados.

Una vez hecho el análisis y establecido la relación conceptual entre las variables de clima laboral y liderazgo es importante para este estudio mencionar los resultados hallados desde la variable de motivación y como esta puede influir sobre la percepción del clima laboral.

La motivación hace parte de los componentes integradores del clima laboral, siendo este importante en el sentido de que el clima laboral depende en gran medida de la motivación, necesidades y esfuerzo de las personas, (Orellana & Portalanza, 2014).

Al citar a este autor a manera de introducción desde la percepción que tiene de la motivación y al relacionarlo con los resultados del estudio desde esta variable se encuentra que existe una percepción totalmente negativa en todos los elementos integradores de esta variable.

La motivación se convierte en un factor clave para encontrar respuesta a la pregunta formulada del presente trabajo, dejando claro las debilidades de la empresa, así como la posibilidad de plantear posibles soluciones o planes de mejora para favorecer esta variable y que tenga un impacto directo sobre el clima laboral.

A continuación, se presenta la correlación hallada entre el concepto de bienestar dentro de la motivación y la gestión de los superiores por las necesidades dentro del clima laboral:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.482 ^a	9	.042
Razón de verosimilitud	15.733	9	.073
Asociación lineal por lineal	5.179	1	.023
N de casos válidos	27		

a. 14 casillas (87.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .15.

Tabla 5.

El 59% de las personas encuestadas perciben un interés de la empresa hacia el empleado y un 78% conciben la gestión de los superiores en relación a las necesidades de los puestos, los efectos de estos resultados se pueden deducir según la teoría motivacional de John Stacey Adams (1963), que hace referencia a la equidad y a la necesidad que tienen los trabajadores de ser tratados de manera equitativa y justa, explicando que si el trabajador se siente bien tratado, crecerá su motivación y el rendimiento será el esperado, por el contrario si se tratan injustamente o de manera desigual estarán dispuestos a llevar a cabo alguna estrategia que les permita neutralizar lo que consideran una falta de equidad, prueba de lo anterior es el resultado de la motivación hacia el cumplimiento de los objetivos que solo el 74% fue positivo además, de la existencia del sindicato de

trabajadores en la empresa y dentro de la revisión documental un indicador de ausentismo con tendencia negativa.

Siguiendo con los factores motivacionales se presenta el grado de correlación dada entre los conceptos de reconocimiento y bienestar dentro de la motivación y el concepto de estructura organizacional dentro del clima laboral, para ello se realizó el cruce entre reconocimiento y valoración de los superiores por el trabajo y la gestión de los superiores por las necesidades del puesto, la cual mostró una relación directa.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36.771 ^a	12	.000
Razón de verosimilitud	35.344	12	.000
Asociación lineal por lineal	10.871	1	.001
N de casos válidos	27		

a. 20 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .07.

Tabla 6.

La Teoría motivacional de Frederick Herzberg, Murillo (2007), plantea el modelo de motivación - higiene: en los factores motivadores se Incluye: el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad, estos factores están relacionados con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo.

De acuerdo a lo anterior y lo hallado en los resultados de esta investigación el 52% de las personas encuestadas aceptan la existencia de reconocimiento y valoración por el trabajo realizado, dada la importancia de este factor en la percepción del clima laboral, el resultado se considera como crítico para la empresa, dado que un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía según (Hernández Oña, 2011). En esta correlación, la gestión de superiores por las diferentes necesidades de los puestos arrojó un 78% de aceptabilidad, lo cual argumenta la necesidad de mejorar como le recomienda el mismo (Hernández Oña, 2011). Expresando que los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de motivar el trabajo.

Con el anterior análisis es posible dar respuesta al objetivo general de esta investigación, en primer lugar las correlaciones realizadas con la prueba Chi Cuadrado entre los resultados de las variables de liderazgo y clima laboral y segunda instancia la correlación entre las variables de motivación y liderazgo, mostraron un alto grado de relación, lo que confirma una significativa influencia de las variables de motivación y liderazgo en la percepción del clima laboral en la empresa del sector industrial de la ciudad de Manizales. El análisis de los resultados muestra que el clima en la empresa tiene mucho por mejorar donde la variable que está impactando de manera significativa es la motivación.

Los resultados de los aspectos relacionados con la motivación reflejan descontento en el personal de la empresa, el bienestar, el reconocimiento por el trabajo y el sistema de

incentivos no está siendo percibido lo que genera una baja en el compromiso de los empleados para la consecución de los objetivos.

El liderazgo si bien influye en la percepción de clima, tiene un impacto menor dado que los empleados lo perciben de mejor manera, no obstante, es claro que hay aspectos por mejorar como la relación entre los diferentes líderes y fomentar el trabajo en equipo.

6. Conclusiones

La permanencia en el mercado y la competitividad de las organizaciones se cimienta en los resultados productivos y en su rentabilidad, pero es evidente que para alcanzar dichos resultados se necesita de medios y recursos que deben tener una adecuada administración, la presente investigación permite resaltar la importancia del recurso humano como apoyo para la consecución de los objetivos de la empresa. Para conseguir que la participación de este recurso sea óptima es determinante preservar un adecuado clima laboral, esto teniendo en cuenta que de acuerdo a cómo se perciba afecta positiva o negativamente en el rendimiento individual y a su vez a nivel grupal. Analizada la empresa del sector industrial de la ciudad de Manizales, se evidenció que el clima laboral se percibe de manera poco favorable y su productividad y rentabilidad se está viendo afectada de manera significativa, resultado que muestra coherencia con algunas teorías tomadas como apoyo para el presente trabajo.

El éxito de realizar a cabalidad las actividades laborales dentro de una empresa se encuentra en una correcta comunicación de las funciones y deberes para cada

colaborador, si bien es de suma importancia tener definidos aspectos como un organigrama con jerarquías y departamentos definidos, roles, manuales, instructivos entre otras herramientas, estas pueden llegar a ser inútiles si solo se encuentran plasmados en archivos físicos o virtuales. De la misma manera la comunicación y presentación clara y precisa de las funciones debe ir acompañada de la delegación de la responsabilidad y la autonomía que permitan al empleado empoderarse del puesto de trabajo, dicho empoderamiento fomentará el entusiasmo no solo por participar en la toma de decisiones, si no, por proponer ideas de cambio y mejoramiento. De acuerdo a lo anterior la empresa del sector industrial de Manizales muestra un alto grado de organización y conocimiento, no obstante, presenta falencias en cuanto a la transmisión de su conocimiento formal, en este sentido cobra valor el papel desarrollado por los líderes de la organización quienes, en su rol de orientación a la tarea, contribuyan a la gestión del conocimiento para que sus colaboradores lo asimilen y lo pongan en práctica de manera autónoma y responsable. El grado de especialización y conocimiento de los trabajadores puede representar una mayor competitividad para la empresa.

Las empresas deben tener presente que un pilar fundamental para mantener un buen clima laboral es la motivación, esta se basa en satisfacer las diferentes necesidades que puedan presentar el capital humano. Si las personas perciben que la empresa además de buscar alcanzar sus objetivos, tiene dentro de sus prioridades los objetivos y bienestar de sus colaboradores, es posible que sientan orgullo y aprecio por la misma, guardando fidelidad y trabajando de manera honesta. Son muchas las formas como una organización puede motivar a sus colaboradores, la importancia radica en implementar beneficios

acordes, que sean equitativos y que se hagan efectivos para que todos los empleados los perciban.

La investigación realizada en la empresa del sector industrial de Manizales mostró un resultado particular en el concepto de relaciones interpersonales, más específicamente en lo referente al trabajo en equipo y la comunicación del mismo, resultado que fue relativamente positivo, esto permite notar en esta empresa cierto grado independencia de este concepto con los demás tratados, donde a pesar de las falencias en términos de liderazgo y percepción del clima, las personas guardan un comportamiento colaborativo y amigable. Este sentimiento de cooperación y alianza deja un interrogante: ¿cuál es la influencia que pueden generar los grupos formales e informales en la percepción del clima?.

El liderazgo puede influir de manera significativa en la motivación de las personas y un buen líder puede utilizar estrategias, recursos y herramientas que estén a su alcance para mantener un grupo motivado, no obstante, es claro que el líder se limita a lo que pueda proveer y facilitar la organización. En la empresa del sector industrial de Manizales nota un rol de liderazgo con opciones de mejora hacia la motivación, así como la falta de programas de bienestar y motivación por parte de la organización. De esta conclusión surge un segundo interrogante: ¿Cómo influye en el rol de líder, el grado de motivación y preocupación por los empleados por parte de la organización?

7. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa del sector industrial de Manizales tener presente la participación de sus empleados en cuanto a la toma de decisiones, con el objetivo tanto de empoderar como de hacer sentir a las personas parte importante en la organización, para esto se sugiere realizar un programa de capacitaciones a los líderes de la empresa que facilite la delegación de las funciones, así como capacitaciones permanentes al personal sobre las actividades a realizar, teniendo presente que dichas actividades cambian constantemente.

Se sugiere también que los líderes de la empresa acompañen constantemente a los empleados, aportando ideas y conocimientos que ayuden a mejorar la realización de las tareas, ya que esto permite generar una atmósfera de seguridad y armonía. Lo anterior puede evitar el descontento y la baja de ánimo en su trabajo e incluso la apatía. Un jefe debe tener proactividad y apoyo a cada individuo en la consecución de sus esfuerzos, para generar así una cultura de ayuda y trabajo en equipo, dicho apoyo reconocimiento por parte de los jefes a sus subordinados es de vital importancia para mejorar la productividad.

La empresa del sector industrial de Manizales presenta dentro de su programa de bienestar: Crédito para vivienda y subsidio de educación, estos beneficios no están siendo percibidos por los empleados según los indicadores encontrados, esto puede ocurrir porque solo aquellas personas que estudian o tienen proyecto de compra de vivienda

tienen acceso a dichos beneficios, por lo anterior se recomienda a la empresa implementar programas diferentes donde un mayor número de empleados los pueda obtener, un ejemplo puede ser un bono de alimentación, un bono por productividad, en cuanto a reconocimiento y valoración del trabajo, programas como reconocimiento por el nivel de desarrollo y/o por la función desempeñada, un sistema de escalonamiento salarial, un placa simbólica, entre otros.

Se debe reconocer el esfuerzo de un equipo de trabajo, para esto es necesario propiciar espacios, momentos y mecanismos adecuados para que los empleados sientan la valoración por el esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

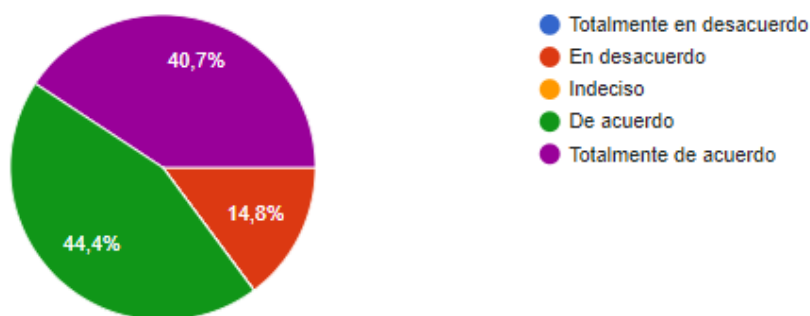
8. Anexos

Tabulación de encuesta

Figura 1.

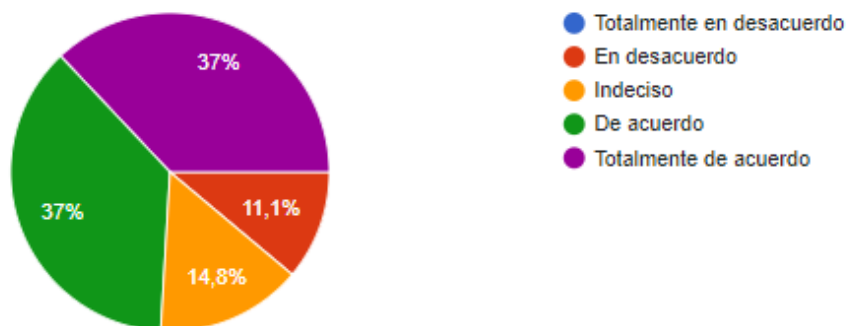
1. Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) son confortables

27 respuestas



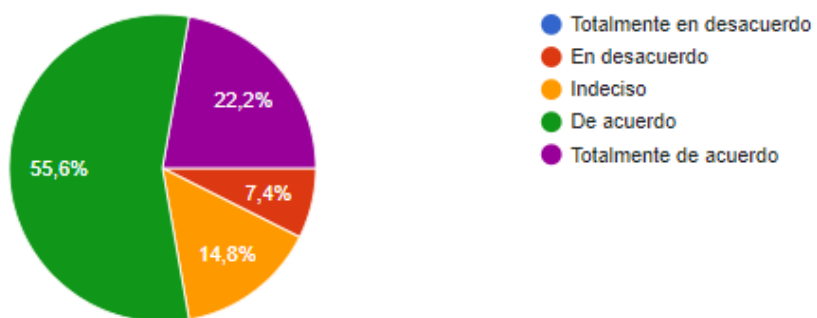
2. El tiempo laboral asignado es suficiente para cumplir con las actividades asignadas

27 respuestas



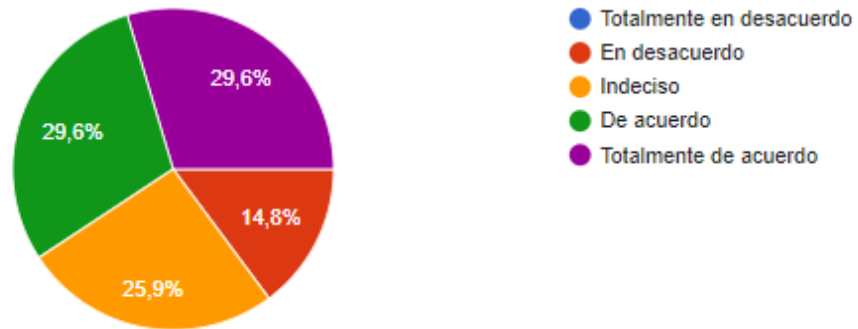
3. Percibe la gestión de sus superiores frente a las necesidades en el puesto de trabajo

27 respuestas



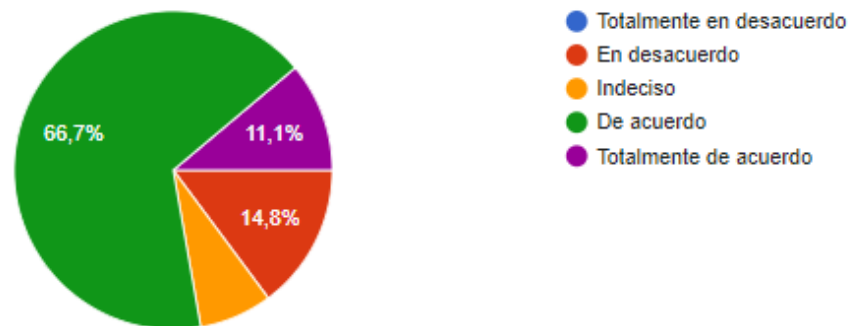
4. La retribución económica dada por su desempeño laboral es justa

27 respuestas



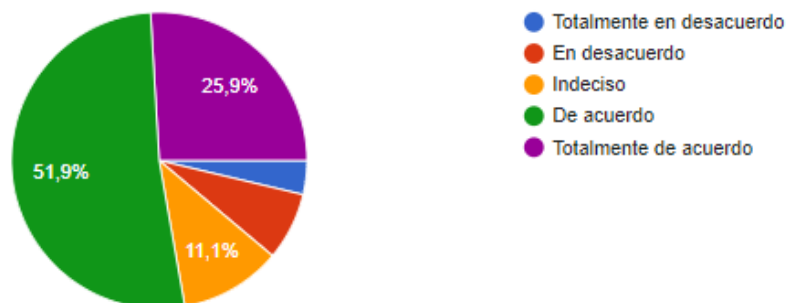
5. En la empresa las funciones de cada empleado están claramente definidas

27 respuestas



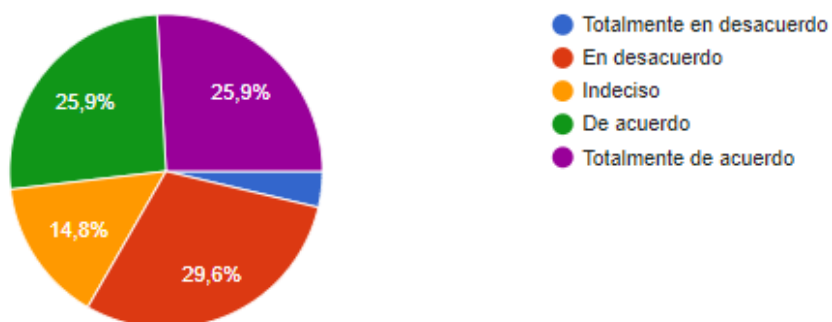
6. El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento son los necesarios para realizar el trabajo asignado

27 respuestas



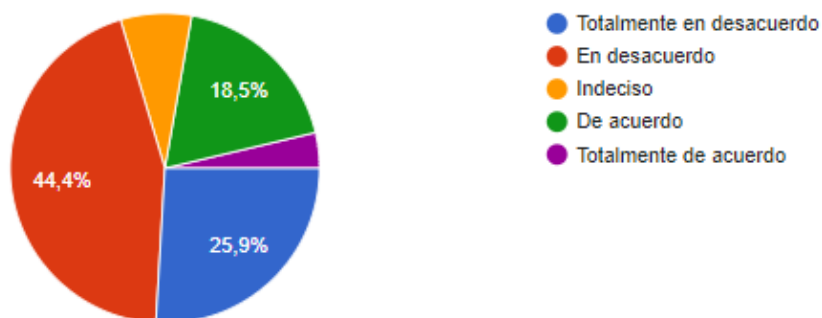
7. Los superiores reconocen y valoran el trabajo que realiza

27 respuestas



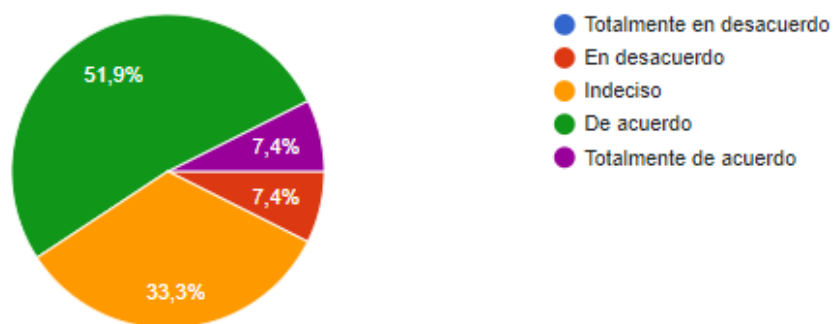
8. La empresa otorga incentivos a los trabajadores por sus logros

27 respuestas



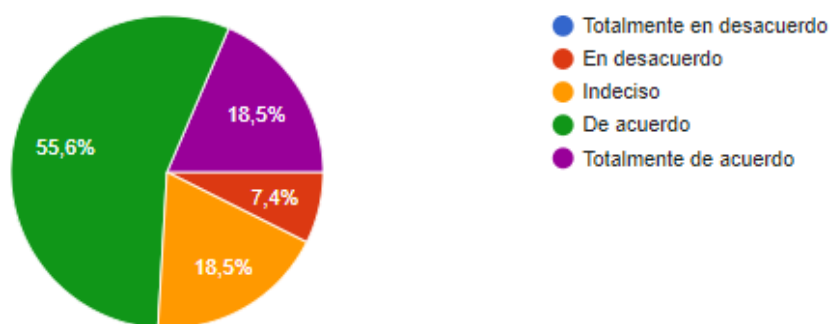
9. La empresa se interesa en usted como empleado

27 respuestas



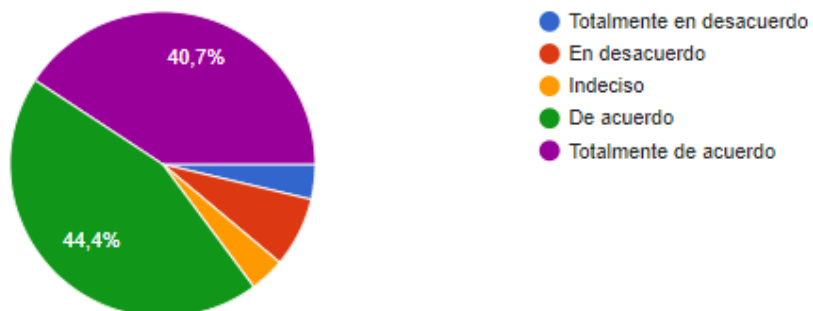
10. Se siente motivado para cumplir con los objetivos de la empresa

27 respuestas



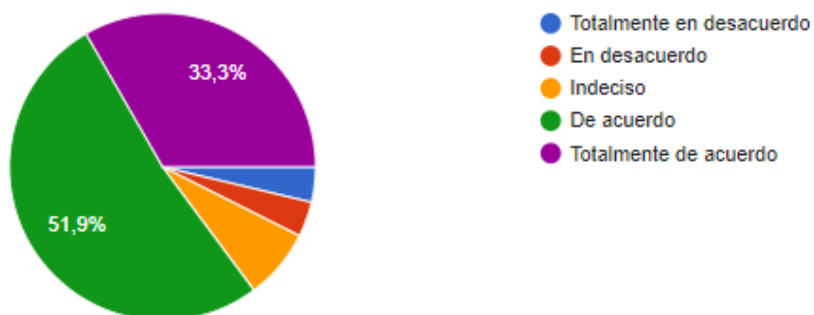
11. El jefe inmediato tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones

27 respuestas



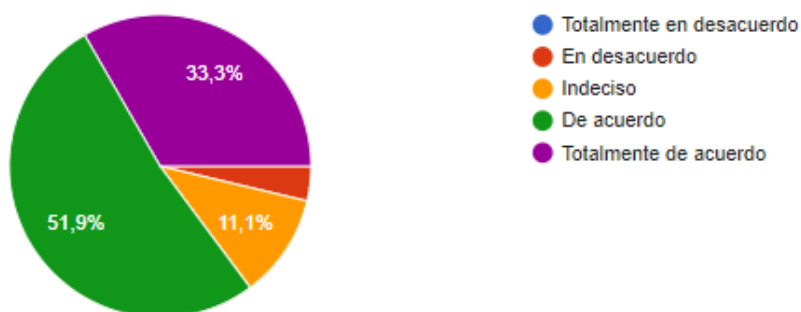
12. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades laborales y personales

27 respuestas



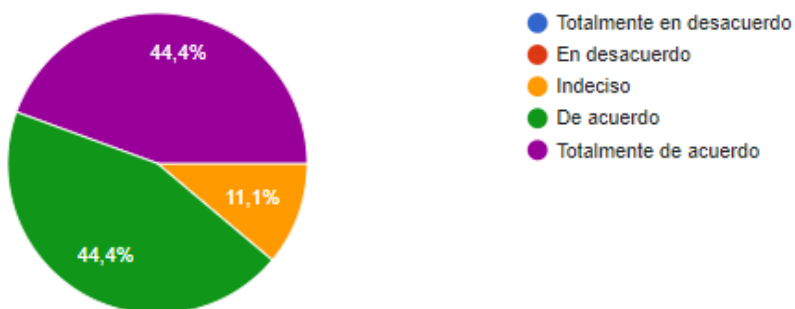
13. Mi jefe proporciona información suficiente para que pueda desempeñar mi labor

27 respuestas



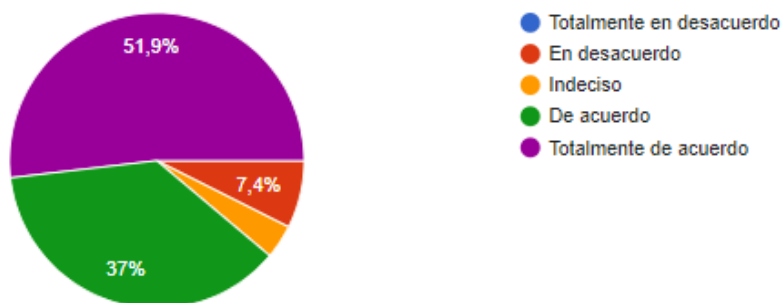
14. Me siento comprometido con el cumplimiento de las metas y los objetivos de la empresa

27 respuestas



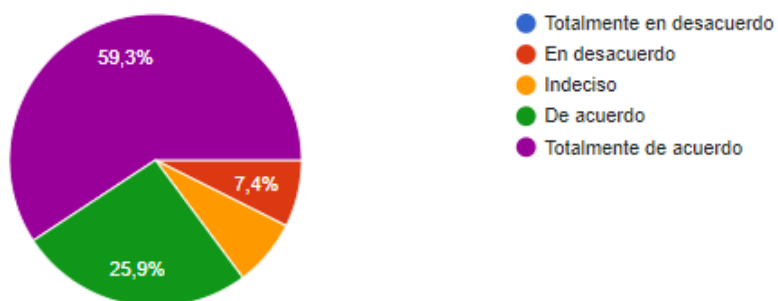
15. Tengo claro lo que se espera de mi trabajo

27 respuestas



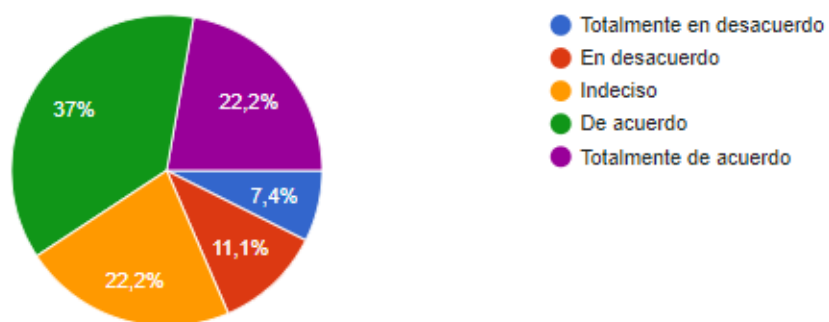
16. Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.

27 respuestas



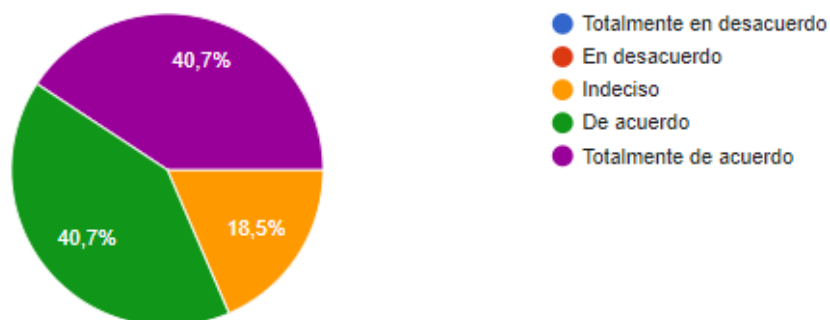
17. Las relaciones entre los diferentes líderes de la empresa están basadas en el respeto

27 respuestas



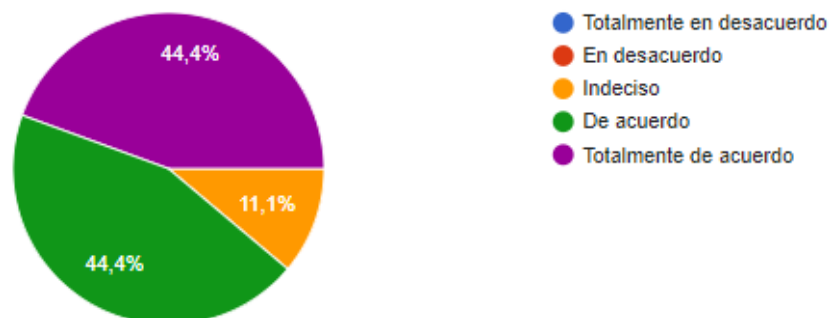
18. En mi departamento se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

27 respuestas



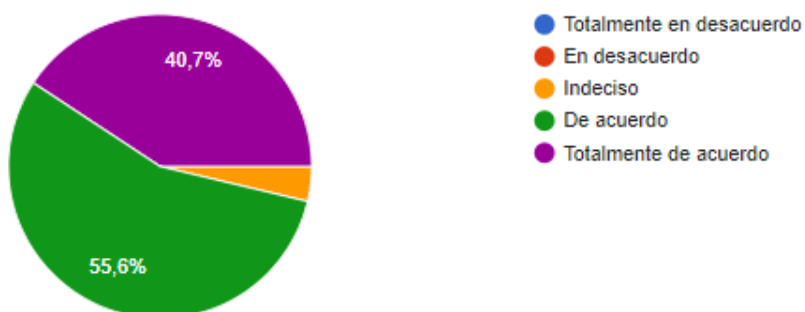
19. Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo

27 respuestas



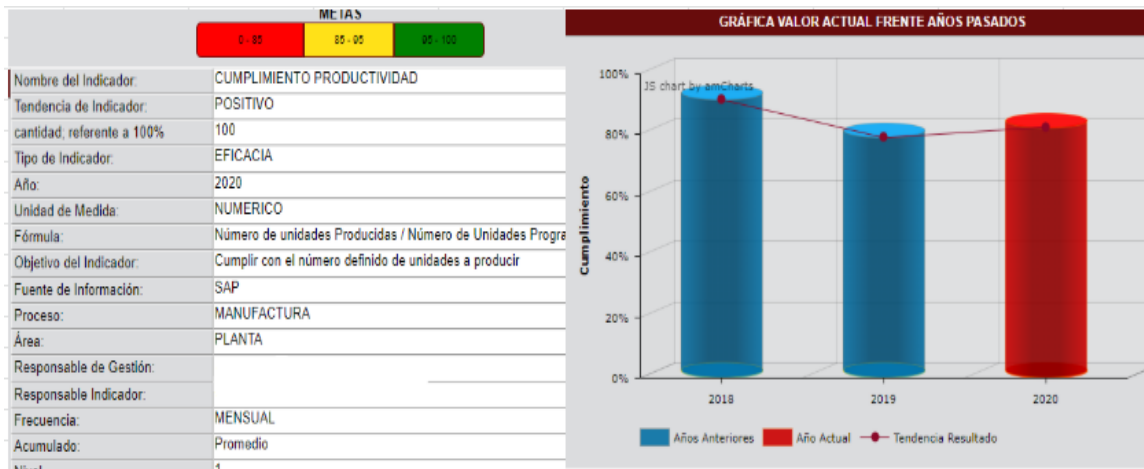
20. La relación entre compañeros de trabajo en la organización es buena

27 respuestas



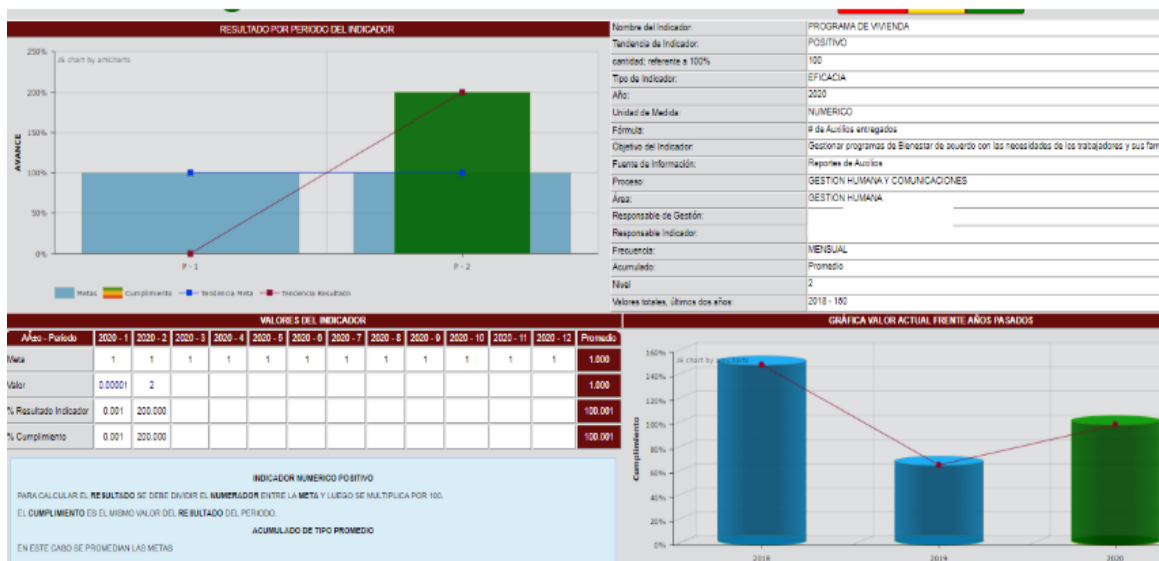
Indicador de productividad

Figura 2.



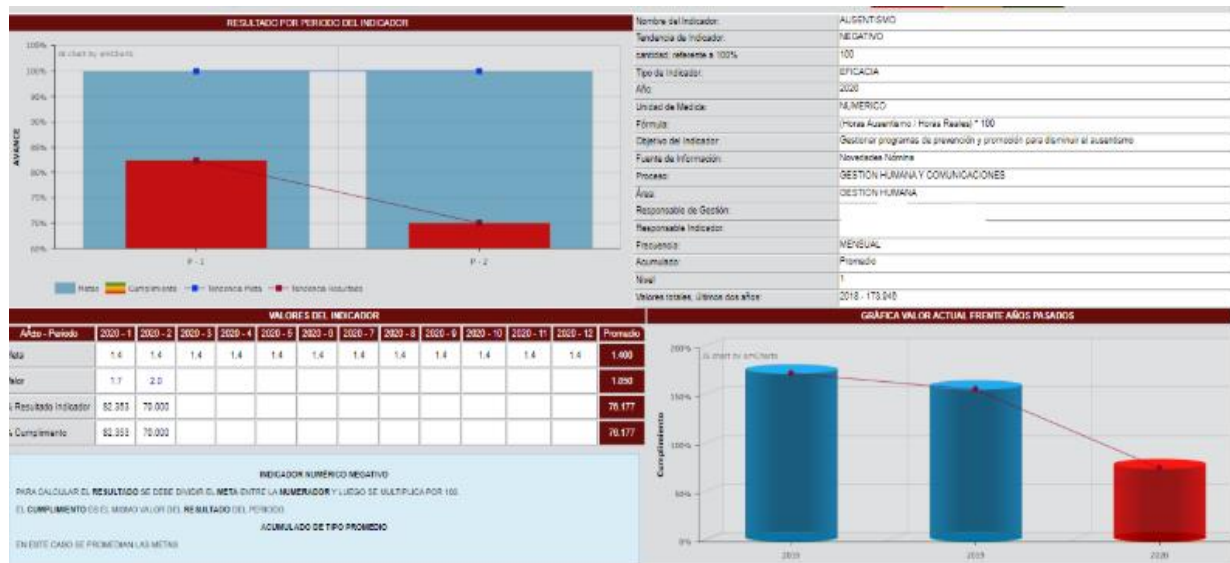
Indicador de Beneficios

Figura 3.



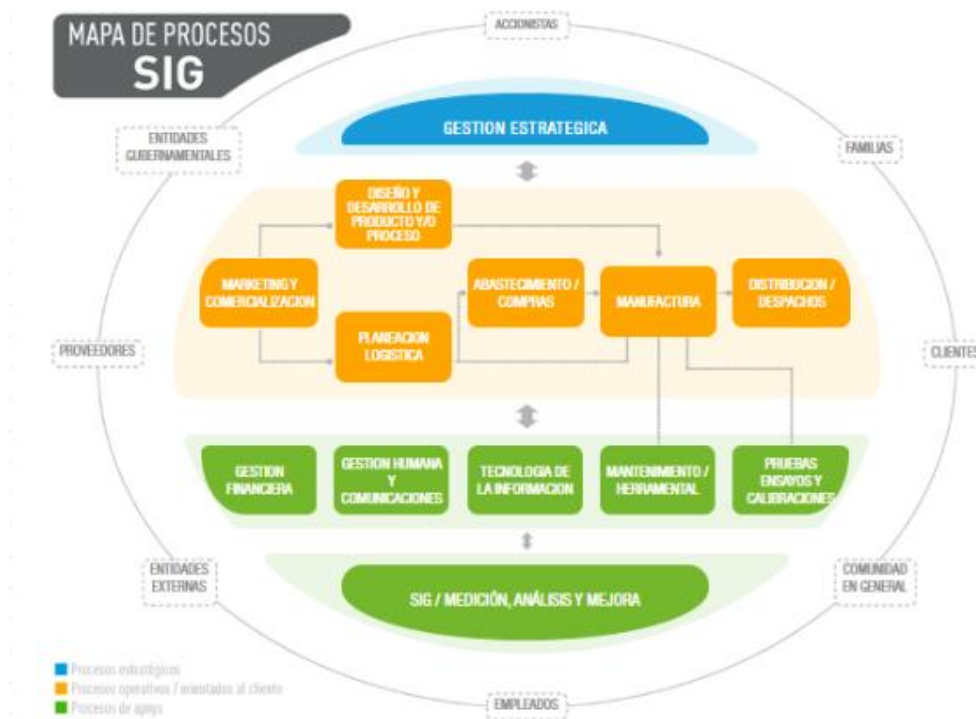
Indicador de Ausentismo

Figura 4.



Mapa de procesos

Figura 5.



Políticas de la empresa

Figura 6.

POLÍTICA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

- Promover el autocuidado, la salud, y seguridad en el trabajo de sus empleados, visitantes y contratistas.
- Controlar los impactos que tienen nuestras operaciones en el medio ambiente.
- Garantizar la integridad, seguridad y manejo de la información.
- Satisfacer las expectativas de nuestros aliados estratégicos (Accionistas, Clientes, Trabajadores, Familias, Comunidad, Gobierno, Proveedores, Instituciones, Contratistas)
- Prevenir el soborno y otras prácticas corruptas.
- Prevenir el lavado de activos, la financiación del terrorismo y demás actividades ilícitas.

Como:

- Cumpliendo la legislación aplicable. (Seguridad y Salud en el trabajo, Medio ambiente, Calidad, Seguridad Informática y Requisitos específicos del cliente)
- Desarrollando programas de Mejoramiento continuo e Innovación.
- Buscando a través de actividades de medicina preventiva mantener las buenas condiciones de salud de sus empleados, trabajar conjuntamente en la prevención de incidentes laborales y accidentes de trabajo

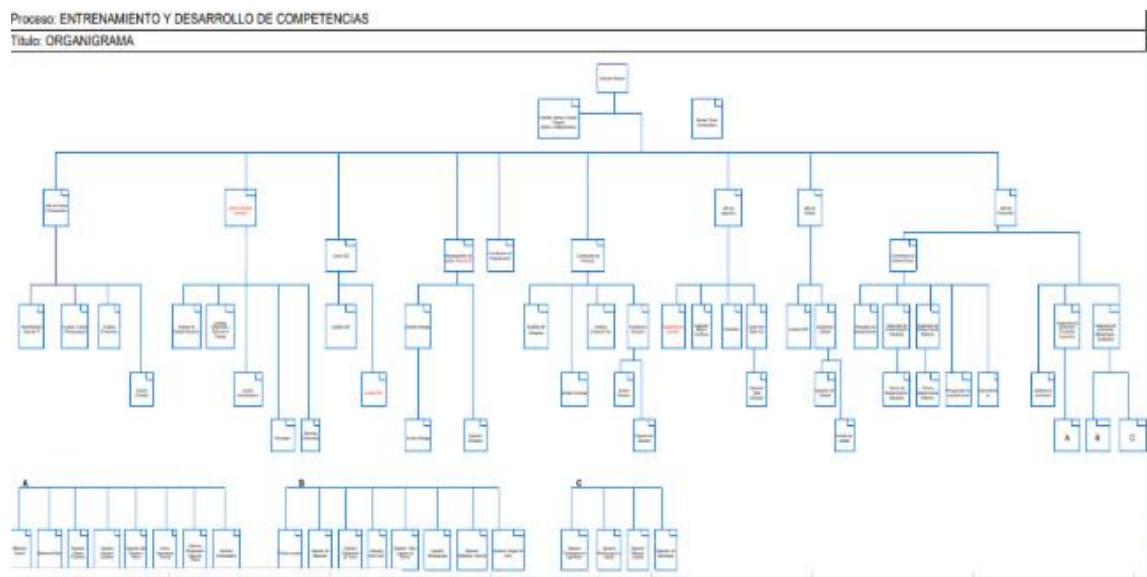
Instructivo de funciones

Figura 7.

INSTRUCTIVO		
●	1277	POLITICA DE PREVENCIÓN EN ALCOHOL, DROGAS Y TABACO
●	1277	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
●	FO170832	AUTORIZACIÓN DE TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES
●	IN170801	ORGANIGRAMA
●	IN170802	PERFILES Y DESCRIPCIÓN DE CARGO
●	IN170803	INSTRUCCIONES PARA EL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA
●	IN170804	DESCRIPCIÓN DE CARGO GESTIÓN HUMANA
●	IN170805	DESCRIPCIÓN DE CARGO - INGENIERÍA
●	IN170806	DESCRIPCIÓN DE CARGO - CALIDAD
●	IN170807	DESCRIPCIÓN DE CARGO - TALLER INDUSTRIAL
●	IN170808	DESCRIPCIÓN DE CARGO - DISTRIBUCIÓN/DESPACHOS
●	IN170809	DESCRIPCIÓN DE CARGO - FINANCIERA
●	IN170810	DESCRIPCIÓN DE CARGO - SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
●	IN170811	DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACABADOS
●	IN170812	DESCRIPCIÓN DE CARGOS FUNDICIÓN - INYECCIÓN
●	IN170813	DESCRIPCIÓN DE CARGO - MECANIZADO
●	IN170816	DESCRIPCIÓN DE CARGO - PRODUCCIÓN
●	IN170817	DESCRIPCIÓN DE CARGO - CONTRATISTAS
●	IN170818	DESCRIPCIÓN DE CARGO INTEGRANTE EQUIPO AUDITOR
●	IN170821	MATRIZ DE CARGOS CRÍTICOS
●	IN170822	CODIGO DE ETICA MADEAL

Organigrama estructural

Figura 8.



9. Lista de referencias

Abello Bolivar, A. J., & Lozano Torres, D. M. (2013). Importancia de los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional en el ámbito laboral. Universidad del Rosario.

Avolio, B. J., & Wernsing, T. S. (2008). Practicing authentic leadership. *Positive psychology: Exploring the best in people*, 4, 147–165.

Barajas, E. M. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial-México. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 8(2), 149–159.

Brancato, B., & Juri, F. (2011). Puede influir el clima laboral en la productividad. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Recuperado de: [www. biblioises. com. ar/Contenido/300/300/Climalaboralenlaproductividad. pdf](http://www.biblioises.com.ar/Contenido/300/300/Climalaboralenlaproductividad.pdf).

Cantu, R. G. (2016). Clima laboral un eje de la sociología organizacional. *International Journal of Good Conscience*, 11(1), 92–95.

Caro Arias, Q. J., Cardona Medina, M., Ramírez Jaramillo, A., & González Villamil, D. H. (2018). Determinación del clima organizacional en el SES Hospital de Caldas.

Castillo Dávila, N. F. (2014). Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.

Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar. Universidad Austral de Chile.

Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 7–17.

Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15–25.

Davis, K., Newstrom, J. W., & Agea, A. E. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*.

De La Hoz Ruíz, G. M., & Mejía Sánchez, M. C. (2002). La motivación como factor fundamental en el mejoramiento de la satisfacción laboral clima laboral y la

productividad de los trabajadores de la finca María de la Esperanza ubicada en la zona bananera del departamento del Magdalena Universidad del Magdalena.

Espinoza, P. A. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 44–55.

Gallardo, E. G., Sellarés, M. E., & Ivern, X. M. T. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?: Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, 50.

Garbuglia, S. C. (2012). Clima laboral en un organismo público. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.

García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41–54.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Konopaske, R., Rosales, M. E. T., Quiñones, A. D., Bárcenas, M., & Romero, H. A. G. (1994). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. Addison-Wesley Iberoamericana Delaware.

Govea, M., Domínguez, M. M. E., & San Agustín, Y. Q. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía*, 11.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*. International Thomson Editores.

Hernández Oña, S. R. (2011). *Cómo influye el clima laboral en el desempeño y satisfacción del personal de Quito*.

Hernández Palma, H. G. (2011). *La gestión empresarial; un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*.

Jaén Díaz, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones.

Jesús, B. M. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED.

López Giraldo, N., López Luzardo, G. A., & Santa Giraldo, A. F. (2011). *Identificación de necesidades en los colaboradores operativos, en relación a los modelos de Maslow y McClelland de dos empresas representativas del sector textil confección en el área Pereira–Dosquebradas*.

Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2013). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*.

- Marrugo Marrugo, M. M., Pérez Melendez, B. P., & Peña Carrillo, A. D. (2012). Análisis de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Pedro Romero" CEMPRENDE" Universidad de Cartagena.
- Marulanda Valencia, F. Á., Montoya Restrepo, I. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 36.
- Murillo, L. M. Q. (2007). El clima laboral en relación con la satisfacción del trabajador en una dependencia gubernamental.
- Ogliastri, E. (2005). Liderazgo organizacional en Colombia: Un estudio cualitativo. *Revista Eafit*, 105, 1–18.
- Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M. E., Dávila, C., Dorfman, P., Fimmen, C., Ickis, J., & Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. *El estudio Globe. Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 22, 29–57.
- Orbegoso, A. (2013). El clima organizacional. Qué es y cómo analizarlo. *cultura*, 24, 6.
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117–125.
- Payeras Serra, J. (2004). Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 3(9), 33–51.
- Ramírez Campos, Á. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59–70.
- Rodríguez Nova, A. M. (2014). Liderazgo y clima laboral.
- Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Gorbea, M. H., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177–196.
- Serra, J. P. (2010). Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados. Ediciones Díaz de Santos.

Solarte, M. G. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43–61.

Srivastav, A. K. (2006). Organizational climate as a dependent variable: Relationship with role stress, coping strategy and personal variables. *Journal of Management Research*, 6(3), 125–136.