

INFLUENCIA DE LA PERCEPCIÓN DEL TIPO DE DIRECCIÓN DEL JEFE
INMEDIATO Y LA ASIGNACIÓN SALARIAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CHEMICAL COACHING SERVICES
S.A.S. EN EL AÑO 2017

NYDIA GONZALEZ BERNAL

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2018

INFLUENCIA DE LA PERCEPCIÓN DEL TIPO DE DIRECCIÓN DEL JEFE
INMEDIATO Y LA ASIGNACIÓN SALARIAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CHEMICAL COACHING SERVICES
S.A.S. EN EL AÑO 2017

NYDIA GONZALEZ BERNAL

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR

HOLBEIN GIRALDO PAREDES

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PALMIRA

2018

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

1. INTRODUCCION.....	8
2. ANTECEDENTES	10
2.1. SATISFACCION LABORAL: UNA REVISIÓN ACTUAL DE LA APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL Y SU EVOLUCIÓN – HACIA UN MODELO INTEGRADOR	10
2.2. NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CELIA RISARALDA	11
2.3. ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL TIPO DE CONTRATACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL HOSPITAL RAÚL OREJUELA BUENO SEDE SAN VICENTE DE LA CIUDAD DE PALMIRA PARA EL PERIODO 2017	12
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
6. OBJETIVOS.....	20
6.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
7. JUSTIFICACIÓN	21
8. MARCO CONTEXTUAL	23
8.1 RESEÑA HISTÓRICA	23
9. MARCO CONCEPTUAL.....	27
9.1 SATISFACCIÓN LABORAL	27
9.2 DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL.....	28
9.3 NIVELES DE DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL	28
9.4 LIDERAZGO	29
9.5 LIDERAZGO PARA EL CAMBIO	29
9.6 BIENESTAR LABORAL.....	29
9.7 DIRECCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	30
9.8 PERFECCIONAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	30
9.9 SALARIO.....	30
9.10 IGUALDAD RESPECTO AL SALARIO	31

10.	MARCO TEORICO	31
10.1	ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN	31
10.2	TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG	34
10.3	TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW.....	34
10.4	TEORÍA DE LA EQUITAD DEL DR. STACEY ADAMS	36
10.5	MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVACIÓN – MODELO DE VROOM.....	37
10.6	TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD	39
11.	MARCO JURÍDICO.....	41
12.	METODOLOGÍA	46
12.1	TIPO DE ESTUDIO	46
12.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	47
12.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
13.	CAPITULO I	49
13.1	CARACTERIZACIÓN SOCIO-ECONÓMICA DE LA ENCUESTA	53
13.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	59
14	CAPITULO II	62
14.1	INFLUENCIA DE LA PERCEPCIÓN DEL TIPO DE DIRECCIÓN DEL JEFE INMEDIATO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL	63
14.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	72
15.	CAPITULO III	78
15.1.	INFLUENCIA DE LA PERCEPCIÓN DE LA ASIGNACIÓN SALARIAL EN LA SATISFACCION LABORAL 79	
15.2.	ANALISIS DE LA ENCUESTA	84
16.	CONCLUSIONES.....	88
17.	RECOMENDACIONES.....	90
18.	BIBLIOGRAFÍA.....	92
19.	ANEXOS	95
15.1	ENCUESTA	95

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 (Logo y ubicación de Chemical Coaching Services S.A.S.).....	24
Ilustración 2 (Área de pre-mezclado Chemicoaching).	25
Ilustración 3 (Personal planta Chemicoaching).....	27
Ilustración 4 (Bodega de almacenamiento Chemicoaching).	49
Ilustración 5 (Ubicación satelital Chemicoaching).....	53
Ilustración 6 (Efecto Iceberg).	61

LISTA DE GRAFICOS ESTADISTICOS

Grafico 1 (Género)	53
Grafico 2 (Rango de edad)	54
Grafico 3 (Estado civil)	55
Grafico 4 (Educación)	56
Grafico 5 (Antigüedad)	57
Grafico 6 (Proceso en la organización)	58
Grafico 7 (Rango salarial)	58
Grafico 8 (Rango salarial)	63
Grafico 9 (Asignación de responsabilidad)	64
Grafico 10 (Dominio en las funciones)	65
Grafico 11 (Eficacia en la solución de problemas)	66
Grafico 12 (Información sobre el puesto)	67
Grafico 13 (Motivación en el trabajo)	68
Grafico 14 (Promoción de cargo)	69
Grafico 15 (Satisfacción de necesidades)	70
Grafico 16 (Afectación de éxitos y fracasos)	71
Grafico 17 (Satisfacción con la dirección)	72
Grafico 18 (Salario justo)	79
Grafico 19 (Beneficios justos)	80
Grafico 20 (Igualdad en los beneficios)	81
Grafico 21 (Gama de beneficios)	82

Grafico 22 (Satisfacción en el trabajo).	83
Grafico 23 (Satisfacción con la remuneración salarial).	84

1. INTRODUCCION

Los líderes de las empresas tienen como función motivadora, incrementar los resultados personales que obtienen los trabajadores por alcanzar metas laborales y lograr que este camino que se debe recorrer para el logro de los resultados sea más fácil de recorrer, minimizando los obstáculos y contratiempo que se pudiesen presentar. El líder deberá ser percibido por sus trabajadores como aquella persona motivadora, que les muestre las ganancias que él desea y valora, trabajando con ellos de tal manera que puedan identificar y aprender aquellos comportamientos que les permitirán llevar a cabo las tareas debidamente y a lograr las recompensas que otorga la empresa. Por este motivo, con este trabajo de investigación se pretende determinar la influencia que tiene la percepción del tipo de dirección del jefe inmediato y la asignación salarial en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. para el año 2017. Para esto se desarrollan tres capítulos a través de los cuales se pretende abordar el estudio del problema plantado.

Como primer punto se muestra de manera global algunos antecedentes que son relevantes y tienen relación directa con el tema de investigación, al igual que reconocer la importancia que actualmente le están dando las empresas al tema de la satisfacción laboral, sin dejar de lado los aspectos legales que interviene en el tema de estudio.

De acuerdo a lo anterior, radica la importancia por parte de la empresa Chemicoaching de salvaguardar los intereses de sus colaboradores, manteniéndolos en sus puestos de trabajo, ofreciendo garantías, estímulos, oportunidades de desarrollo en los ámbitos profesionales, personales, colectivos, individuales y en el no menos importante, factor económico, ofreciendo satisfacción a través de acuerdos y convenios, que a su vez serán beneficiosos para la empresa, al permitirle ser retribuida con una mayor rentabilidad.

Para lograr este propósito se realizó un levantamiento de información sobre investigaciones previas y aplicadas que brinden un soporte científico y técnico al trabajo (Tesis, libros de autores que ofrezcan pautas puntuales y cruciales). Dando a conocer aspectos de la empresa, se analizarán los resultados de los instrumentos de medición a aplicar, teniendo como punto de referencia la percepción de los colaboradores. El grado de autenticidad será relevante para ofrecer un punto de referencia en investigaciones futuras.

Con el primer capítulo se busca que el lector se familiarice con la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. a través de una caracterización socio-económica de sus trabajadores con relación a aspectos de educación, profesión, ingresos, edad, género y estado civil. Además, se destaca la importancia de la empresa en el sector químico en la ciudad de Yumbo, lo que le da mayor relevancia a la necesidad de satisfacer a sus colaboradores para que transmitan ésta satisfacción a los clientes.

En el segundo capítulo a través de la utilización del instrumento para la recolección de la información, se cubrirá la forma como los trabajadores perciben el tipo de dirección del jefe inmediato en la satisfacción laboral, entendiéndose como dirección aquella habilidad de mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen determinadas actividades.

Por último, con el tercer capítulo se quiere determinar la influencia que tiene la percepción de la asignación salarial en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S., evidenciándose la pérdida en un alto porcentaje de la contribución que los trabajadores pueden ofrecer a la organización, debido a la baja motivación que ellos reciben correspondiente a los incentivos ofrecidos por el desarrollo de sus actividades, proponiendo una serie de recomendaciones que buscan mejorar la satisfacción en los trabajadores en este y otros aspectos.

2. ANTECEDENTES

El presente capítulo contiene estudios que brindan a la presente investigación una orientación en cuanto al problema general de satisfacción laboral en las organizaciones, en concordancia con el objetivo planteado que corresponde a determinar la influencia de la percepción el tipo de dirección del jefe inmediato y la asignación salarial en la satisfacción laboral en la empresa Chemical Coaching Services SAS ubicada en la ciudad de Yumbo Colombia. Su selección se justifica en la necesidad de comprender, como otros investigadores han solucionado problemas referentes a la satisfacción laboral en las organizaciones. De esta forma se citan tres documentos que pueden soportar la realización de los diferentes capítulos del presente trabajo de investigación.

2.1. SATISFACCION LABORAL: UNA REVISIÓN ACTUAL DE LA APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL Y SU EVOLUCIÓN – HACIA UN MODELO INTEGRADOR

Es importante que tanto profesionales como estudiantes de carreras administrativas reconozcamos la importancia de la satisfacción laboral en los trabajadores, debido a que ésta es reconocida como el factor que genera un incremento en la satisfacción de los clientes, mientras que bajos niveles de satisfacción laboral en los trabajadores dan lugar a resultados negativos con la atención a los clientes.

Este trabajo reunió la información de las investigaciones realizadas durante la década 2000-2010 con el fin de enunciar las razones necesarias y suficientes para una teoría actual e integradora de la satisfacción laboral. Pérez, Pablo Sebastián¹ incluyó dentro de su investigación un estudio realizado en 2001, por la consultora en gestión de recursos humanos “Hay Group” quien basó su investigación en entrevistas a diferentes personas; trabajadores, gerentes, profesionales, administrativos, entre otros; se dio a conocer que “el estilo del líder tiene un 70% de impacto en la satisfacción de los empleados”², sin embargo en 2002 Yuki plantea

¹ PEREZ, Pablo Sebastián. Satisfacción laboral: una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación – hacia un modelo integrador. Año 2011

² MARTINEZ, Caraballo N. Recursos humanos y management empresarial. El caso de satisfacción laboral. Cuadernos de ciencias económicas y empresariales. Recuperado el 2 de diciembre de 2010

que “existe cierta dificultad en encontrar relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral, debiéndose esto a lo difícil que se hace explicar o medir las distintas variables que intervienen en estos, aunque es innegable que la influencia que los jefes tienen sobre los resultados obtenidos por la organización como lo son la satisfacción laboral, son muy significativos, dejando como conclusión que los trabajadores están más satisfechos con su trabajo cuando el líder es moderadamente considerado”³. Este trabajo resulta relevante para la presente investigación, ya que permite ver la relación del liderazgo con la satisfacción laboral, lo cual constituye una herramienta fundamental para el proceso de establecer la influencia que tienen entre ellos.

2.2. NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CELIA RISARALDA

El siguiente documento es un trabajo de grado presentado a la facultad de ingeniería industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira como requisito para optar a título de Ingeniero Industrial en 2010 (Jaramillo & González, 2010), el cual busca por objetivo determinar el índice de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal de La Celia Risaralda a fin de encontrar mecanismos que ayuden a mejorar el desempeño de éstos en cada una de sus labores.

Por medio de la implementación del instrumento B&B (Borja M y Briceño), compuesto de 69 preguntas con 21 índices el cual se aplicó en una muestra de 25 personas entre empleados de la alcaldía y operarios de las empresas públicas de Risaralda, concluyendo que los empleados se encuentran en nivel de satisfacción de 3.1 siendo este un resultado favorable para los empleados de la Alcaldía Municipal de Risaralda.

Mediante el desarrollo de este trabajo se establecieron factores importantes que permiten a la Alcaldía Municipal de la Celia Risaralda mejorar la satisfacción laboral en los trabajadores, entre estos encontramos, el sentido de compromiso de las

de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/dcart?info=link&codigo=2692060&orden=163608>. Citado por PEREZ, Pablo Sebastián. Satisfacción laboral: una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación – hacia un modelo integrador. Año 2011

³ YUKI, G. Leadership in organizations, 5ta Edición. Upper saddle River, NJ: Prentice Hall. Año 2002. Citado por PEREZ, Pablo Sebastián. Satisfacción laboral: una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación – hacia un modelo integrador. Año 2011

personas con el trabajo y la empresa, el sentido de responsabilidad, la calidad de las relaciones interpersonales, la estabilidad percibida en la institución y la retribución por el trabajo. De esta forma permitirá conocer el efecto generado por la remuneración que se obtiene de acuerdo a las condiciones que ofrece la institución⁴.

Basado en el desarrollo de este trabajo de grado se logró percibir que el sistema de salarios y políticas de ascensos deberá ser equitativo, acorde a las expectativas y percibido por sus trabajadores como justo, para de esta forma tener un sentimiento de satisfacción, reducir las ambigüedades, y ayudar a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

La encuesta utilizada en este antecedente, permite aportar al conjunto de herramientas capaces de diagnosticar la influencia de la percepción de la asignación salarial a la satisfacción laboral de los empleados de la empresa.

2.3. ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL TIPO DE CONTRATACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL HOSPITAL RAÚL OREJUELA BUENO SEDE SAN VICENTE DE LA CIUDAD DE PALMIRA PARA EL PERIODO 2017

El siguiente documento es un trabajo de grado presentado a la facultad de ciencias de la administración de la Universidad del Valle sede Palmira en 2017, con el fin de analizar la influencia de la forma de contratación en la satisfacción laboral de los empleados del Hospital Raúl Orejuela Bueno sede San Vicente de la ciudad de Palmira (Giraldo & Saavedra, 2017).

El instrumento planteado por Giraldo y Saavedra para el logro de su objetivo fue la encuesta aplicada a una muestra de 131 empleados, que buscaba medir la satisfacción laboral de acuerdo al tipo de contratación mediante 33 preguntas donde están inmersas algunas variables como contratación, estabilidad laboral, remuneración y satisfacción; y así elaborar unas recomendaciones que le permitieran ayudar a mejorar la satisfacción laboral en la organización. Logrando concluir que los tipos de contratación que predomina en el Hospital Raúl Orejuela Bueno sede San Vicente de la ciudad de Palmira generan en los trabajadores, sentimiento de inseguridad e insatisfacción debido a que son modelos de contratos que en cierta forma desmotiva a sus trabajadores; en el caso de la asignación

⁴ JARAMILLO, Nini Johanna, GONZALEZ, Jhon Edinson. Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal de la Celia Risaralda. Año 2010. Pág. 80 – 123.

salarial se logró observar que el Hospital se enfoca en la contratación de personal capacitado para el desempeño de labores al interior de la institución, manejando una equidad en la clasificación de los cargos y las asignaciones salariales, permitiendo con esto tratos de manera justa y una satisfacción laboral al ocupar los cargos de acuerdo a las habilidades o competencias de cada trabajador⁵.

Este último hallazgo es de alta relevancia para la presente investigación, al identificar que uno de los factores de insatisfacción laboral que se evidencia en la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. es precisamente la falta de equidad al momento de asignar los puestos de trabajo y la remuneración salarial que estos cargos conlleva.

⁵ ARIAS, Estefanía, SAAVEDRA, Leidy Vanessa. Análisis de la influencia del tipo de contratación en la satisfacción laboral de los empleados del Hospital Raúl Orejuela Bueno sede San Vicente de la ciudad de Palmira para el periodo 2017. Año 2017. Pág. 77 - 120

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad el desempleo y el empleo de mala calidad han venido en aumento⁶. El resultado de la versión 2012 del simposio de los trabajadores en políticas y regulaciones para combatir la precariedad del empleo, dirigido por la Oficina de Actividades para los Trabajadores, (por sus siglas en inglés ACTRAV) y la Organización Internacional del Trabajo (por sus siglas OIT), refleja el estado actual de la precariedad como el resultado de la crisis económica y financiera, así como la debilidad de las respuestas de políticas por parte de los gobiernos y la empresa privada. Este resultado, no fue solo un discurso estadístico, sino que se desarrolló debido a la recolección de las impresiones personales de los empleados sindicalizados en todo el mundo, rescatando el impacto de la precariedad laboral, sobre la familia, la comunidad y la sociedad en general⁷. La búsqueda de trabajo decente es una necesidad de las personas a nivel mundial, tanto así que se considera uno de los objetivos de la agenda 2030 de desarrollo sostenible impulsado por la OIT:

El trabajo decente incrementa los ingresos de los individuos y de las familias, que pueden ser gastados en la economía local. Su poder adquisitivo incentiva el crecimiento y el desarrollo de empresas sostenibles, sobre todo de las pequeñas empresas, que a su vez pueden contratar a un número mayor de trabajadores y mejorar sus salarios y condiciones de trabajo. El trabajo decente aumenta los ingresos fiscales para que los gobiernos puedan financiar medidas sociales dirigidas a proteger a quienes no encuentran un empleo o no pueden trabajar. El trabajo decente para todas y todos reduce las desigualdades e incrementa la resiliencia⁸.

Puede decirse que de cara a tal situación actual de precariedad, a través de la historia han ocurrido cambios en el mundo del trabajo, algunos autores tipifican estos cambios en tres eras, la era industrial, la industrialización neoclásica y la era actual que corresponde a la información⁹. Las formas de trabajar en cada una de estas representan distintas dinámicas de relación entre las personas y el trabajo, tal conocimiento del porqué y para qué trabajan las personas facilita la comprensión del papel que el trabajo desempeña en la vida humana y en la sociedad, de la misma manera permite ahondar en el análisis de las funciones psicosociales en el trabajo,

⁶ International Labor Office. From Precarious work to decent work, 2012. Editorial Bureau for workers activities. Pág. 69

⁷ Ibíd., pág. 35

⁸ OIT, Nota Informativa Estado del Trabajo Decente en el Mundo, 2016. Editorial Organización Internacional del Trabajo. Pág. 4

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos, 1998. Editorial Ediciones Atlas.

que hacen referencia a que el trabajo no satisface únicamente necesidades económicas sino que también funciona como ente regulador y estructurador de la sociedad, alrededor de implicaciones psicológicas en el ser humano¹⁰.

A lo largo de la era industrial, el trabajo trasciende la esfera de la economía y se extiende a los demás ámbitos relevantes en la vida de las personas, este proceso es descrito ampliamente por la investigación psicosocial donde se profundiza en temas como la ética, los valores, las actitudes, la motivación, la centralidad, el compromiso, el significado del trabajo, entre otros. Santo Tomás de Aquino en la era cristiana neo medieval, describe los aspectos del trabajo cuyas connotaciones dependen del entorno sociocultural, por ejemplo, menciona que el trabajo sirve para la prevención del ocio del cual proceden muchos males, el refreno de la concupiscencia y la práctica de la limosna. Más adelante el trabajo será considerado como un medio de ajuste de las tendencias naturales, de orientación de los impulsos agresivos hacia metas socialmente tolerables, de la vinculación del individuo a la comunidad que le ampara y de la constricción del tiempo¹¹.

Por su parte la Oficina Internacional del trabajo establece que, una oportunidad de trabajo no es meramente un medio para conseguir ingresos, es un medio de auto estimación para el desarrollo de las potencialidades del ser humano y para alcanzar un sentimiento de participación en los objetivos de la sociedad¹².

Puede decirse que el trabajo desenvuelve una función económica y psicosocial, a este respecto Jahoda explica la nostalgia del empleo en personas desempleadas, incluso en casos en que está garantizado el sustento por otras vías materiales. Según ella la disfuncionalidad del desempleo cobra sentido a la luz de las funciones psicosociales del empleo en el sistema industrial, “esta institución social desempeña una función manifiesta de carácter instrumental en tanto medio de ganarse la vida, y otra función latente que posibilita la adaptación de las personas al principio de realidad de la sociedad industrial, el trabajo estructura el tiempo cotidiano, regula los contactos sociales, impone metas transindividuales, crea contextos para la socialización secundaria, asigna roles, estatus e identidad. Según Jahoda “es la depravación de estas funciones psicosociales latentes lo que determina las consecuencias disfuncionales del desempleo”¹³.

¹⁰ LUIS, Alvaro José; GARRIDO, Alicia; TERRAGROSA, José Ramón. Psicología Social Aplicada, 1998. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 86-119

¹¹ FREUD, Sigmund. El Malestar en la Cultura, 1927. Editorial Obras Completas.

¹² OIT. El Empleo como Objetivo de Desarrollo Económico, 1961. Editorial Oficina Internacional del Trabajo.

¹³ JAHODA, M. Empleo y desempleo: un análisis socio-psicológico. Madrid: Ediciones Morata.

Debe decirse también que, en la actualidad, por cuenta de la globalización se ha consolidado un modelo económico capitalista, que obliga a una mayor capacidad productiva por parte de las empresas, controlando siempre el mínimo costo posible de las operaciones, situación que responde a la máxima neoliberal, máximos beneficios/menores esfuerzos. Esta situación ha repercutido en un modelo laboral, donde la transitoriedad y la alta rotación son características¹⁴, en el afán de responder a las tres tendencias que guían esta transformación, la competencia, la tecnología y la globalización.

Dichas transformaciones y el modelo que se ha venido imponiendo, impactan al respecto del bienestar de los trabajadores, materializándose en un deterioro significativo de su bienestar psicológico y de su salud física¹⁵, por ello se hace conveniente confrontar la relación entre trabajo precario y las funciones sociales dentro de las empresa, con el afán de reconocer la problemática, identificar los efectos negativos de esta relación y proponer alternativas de mitigación.

Con todo lo anterior, el bienestar laboral ha sido producto de una lucha de fuerzas que han ido mitigando todos aquellos problemas de los individuos en busca de un trabajo digno. Este bienestar laboral *“es concebido como el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del trabajador dentro de la empresa y que es proyectado hacia la familia y la comunidad”*¹⁶. En Colombia de acuerdo a un estudio realizado por el periódico El País, el 76% de los trabajadores Colombianos no están satisfechos con su empleo, siendo el factor salarial una de sus principales variables; el director regional de Consultoría en Talento y Desarrollo Organizacional de Accenture Andrés González afirma: “históricamente las organizaciones han trabajado en adaptar las personas que contratan a sus organizaciones, pero hoy es al revés: los que mejor lo están haciendo son los que están adaptando las organizaciones a sus trabajadores, entendiendo que el desafío de la satisfacción y del compromiso de los empleados es vital y, además, diferente en cada generación”. (El 76 por ciento de los trabajadores no está satisfecho con su empleo, Diario El Tiempo, Redacción Domingo).

¹⁴ BARATTINI, Mariana. El Trabajo Precario en la Era de la Globalización ¿Es posible la organización? Revista Polis, 2009. Pág. 17 – 37.

¹⁵ PEIRO, José. El Sistema de Trabajo y sus Implicaciones para la Prevención de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo. Revista Univ. Psychol Bogotá, 2004. Pág. 174 - 186

¹⁶ AGUILAR, Victor Hugo; CRUZ, Dayana Milene; JIMENEZ, Diana Carolina. Repositorio Universidad de Lasalle, 2007. URL <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17120/T62.07%20A93b.pdf?sequence=1>

Por otro lado, Farné y Vergara mediante la utilización del modelo Probit bivariado ordenado, hacen una apreciación sobre el efecto que tiene la intención de renunciar de los trabajadores con la satisfacción laboral; encontrando que el trabajo temporal, la subcontratación, la ausencia de contrato de trabajo y el trabajo informal genera una ausencia en la satisfacción laboral¹⁷. Se puede concebir la satisfacción laboral está definida de varias maneras, concibiéndola como una respuesta positiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo, en la medida en que satisfacen determinadas necesidades del colaborador y el grado de aspiraciones que se logran obtener en el desarrollo de la labor; pudiendo ser estas de tipo social, personal, económico o higiénico.

Puede decirse que la satisfacción laboral en las organizaciones debe vincular tanto los agentes internos como los externos, encontrándose entre estos el interés por el trabajo, los aspectos morales, oportunidades de superación, los tipos de dirección del jefe, la escala salarial, el horario, entre otros.

De tal forma la satisfacción laboral puede entenderse como la respuesta efectiva del trabajador frente a los diferentes factores que le ofrece la actividad laboral, los cuales estarán condicionados a las distintas circunstancias que presentan el trabajo y las características de cada colaborador

En el presente documento de investigación se aborda puntualmente la satisfacción laboral frente a la percepción de la asignación salarial y del tipo de dirección del jefe inmediato, considerando que este es medio para alcanzar las diferentes metas de la empresa y a su vez resulta coherente con el clima laboral que se busca al interior de la organización a demás:

Considerando la importancia de la satisfacción laboral para las empresas, la presente investigación ha tomado como población de estudio a Chemical Coaching Services SAS, una empresa colombiana, del sector químico constituida hace 16 años y enfocada en la fabricación de productos químicos orgánicos industriales en la ciudad de Yumbo Colombia.

Una de las principales preocupaciones de la empresa son las bajas oportunidades que les brindan a sus colaboradores en materia laboral y salarial. La organización reconoce el descuido en aspectos relacionados con el recurso humano, que en la actualidad se manifiestan en la alta tasa de rotación de personal, el bajo sentido de

¹⁷ FARNÉ, E y VERGARA, C Calidad del empleo: que tan satisfechos están los colombianos con su trabajo. Departamento de Seguridad Social y Mercado de Trabajo. Cuaderno de trabajo No.8.

pertenencia de sus colaboradores, trabajadores con dificultad para adaptarse al ambiente laboral y coherente con lo anterior el desinterés por la promoción interna.

En la actualidad, la empresa carece de personal con sentido de pertenencia, mecanismos para recoger las percepciones del personal en materia de satisfacción laboral obsoletos.

En la empresa no existe un programa de capacitación, no tienen programa de bienestar, la seguridad y salud en el trabajo está coordinada de manera independiente del área de recursos humanos, las actividades de recreación se realizan a través de la dirección, los incrementos salariales se realizan de acuerdo a la persona y no al cargo o funciones desempeñadas.

Estas situaciones han demostrado la necesidad de mejorar su compromiso con la satisfacción laboral, empleando mecanismos que le permitan a la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. determinar si un colaborador está insatisfecho con su trabajo en particular o si tan sólo es una situación temporal.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la percepción del tipo de dirección del jefe inmediato y la asignación salarial en la satisfacción laboral en la empresa Chemical Coaching Services S.A.S., ubicada en la Ciudad de Yumbo – Colombia?

5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué caracteriza socio-económicamente a los empleados de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S., ubicada en la Ciudad de Yumbo - Colombia?
- ¿Cómo influye la percepción del tipo de dirección del jefe inmediato en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S., ubicada en la Ciudad de Yumbo - Colombia?
- ¿Cómo influye la percepción de la asignación salarial en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S.?

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia que tiene la percepción del tipo de dirección del jefe inmediato y la asignación salarial en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar socio-económicamente los empleados de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S, ubicada en la Ciudad de Yumbo – Colombia.
- Establecer cómo influye la percepción del tipo de dirección del jefe inmediato en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S., ubicada en la Ciudad de Yumbo - Colombia
- Determinar cómo influye la percepción de la asignación salarial en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S, ubicada en la Ciudad de Yumbo – Colombia.

7. JUSTIFICACIÓN

En la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. se ha venido evidenciando un descontento por parte de los trabajadores administrativos, de ventas y operativos; debido a la manera como se ha venido llevando a cabo la asignación de los salarios y las promociones de cargo dentro de la empresa; generando con esto malestar e inconformidad, haciendo que los colaboradores se sientan con desigualdad económica, inestabilidad laboral y carencia de un líder que los apoye. Lo que ha llevado a generar la hipótesis de que la satisfacción laboral en esta empresa se ve afectada por la forma como los líderes llevan las riendas de la compañía y la desigualdad en la forma de remunerar los diferentes cargos.

Debido a esto se decidió conocer mediante una investigación de carácter cuantitativo y cualitativo, el impacto que tienen realmente la percepción de la asignación salarial y del tipo de dirección del jefe inmediato en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Chemicoaching S.A.S.

La conducta organizacional es definida como el estudio de la dinámica de las organizaciones y la forma como los grupos y personas se comportan al interior de ella. Al considerarse un sistema cooperativo racional, únicamente podrá alcanzar sus objetivos una vez que las personas que trabajan en ella coordinen todos sus esfuerzos en pro de alcanzar algo que de manera individual no pudiesen conseguir; debido a esto las organizaciones se caracterizan por la realización de la división racional del trabajo y la jerarquización.

La empresa Chemical Coaching Services S.A.S. es una compañía especializada en la elaboración de productos químicos para el tratamiento de aguas, enfocada en el resultado de sus clientes, la cual, debido a su naturaleza depende en gran medida de la satisfacción de su personal que le permita reflejar al cliente que se está interesado en maximizar la inversión que ellos están realizando, permitiendo con ello optimizar y facilitar la prestación de los servicios y programas de capacitación que finalmente será traducido en el aumento de la productividad y por ende el incremento en los incentivos o alicientes que entregará a sus colaboradores.

Una de las formas adecuadas de garantizar la motivación del personal al interior de las organizaciones, es establecer los parámetros y mecanismos necesarios para realizar las asignaciones laborales y las promociones de cargo de manera justa e igualitaria entre las personas que la componen. Para ello es indispensable poner en ejecución uno o varios sistemas que permita a los directivos y líderes, la

retroalimentación sobre los factores motivadores de los colaboradores, con el fin de facilitar los procesos de evolución y desarrollo dentro de determinada organización.

En cuanto a Chemical Coaching Services SAS, el presente trabajo se justifica en la posibilidad de complementar sus intereses por el mejoramiento constante de la organización, esta vez en lo que respecta al mejoramiento administrativo de cada uno de los cargos de los trabajadores operativos y administrativos de la empresa a través de la determinación de la influencia que tiene la percepción del tipo de dirección del jefe inmediato y la asignación salarial en la satisfacción laboral en la empresa. Tal y como lo refiere la literatura el mejoramiento de la satisfacción laboral le permitirá a la empresa mejorar la consecución de sus metas y el logro de sus objetivos, ya que al reconocer a cada uno de sus empleados, incentivarlos o motivarlos, puede también mejorar su compromiso para con la organización, generando relaciones de reciprocidad donde las contribuciones de los trabajadores es ofrecida a cambio de incentivos útiles, mientras que las organizaciones proporcionan incentivos a sus trabajadores a cambio de esfuerzo por parte de su personal que les permita alcanzar los objetivos organizacionales.

Además, permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en la formación académica, llevándolo a un campo de mucha importancia como lo es el Talento Humano aplicado a la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. al igual que el alcanzar una meta personal, ampliando los conocimientos sobre el valor que tiene el Talento Humano al interior de las organizaciones y el permitir lograr una formación profesional integral.

Por otra parte, con los resultados del estudio, se realizarán recomendaciones que le pueden servir a los directivos de la empresa Chemicoaching para tomar decisiones sobre la forma como se ha venido llevando a cabo el manejo del Talento Humano.

8. MARCO CONTEXTUAL

La presente investigación se realizará en la empresa Chemical Coaching Services S.A.S., una pequeña empresa del sector químico ubicada en la ciudad de Yumbo – Colombia, con una planta de personal conformada por 17 trabajadores; se considera como una empresa familiar ya que su planta directiva está formada por los esposos Rodríguez Ariza.

Chemicoaching S.A.S. abren sus puertas al público en el año 2001 en la ciudad de Bogotá y luego de 14 años de labor en esta ciudad, toma la decisión estratégica de trasladar sus oficinas a la ciudad de Yumbo en el Valle del Cauca, debido a que su gran mayoría de clientes están ubicados en este departamento. El traslado de ciudad trae consigo el cambio de su planta de personal administrativa y operativa por empleados del sector.

Las personas que trabajan para la empresa Chemical Coaching Services S.A.S., toman esta empresa como el medio para lograr sus objetivos individuales, a través del esfuerzo personal aislado; pero sin llegar a formar la sinergia necesaria a través del esfuerzo de varias personas que trabajan juntas, para lograr que la organización logre, un crecimiento sostenido, una mayor rentabilidad, calidad en los productos que ofrece, entre muchos otros beneficios que se han desaprovechado.

8.1 RESEÑA HISTÓRICA

Chemical Coaching Services S.A.S. es una empresa colombiana, del sector químico constituida el 17 de noviembre de 2001, enfocada en el logro de los resultados de sus clientes para maximizar la inversión realizada.

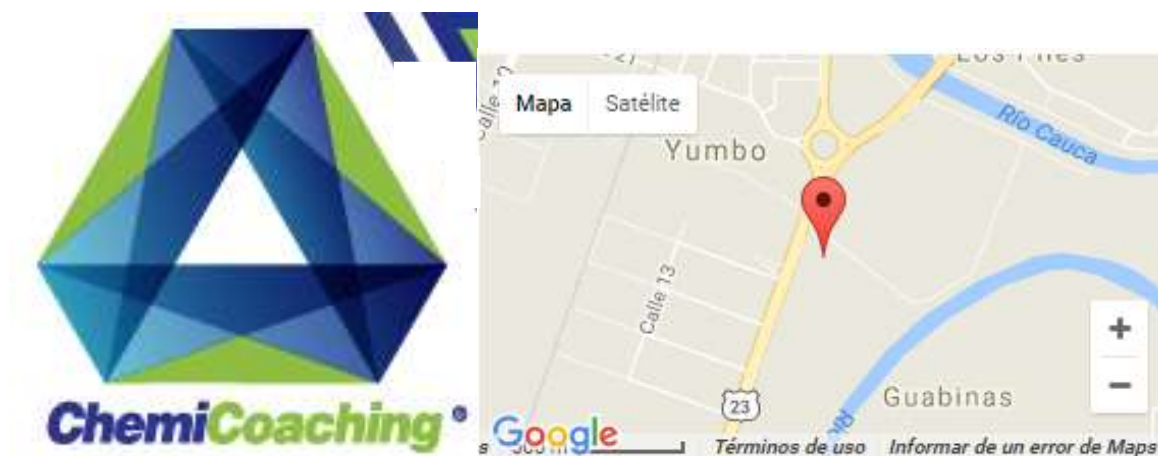
Se concentra en la identificación y solución de los problemas asociados al uso de agua en la industria en general, y en los procesos de producción de azúcar, alcohol, petróleo, gas, aceite de palma africana y biodiesel.

Se apoya en productos químicos y equipos de comprobada calidad y funcionalidad, y en el conocimiento detallado de los diferentes procesos de sus clientes, para que, con su apoyo, ellos logren la mayor productividad posible.

Actualmente están trabajando en la implementación y desarrollo de varios sistemas de gestión y seguridad, para convertirnos en una empresa sustentable que logre

siempre aumentar la satisfacción de sus clientes; prueba de esto es hoy día todos nuestros productos cuentan con Certificación Kosher-Parve.

Ilustración 1 (Logo y ubicación de Chemical Coaching Services S.A.S.)¹⁸



PRINCIPIOS

- Mantener planes de desarrollo personal para nuestros empleados, para que alcancen su máximo crecimiento como individuos, puedan lograr sus objetivos personales, y puedan alinearse con los objetivos de Chemicoaching, para que juntos logremos los objetivos en nuestros clientes.
- Generar utilidades razonables basadas en un precio justo y en principios de sustentabilidad, para alcanzar el mejoramiento continuo de la infraestructura, los procesos administrativos y productivos y el desarrollo personal de nuestros colaboradores, que permitan el cumplimiento oportuno de los compromisos laborales, legales y comerciales adquiridos, la continua satisfacción de nuestros clientes y accionistas, y nuestras políticas de responsabilidad social; todo esto enmarcado en el cumplimiento estricto de las normas y leyes vigentes, y la ética individual y colectiva de nuestra sociedad.
- Trabajar siempre con productos y procesos basados en exigentes principios de inocuidad, que no causen problema alguno a nuestros empleados, a los usuarios

¹⁸ Disponible en internet: <http://chemicoaching.com/contactenos>

finales de nuestros productos en los clientes, al medio ambiente y sociedad en general.

Ilustración 2 (Área de pre-mezclado Chemicoaching).¹⁹



VISIÓN

Ser el aliado estratégico preferido del sector para el suministro de soluciones químicas integrales para la industria básica que utiliza agua en sus procesos, las industrias de azúcar, alcohol, petróleo, gas, aceite de palma africana y biodiesel, porque ofrecemos productos químicos y equipos de comprobada calidad y funcionalidad, por el conocimiento de sus procesos, compromiso con el logro de resultados, confiabilidad y la mejor relación costo-beneficio. Ser una empresa sostenible y sustentable, responsable socialmente, que impulse el crecimiento de sus colaboradores, accionistas, clientes y proveedores, sociedad, y país en general.

MISIÓN

Entregar a todos nuestros clientes soluciones prácticas, realizables, que involucren un beneficio técnico y económico tangible, con productos y servicios de gran

¹⁹ Disponible en internet: <http://www.chemicoaching.com/quienes-somos>

calidad, desempeño y confiabilidad, y un recurso humano competente y comprometido con el logro de los resultados.

Desarrollar nuestras actividades con procesos productivos y administrativos eficaces, basados en principios de mejoramiento continuo, buenas prácticas de manufactura e inocuidad, para generar mayor valor agregado a nuestros clientes, y por consiguiente para cada vez sean más competitivos.

VALORES CORPORATIVOS

En Chemicoaching le damos valor a:

- Respeto.
- Confianza.
- Integridad.
- Racionalidad.
- Lealtad.
- Responsabilidad Social Individual.
- Enfoque al cliente.

Las personas que trabajan para la empresa Chemical Coaching Services S.A.S., toman esta empresa como el medio para lograr sus objetivos individuales, a través del esfuerzo personal aislado; pero sin llegar a formar la sinergia necesaria a través del esfuerzo de varias personas que trabajan juntas, para lograr que la organización logre, un crecimiento sostenido, una mayor rentabilidad, calidad en los productos que ofrece, entre muchos otros beneficios que se han desaprovechado²⁰.

²⁰ Disponible en internet: <http://www.chemicoaching.com/valores-corporativos> {citado el 07 de septiembre 2016}

Ilustración 3 (Personal planta Chemicoaching).²¹



9. MARCO CONCEPTUAL

9.1 SATISFACCIÓN LABORAL

Hoppock²² en 1935 realiza una amplia investigación sobre el tema, definiéndolo como un estado emocional de acuerdo a la percepción de la experiencia laboral del sujeto. Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

En el ámbito sicosocial la satisfacción laboral se define como una respuesta efectiva del trabajador ante distintos aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta viene condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona.

Una concepción más amplia establece que la satisfacción laboral es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del empleado y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico²³.

²¹ Disponible en internet: <http://www.chemicoaching.com/valores-corporativos>

²² HOPPOCK, R. Job Satisfaction. Happer D, 1935

²³ JARAMILLO, Nini Johanna; GONZALEZ, Jhon Edison. Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal de la Celia Risaralda, 2010. Pág 16.

9.2 DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL

Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización.

Este es el papel de la dirección poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa²⁴.

9.3 NIVELES DE DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL

Dirigir significa interpretar los planes y dar las instrucciones para ejecutarlos de modo que se alcancen los objetivos pretendidos. Los directores dirigen a los gerentes, estos dirigen a los supervisores y estos dirigen a los empleados u obreros. La dirección puede darse en tres niveles diferentes:

- Dirección global: abarca la empresa como una totalidad; es la dirección propiamente dicha, Concierne al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
- Dirección departamental: abarca cada departamento o unidad de la empresa. Cobija al personal de mandos medios, es decir, el plano intermedio en el organigrama, Corresponde al nivel táctico de la empresa.
- Dirección operacional: orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión. Agrupa al personal representado en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa²⁵.

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Pág. 148 – 149.

²⁵ Ibid., pág. 148 - 149

9.4 LIDERAZGO

Se define como la habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano. La habilidad de fijar objetivos, el seguimiento de éstos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros, son esenciales en esta competencia conductual²⁶.

9.5 LIDERAZGO PARA EL CAMBIO

Se entiende como la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma que hace que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los accionistas, haciendo surgir en ellos una motivación y compromiso genuinos para actuar como respaldo de innovación y nuevos emprendimientos, y afectar los recursos de la firma a la implementación de cambio frecuentes²⁷.

9.6 BIENESTAR LABORAL

Es concebido como el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del trabajador dentro de la empresa y que es proyectado hacia la familia y la comunidad²⁸. Un entorno laboral favorable es una condición necesaria para el bienestar del personal. Éste comprende la seguridad del personal; las normas ocupacionales, ambientales, de higiene y seguridad; los servicios médicos, y los programas sobre el trabajo y la calidad de vida. La política de seguridad se refiere a la seguridad física y psicológica del personal y tiene precedencia sobre la conveniencia de las organizaciones. En consecuencia, éstas deberían recordar a los Estados miembros su obligación de garantizar la protección del personal en el lugar de destino.

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Pág 106.

²⁷ ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, volumen 1. Edición Granica S.A. Pág. 108.

²⁸ AGUILAR, Víctor Hugo; CRUZ, Dayana Milene; JIMENEZ, Diana Carolina. Repositorio Universidad de Lasalle. URL: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17120/T62.07%20A93b.pdf?sequence=1>

9.7 DIRECCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Se corresponde con la visión más tradicional. La misión fundamental del departamento es vigilar el cumplimiento de los reglamentos internos, y actuar según la legislación vigente. Esta etapa se caracteriza por el énfasis en la administración y el control²⁹.

9.8 PERFECCIONAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

La carrera puede definirse como una serie o sucesión de asignaciones (funciones y tareas) acompañada de la adquisición constante de conocimientos teóricos y prácticos. Abarca la idea de ampliación de las competencias y responsabilidades en una o más profesiones. Normalmente supone varios traslados laterales o verticales. La gestión de la carrera es el proceso mediante el cual se faculta al empleado para que, con el apoyo de la organización, planifique, organice y siga una carrera en un entorno favorable. Por capacitación y perfeccionamiento del personal se entienden las oportunidades que descubre el empleado o le proporciona la organización para seguir adquiriendo aptitudes y experiencia en el desenvolvimiento de su carrera. El perfeccionamiento del personal por lo general abarca una amplia gama de actividades, que pueden incluir distintas asignaciones, formación en el empleo y formación bajo la tutela de un supervisor y otras oportunidades de perfeccionamiento relacionadas con el trabajo, mientras que la capacitación del personal suele suponer la adquisición de conocimientos o aptitudes estrictamente en un medio académico³⁰.

9.9 SALARIO

El salario se entiende como aquella remuneración ordinaria, fija o variable en dinero o en especie que es recibido por el trabajador como contraprestación directa del servicio prestado, indiferente de la forma como sea denominado, prima, sobresueldo, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las

²⁹ PEÑA GARCIA PARDO, Isidro. Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica, 2009. Editorial Ediciones de la Universidad de Castilla.

³⁰ Comisión de Administración Pública Internacional. Marco para la gestión de los recursos humanos, 2000. Editorial FAO.

horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones³¹.

9.10 IGUALDAD RESPECTO AL SALARIO

“A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual, comprendiendo en éste todos los elementos a que se refieren el artículo 127”, lo que da a entender que en el ámbito laboral no deberá existir discriminación por sexo, edad, origen, raza, entre otros³².

10. MARCO TEORICO

10.1 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Dos ingenieros desarrollaron trabajos a comienzos del siglo XX sobre la administración, quienes buscaban aumentar la eficiencia de las empresas a través de la racionalización del trabajo del obrero.

El estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)³³ con su escuela de la administración una corriente de ideas elaboradas por ingenieros, que buscaba desarrollar una ingeniería industrial basada en una concepción pragmática, incrementando la productividad de la empresa aumentando la eficiencia del nivel operacional o nivel de los obreros, enfatizado en el análisis y en la división del trabajo, debiéndose esto a que las funciones del cargo constituyen la unidad fundamental de la organización, así como quienes los desempeñaban. La administración científica desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba, de las partes y hacia el todo. Esta orientación analítica y detallada permite la especialización del obrero y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, entre otros, constituyendo la llamada Organización Racional del Trabajo.

Con la búsqueda de maximizar la eficiencia de los trabajadores, así como ser más competitivo en el mercado, se establece en Estados Unidos entre 1880 y 1890 la

³¹ Código sustantivo del trabajo colombiano, Artículo 127 modificado por el artículo 14 de la ley 50 de 1990.

³² Código sustantivo del trabajo colombiano, Artículo 127 modificado por el artículo 14 de la ley 50 de 1990.

³³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Pág. 44

producción en masa. Trayendo con esto aumento de los asalariados en la industria minimizando el desperdicio, y economizando la mano de obra. De aquí nace la división del trabajo, entre los que piensan (gerentes) que son aquellos que fijan los estándares de producción, describen los cargos, establecen funciones y quienes desarrollan la labor (trabajadores).

El concepto de satisfacción laboral nace con Frederick Taylor en 1911³⁴, con su publicación “principios de la Administración Científica”, donde establece que la satisfacción laboral se ve afectada en el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre una misma persona o sobre el mismo servicio; así mismo relaciona la satisfacción laboral con la remuneración del personal, al determinar que esta constituye el valor del servicio prestado y deberá ser equitativo, independiente de la voluntad del patrón y dar satisfacción al personal así como a la empresa.

Se desarrolla en Francia una corriente preocupada por aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos que componen la organización y de sus interrelaciones estructurales, cuyos pioneros fueron Henry Fayol (1841 – 1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y otros. Esta corriente anatómica y fisiológica basada en la estructura y el funcionamiento de la organización, así como los elementos de la administración, sus principios y la departamentalización; permitió la subdivisión mejor de la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal.

Fayol define el acto administrativo como:

Planear: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.

Organizar: construir las estructuras materiales y sociales de la empresa.

Dirigir: guiar y orientar al personal.

Coordinar: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Siendo estas las actividades a desempeñar del director, gerente, jefe, supervisor, capataz o persona encargada; debido a que son funciones administrativas fundamentales.

³⁴ Ibíd., pág. 45

Los principios generales de la administración determinados por Fayol fueron tomados de diversos autores de la época, estableciendo que los principios son universales, maleables y se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia, la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. Cadena escalar. línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

Con este aparte de la teoría clásica se demuestra que el trabajo es indispensable dentro de la organización, pero no los trabajadores ya que estos podían ser

reemplazados, debido a que sólo aportaban labores cotidianas y no se preocupaban por pertenecer de lleno a la empresa³⁵.

10.2 TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

Años más tarde Herzberg en 1959 publicó “Motivation at work”, en el cual expuso su teoría de Motivación – Higiene; este hallazgo le permitió establecer algunos principios en el campo de la motivación laboral, estableciendo que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos diferentes e independientes y que los factores de higiene no producen satisfacción, pero si pueden generar insatisfacción en los trabajadores y que los factores motivadores que no generan satisfacción en ningún momento generaran insatisfacción³⁶.

Dentro de los factores de higiene encontramos; condiciones de trabajo y bienestar, políticas de la organización y administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salario y remuneración, seguridad en el puesto y relaciones con los colegas.

Para los factores motivacionales se determinaron los siguientes; delegación de responsabilidades, libertad para decidir cómo realizar un trabajo, posibilidades de ascenso, utilización plena de las habilidades personales, formulación de los objetivos y evaluación relacionada con estos, simplificación del puesto y enriquecimiento del puesto³⁷.

10.3 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

“Maslow presentó una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Pág. 30

³⁶ MANSO, Juan. El legado de Frederick Irving Herzberg. Revista Universidad EAFIT, 2002. Pág. 81.

³⁷ ARIAS, Estefanía; SAAVEDRA, Leidy Vanessa. Análisis de la influencia del tipo de contratación en la satisfacción laboral de los empleados del Hospital Raúl Orejuela bueno sede San Vicente de la Ciudad de Palmira para el periodo 2017. 2017.

primarias (necesidades fisiológicas) y en la cima, se encuentran las necesidades más elevadas (las necesidades de autorrealización)”.

- Necesidades fisiológicas: componen el primer nivel en todas las necesidades humanas, encontrándose las necesidades de alimentación, sueño, abrigo, deseo sexual, entre otros. Estas se relacionan con las necesidades fisiológicas.
- Necesidades de seguridad: conforman el segundo nivel y están compuestas por seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenazas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia en la conducta humana, una vez que todo empleado se encuentra siempre en relación de dependencia con la empresa, en la cual las acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado en cuanto a su permanencia en el empleo. Si esas acciones o decisiones reflejan discriminación o favoritismo o alguna política administrativa imprevisible, pueden transformarse en poderosos activadores de inseguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- Necesidades sociales: Son el tercer nivel y en este encontramos la necesidad de asociación, de participación, de aceptación, de afecto y amor. Cuando estas necesidades no se satisfacen generan falta de adaptación social, aislamiento y soledad; en nuestra sociedad dar y recibir afecto son motivadores importantes de la conducta humana.
- Necesidades de estima: son el cuarto nivel y se relacionan con la forma en la cual el individuo se ve y se evalúa, involucrando la auto-apreciación, la autoconfianza, necesidad de aprobación social, entre otras que al ser insatisfechas conllevan a sentimientos de inferioridad, debilidad, desánimo y dependencia.
- Necesidades de autorrealización: son el último nivel y están compuestas por las relaciones humanas más elevadas y se relacionan con la realización del propio potencial y superación continua. Esa tendencia es expresada a través del impulso que tienen las personas para crecer más de lo que es y de ser todo lo que puede ser.

Cuando una necesidad es satisfecha, deja de ser motivadora de conducta dando la oportunidad para que un nivel más elevado de necesidad pueda manifestarse³⁸.

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Pág. 310 - 311

10.4 TEORÍA DE LA EQUIDAD DEL DR. STACEY ADAMS

Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones pueden tener la desigualdad percibida.

Adams (1963-1965) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y, además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad.

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelo son: «insumos», «resultados», «persona comparable» y «equidad-desigualdad».

El insumo es algo de valor que el empleado percibe y contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables. La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe equidad. Pero, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de desigualdad.

Las Reacciones a la Desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobrecompensación es probablemente un sentimiento de culpa, pero, frente a la su compensación, es probable que surjan sentimientos de ira hacia la organización.”³⁹

³⁹ ARIAS, Estefanía; SAAVEDRA, Leidy Vanessa. Análisis de la influencia del tipo de contratación en la satisfacción laboral de los empleados del Hospital Raúl Orejuela Bueno sede San Vicente de la ciudad de Palmira para el periodo 2017. 2017.

10.5 MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVACIÓN – MODELO DE VROOM

El modelo contingencial propuesto por Víctor H. Vroom propone que los niveles de productividad obedece a tres fuerzas básicas en cada individuo, que son:

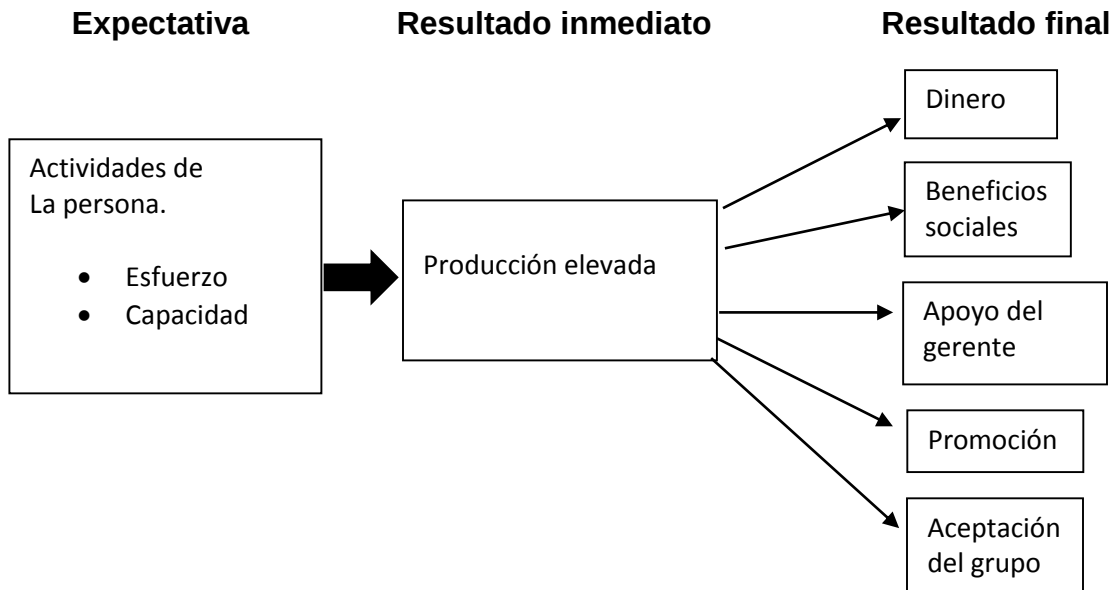
- Expectativas. Son los objetivos individuales, que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y una infinidad de combinaciones de objetivos.
- Recompensas. Es la relación observada entre productividad y alcance de los objetivos individuales.
- Relaciones entre expectativas y recompensas. Es la capacidad observada de aumentar la productividad para satisfacer sus expectativas con las recompensas.

Estos tres factores son determinantes en la motivación de las personas para producir en cualquier situación en que se encuentre. El modelo parte del significado de la motivación como “un proceso que orienta opciones de conducta (resultados intermedios), para alcanzar un determinado resultado final. Los resultados intermedios componen una cadena de relaciones entre medios y fines. Cuando la persona desea alcanzar un objetivo individual (resultado final) ella lo busca por medio del alcance de varios resultados intermedio que funcionan como objetivos graduales para el alcance del objetivo final”⁴⁰.

La teoría de las expectativas expuesta por Vroom, argumenta que cada individuo como ser pensante tiene creencias, esperanzas y expectativas respecto a los eventos futuros de sus vidas. El modelo de Vroom está basado en objetivos graduales y en la hipótesis de que la motivación no es más que un proceso que gobierna elecciones entre conductas. El individuo observa las consecuencias de cada posible acción como un conjunto de posibles resultados que es derivada de su conducta. Estos resultados forman una cadena entre medios y fines, Cuando la persona busca un resultado intermedio, como por ejemplo una alta productividad, busca medios para alcanzarla un resultado final el cual puede estar representado en dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo).

⁴⁰ Ibíd. Pág. 493 - 494

Modelo de expectativas:



Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganará la misma recompensa que ellos.

Otros conceptos de la teoría de las expectativas

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización.	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos generales	Sueldos y salarios	Son alicientes para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	Orientar, definir y organizar el trabajo.	Puede influir en la permanencia en la organización.

	Apreciar el trabajo, relaciones personales, entre otros.	
Aceptación del grupo	Se debe tener en cuenta la cohesión. Coincidencia con las normas del grupo. Valoración del grupo	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo.
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación, identificación con el trabajo. Identificación: grado en que la persona ha interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo.

10.6 TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

En numerosas ocasiones el líder tiene como misión la dirección y supervisión del personal, con el fin de llevar a cabo determinadas tareas teniendo en cuenta el no mostrar en ocasiones estrategias rígidas al momento de dirigir a sus subordinados; si no el adaptarse de manera flexible a los colaboradores y a las circunstancias en que se encuentren.

La teoría que propone Hersey y Blanchard⁴¹ manifiesta el cambio del liderazgo de acuerdo a la variación de la madurez de los subordinados, teniendo en cuenta los indicadores de competencia como el desempeño previo, las expectativas profesionales, habilidades analíticas, cumplimiento de fechas, entre otros, al igual como indicadores de actitud donde se encuentran la aceptación de desafíos, la flexibilidad, la honestidad, la iniciativa, la independencia, entre muchos con los que puede contar cada trabajador, con el fin de utilizar este conocimiento para determinar la estrategia con la cual se deberá dirigir a cada persona en particular.

En esta teoría se definen cuatro estilos de liderazgo dependiendo del nivel de madurez del trabajador:

Nivel 1: el líder controla, está definido por aquel líder que establece metas y tareas de manera asequible y realista para sus colaboradores, teniendo en cuenta que los

⁴¹ Hersey Paul; Blanchard Kenneth H; Johnson Dewey E. Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional. Pearson educación, 1998.

integrantes del equipo tienen un alto nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficiente conocimiento y experiencia. Para este caso el líder deberá planear la forma como los trabajadores puedan adquirir habilidades suficientes que les permitan llevar a cabo las diferentes tareas.

Nivel 2: el líder supervisa, los integrantes del equipo de trabajo tienen bajos niveles de competencia y su motivación es variada de acuerdo a las dificultades, con esto se hace fundamental el apoyo por parte del líder. Debido a esto se hace necesario por parte del líder incrementar su ayuda a los colaboradores con el fin de desarrollar conocimientos y habilidades enfocadas en las funciones, al igual que el redefinir las metas, manteniéndose receptivo para identificar las dificultades y animar a los trabajadores para establecer relaciones de participación y cohesión.

Nivel 3: el líder asesora, este tipo de líder le da mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de su equipo de trabajo, provocando ascenso en sus niveles de competencia. Aquí el líder cede el control sobre algunas decisiones y promueve la participación y la responsabilidad entre los trabajadores logrando una mayor adaptación a las diversas situaciones y una adecuada integración.

Nivel 4: el líder delega, este tipo de líder se encuentra en la fase final de desarrollo, donde la intensidad de comportamiento rector y seguidor se baja, debido a que el trabajador ha obtenido un excelente rendimiento y un alto interés por la labor realizada.

El líder deberá considerar conocer las actitudes y competencias de sus colaboradores debido a que el rendimiento y la actitud de un trabajador eficiente puede verse afectado por diferentes situaciones causadas por eventos externos al entorno laboral como problemas económicos, familiares, sentimentales, entre otros; teniendo el líder que adoptar una actitud más humana frente a determinados casos.

11. MARCO JURÍDICO

El Ministerio de Trabajo mediante el decreto 2209 del 30 de diciembre de 2016 fija el salario mínimo legal para el año 2017. Mediante el artículo 25 de la Constitución Política de Colombia establece que el “trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas las modalidades de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

El artículo 53 establece como uno de los principios mínimos fundamentales en materia laboral la remuneración mínima, vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad del trabajo.

Decreto 2210 del 30 de diciembre de 2016, a través del artículo primero se establece que a partir del primero de enero de 2017, el auxilio de transporte a que tienen derecho los servidores públicos y los trabajadores particulares que devenguen hasta dos (2) veces el salario mínimo legal mensual vigente, en la suma de ochenta y tres mil ciento cuarenta pesos (\$83.140), que se pagará por los empleadores en todos los lugares del país, donde se preste el servicio público de transporte.

Ley 1846 del 18 de julio de 2017, a través del artículo 160 establece que el trabajo diurno será comprendido entre las seis horas (600 a.m.) y las veintiuna horas (9:00 p.m.)

RESOLUCIÓN 002646 DE 2008 (julio 17)

Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

EL MINISTRO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, en ejercicio de sus facultades legales, en especial de las que le confiere el artículo 83 de la Ley 9ª de 1979 y el numeral 12 del artículo 2º del Decreto-ley 205 de 2003,

CONSIDERANDO:

Que el literal c) de artículo 2º del Decreto 614 de 1984, señala como objeto de la salud ocupacional, proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual y colectiva en los lugares de trabajo;

Que en los términos del numeral 12 del artículo 10 de la Resolución 1016 de 1989, una de las actividades de los subprogramas de medicina preventiva y del trabajo es diseñar y ejecutar programas para la prevención y el control de enfermedades generadas por los riesgos psicosociales;

Que el Decreto 1832 de 1994, por el cual se adopta la tabla de enfermedades profesionales, señala en el numeral 42 del artículo 1° que las patologías causadas por estrés en el trabajo comprenden "Trabajos con sobrecarga cuantitativa, demasiado trabajo en relación con el tiempo para ejecutarlo, trabajo repetitivo combinado con sobrecarga de trabajo. Trabajos con técnicas de producción en masa, repetitiva o monótona o combinada con ritmo o control impuesto por la máquina. Trabajos por turnos, nocturno y trabajos con estresantes físicos con efectos psicosociales, que produzcan estados de ansiedad y depresión, infarto del miocardio y otras urgencias cardiovasculares, hipertensión arterial, enfermedad ácido péptica severa o colon irritable."

Artículo 6°. Factores psicosociales intralaborales que deben evaluar los empleadores. La evaluación de los factores psicosociales del trabajo comprende la identificación tanto de los factores de riesgo como de los factores protectores, con el fin de establecer acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en la población trabajadora.

Los empleadores deben identificar, como mínimo, los siguientes aspectos enmarcados en las categorías de factores existentes en la empresa:

- a) Gestión organizacional: Se refiere a los aspectos propios de la administración del recurso humano, que incluyen el estilo de mando, las modalidades de pago y de contratación, la participación, el acceso a actividades de inducción y capacitación, los servicios de bienestar social, los mecanismos de evaluación del desempeño y las estrategias para el manejo de los cambios que afecten a las personas, entre otros.
- b) Características de la organización del trabajo: Contempla las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor.
- c) Características del grupo social de trabajo: Comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo.
- d) Condiciones de la tarea: Incluyen las demandas de carga mental (velocidad, complejidad, atención, minuciosidad, variedad y apremio de tiempo); el contenido mismo de la tarea que se define a través del nivel de responsabilidad directo (por

bienes, por la seguridad de otros, por información confidencial, por vida y salud de otros, por dirección y por resultados); las demandas emocionales (por atención de clientes); especificación de los sistemas de control y definición de roles.

e) Carga física: Comprende el esfuerzo fisiológico que demanda la ocupación, generalmente en términos de postura corporal, fuerza, movimiento y traslado de cargas e implica el uso de los componentes del sistema osteomuscular, cardiovascular y metabólico, conforme a la definición correspondiente consignada en el artículo 3º de la presente resolución.

f) Condiciones del medioambiente de trabajo: Aspectos físicos (temperatura, ruido, iluminación, ventilación, vibración); químicos; biológicos; de diseño del puesto y de saneamiento, como agravantes o coadyuvantes de factores psicosociales.

g) Interfase persona–tarea: Evaluar la pertinencia del conocimiento y habilidades que tiene la persona en relación con las demandas de la tarea, los niveles de iniciativa y autonomía que le son permitidos y el reconocimiento, así como la identificación de la persona con la tarea y con la organización.

h) Jornada de trabajo: Contar con información detallada por áreas y cargos de la empresa sobre duración de la jornada laboral; existencia o ausencia de pausas durante la jornada, diferentes al tiempo para las comidas; trabajo nocturno; tipo y frecuencia de rotación de los turnos; número y frecuencia de las horas extras mensuales y duración y frecuencia de los descansos semanales.

i) Número de trabajadores por tipo de contrato.

j) Tipo de beneficios recibidos a través de los programas de bienestar de la empresa: Programas de vivienda, educación, recreación, deporte, etc.

k) Programas de capacitación y formación permanente de los trabajadores.

Artículo 7º. Factores psicosociales extralaborales que deben evaluar los empleadores. Los empleadores deben contar como mínimo con la siguiente información sobre los factores extralaborales de sus trabajadores:

a) Utilización del tiempo libre: Hace referencia a las actividades realizadas por los trabajadores fuera del trabajo, en particular, oficios domésticos, recreación, deporte, educación y otros trabajos.

b) Tiempo de desplazamiento y medio de transporte utilizado para ir de la casa al trabajo y viceversa.

- c) Pertenencia a redes de apoyo social: familia, grupos sociales, comunitarios o de salud.
- d) Características de la vivienda: estrato, propia o alquilada, acceso a vías y servicios públicos.
- e) Acceso a servicios de salud.

DECRETO 1072 DE 2015

CAPITULO 2

JORNADA DE TRABAJO, DESCANSO OBLIGATORIO, VACACIONES Y RECREACIÓN

SECCIÓN 1

ARTÍCULO 2.2.1.2.1.1. Autorización para desarrollar trabajo suplementario. 1. Ni aún con el consentimiento expreso de los trabajadores, los empleadores podrán, sin autorización especial del Ministerio del Trabajo, hacer excepciones a la jornada máxima legal de trabajo.

2. A un mismo tiempo con la presentación de la solicitud de autorización para trabajar horas extraordinarias en la empresa, el empleador debe fijar, en todos los lugares o establecimientos de trabajo por lo menos hasta que sea decidido lo pertinente por el Ministerio del Trabajo, copia de la respectiva solicitud; el Ministerio, a su vez, si hubiere sindicato o sindicatos en la empresa, les solicitará concepto acerca de los motivos expuestos por el empleador y les notificará de ahí en adelante todas las providencias que se profieran.

3. Concedida la autorización, o denegada, el empleador debe fijar copia de la providencia en los mismos sitios antes mencionados, y el sindicato o sindicatos que hubiere tendrán derecho, al igual que el empleador a hacer uso de los recursos legales contra ella, en su caso.

4. Cuando un empleador violare la jornada máxima legal de trabajo y no mediare autorización expresa del Ministerio del Trabajo para hacer excepciones, dicha violación aún con el consentimiento de los trabajadores de su empresa, será sancionada de conformidad con las normas legales.

(Decreto 995 de 1968, art. 1)

ARTÍCULO 2.2.1.2.1.3. Excepciones en casos especiales. El límite máximo de horas de trabajo previsto en el artículo i 61 del Código Sustantivo del Trabajo, puede ser elevado por orden del empleador y sin permiso del Ministerio del Trabajo, por razón de fuerza mayor, caso fortuito, de amenazar u ocurrir algún accidente, o cuando sean indispensables trabajos de urgencia que deban efectuarse en las máquinas o en la dotación de la empresa; pero únicamente se permite el trabajo en la medida necesaria para evitar que la marcha normal del establecimiento sufra una perturbación grave. El empleador debe anotar en un registro ciñéndose a las indicaciones anotadas en el artículo anterior, las horas extraordinarias efectuadas de conformidad con el presente artículo.

(Decreto 995 de 1968, art.3)

SECCIÓN 2

ACTIVIDADES RECREATIVAS, CULTURALES O DE CAPACITACIÓN DENTRO DE LA JORNADA DE TRABAJO

ARTÍCULO 2.2.1.2.3.1. Acumulación de horas para actividades recreativas, culturales o de capacitación. Para efectos de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990, las dos (2) horas de la jornada de cuarenta y ocho (48) semanales a que esta norma se refiere, podrán acumularse hasta por un (1) año.

En todo caso, los trabajadores tendrán derecho a un número de horas equivalente a dos (2) semanales en el período del programa respectivo dentro de la jornada de trabajo.

(Decreto 1127 de 1991, art. 3)

ARTÍCULO 2.2.1.2.3.2. Programas recreativos, culturales o de capacitación. El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990.

Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales.

(Decreto 1127 de 1991, art. 4)

ARTÍCULO 2.2.1.2.3.3. Obligación de asistir. La asistencia de los trabajadores a las actividades programadas por el empleador es de carácter obligatorio.

Los empleadores podrán organizar las actividades por grupos de trabajadores en número tal que no se vea afectado el normal funcionamiento de la empresa.

(Decreto 1127 de 1991, art. 5)

ARTÍCULO 2.2.1.2.3.4. Ejecución de los programas. La ejecución de los programas señalados en los artículos anteriores se podrá realizar a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las Cajas de Compensación Familiar, centros culturales, de estudio y en general, de instituciones que presten el respectivo servicio.

(Decreto 1127 de 1991, art. 6)

12. METODOLOGÍA

Triangulación metodológica, para hacer un abordaje más riguroso, del objeto de estudio. En el cual se alternará lo cuantitativo con lo cualitativo.

Como el interés en esta investigación está centrado en determinar cómo influye la percepción del tipo de dirección del jefe inmediato y la asignación salarial en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. En la primera fase se realizará una medición a través de un instrumento cuantitativo como la encuesta que se aplicará al 100% de los empleados de la organización que permitirá medir cómo influyen las variables percepción del tipo de dirección del jefe inmediato y la asignación salarial en la satisfacción laboral de los empleados de esta empresa. En una segunda fase se realizarán entrevistas en profundidad a cinco empleados de diferentes rangos como Directivos (Jefe administrativa), Coordinadores (Coordinador de producción), operarios (operario), vendedores y administrativos (Auxiliar administrativa), se escogerá a un empleado de cada uno de estos niveles jerárquicos las cuales permitirán profundizar en aspectos importantes sobre la percepción del tipo de dirección del jefe inmediato, la percepción de la asignación salarial y su influencia en la satisfacción laboral.

12.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio de esta investigación corresponde a un estudio correlacional. El propósito y la utilidad principal de los estudios correlacionales están enfocados en conocer la forma como se pueda comportar una variable o concepto, conociendo el comportamiento de otra u otras variables que se vayan a relacionar, es decir,

intentar anunciar el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas⁴². Para este caso es el de determinar la influencia de la percepción del tipo de dirección del jefe inmediato y la asignación salarial en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. en el cual se busca establecer cómo influyen la variables percepción del tipo de dirección del jefe inmediato y asignación salarial sobre la variable satisfacción laboral en los empleados.

12.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

- POBLACIÓN

La población objeto de estudio en esta investigación son los 17 empleados que laboran en la empresa Chemical Coaching Services S.A.S, los cuales están distribuidos en los siguientes rangos:

- a. Directivos (cuantos pertenecen a cada rango) (1)
- b. Administrativos (1)
- c. Operativos (2)
- d. Vendedores (2)

Para la aplicación del método cuantitativo se encuestarán al 100% de la población. Lo que permite un grado muy alto de confiabilidad en el estudio.

- MUESTRA

Para la muestra cualitativa se encogerán seis (6) empleados distribuidos de la siguiente manera un directivo, un administrativo, dos operativos y dos vendedores a los cuales se les realizará una entrevista en profundidad que permita ahondar en el análisis objeto estudio de esta investigación.

12.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

⁴² Hernandez Sampieri, Roberto ;Fernández Collado, Carlos;Baptista Lucio, Pilar Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México 1997

- ENCUESTA

Este instrumento permitirá medir cómo influyen las variables percepción del tipo de dirección del jefe inmediato y asignación salarial sobre la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. la que se aplicará al 100% de los empleados de esta organización.

- ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Para el desarrollo del enfoque cualitativo se aplicará una entrevista estructurada en profundidad a seis empleados de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. que permitirá hacer una interpretación más rigurosa de cómo influyen las variables percepción del tipo de dirección del jefe inmediato y asignación salarial sobre la satisfacción laboral de los empleados de la organización.

13. CAPITULO I

CARACTERIZAR SOCIO-ECONÓMICAMENTE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CHEMICAL COACHING SERVICES S.A.S, UBICADA EN LA CIUDAD DE YUMBO – COLOMBIA.

En este capítulo se cubrirá todo lo relacionado con la caracterización socio-económica de los trabajadores de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. ubicada en la ciudad de Yumbo – Colombia, con el fin de realizar una recopilación e identificación de su caracterización con relación a aspectos de educación, profesión, ingresos, edad, género y estado civil.

Para lograr su desarrollo se llevó a cabo un trabajo de campo el cual se compuso de aplicar 17 encuestas, cubriendo la totalidad de los trabajadores de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S.; la cual estuvo compuesta por 23 preguntas donde se integró diferentes aspectos para evaluar de sus trabajadores como características socio-económicas, satisfacción con la remuneración salarial y apreciación sobre sus directivos.

Ilustración 4 (Bodega de almacenamiento Chemicoaching).⁴³



⁴³ Disponible en internet: <http://www.chemicoaching.com/visi%C3%B3n-y-misi%C3%B3n>

Chemical Coaching Services S.A.S.⁴⁴, es una empresa del sector químico de Colombia que cuenta con un excelente grupo de colaboradores, 17 en total; dedicados al logro de los resultados de sus clientes con el fin de que con su apoyo obtenga la mayor productividad posible. Buscando cada día con sus innovaciones y estrategias convertirse en una empresa sustentable que logre siempre aumentar la satisfacción de sus clientes; para esto cuenta con un variado portafolio de servicios:

a. Productos químicos para tratamiento de aguas

Tratamiento de aguas industriales, potables y residuales

- BatCare: bacterias de amplio espectro para diversas soluciones en aguas residuales.
- Clarisol: coagulantes orgánicos e inorgánicos.
- Endor: control de olor, secuestrantes de mercaptanos y H₂S.
- Enzycare: enzimas de amplio espectro para diversas soluciones en aguas residuales.
- Sedisol: polímeros sintéticos para diferentes aplicaciones.

Tratamiento de aguas para sistemas de generación de vapor

- Boilerguard: control de incrustación y ensuciamiento inorgánico.
- Dispersilt: dispersantes para lodos.
- Fuelaid: aditivo para combustibles.
- Neutraline: agentes neutralizantes de ácido carbónico en condensados.
- Oxycontrol: secuestrantes orgánicos e inorgánicos de oxígeno disuelto.

Tratamiento de aguas para sistemas de enfriamiento

- Admicorr: inhibidores de corrosión para cobre y sus aleaciones.
- Biocontrol: biocidad no oxidantes control microbiológico.
- Bioxider: biocidas oxidantes control microbiológico.
- Cleanfoam: antiespumante.
- Corrless: inhibidores de corrosión e incrustación para acero carbono.
- Detrol: dispersantes de inorgánicos.
- Globalcorr: inhibidores de corrosión e incrustación para sistemas cerrados.
- Tensored: biodispersantes y dispersantes de sólidos suspendidos.

⁴⁴ Disponible en internet: <http://www.chemicoaching.com/valores-corporativos> {citado el 07 de septiembre 2016}

Tratamiento de sistemas de suavización, desmineralización y ósmosis inversa

- Riobiocide: biocidas para sanitización de membranas.
 - Rocleaner: agentes para limpieza química de membranas.
 - Rodispersant: agentes antiincrustantes para membranas.
 - Roprotect: eliminador de cloro en agua influente.
- b. Diseño, construcción y montaje de plantas de aguas, equipos auxiliares y consumibles.
- Servicios varios: diseño, construcción, montaje, operación de plantas de aguas, sistemas de ósmosis inversa, suavización, de alcalización, desmineralización, filtración, ultrafiltración, remoción de hierro y manganeso, remoción de aceites e hidrocarburos.
 - Suministros: suministros de medios filtrantes especiales, filtros cartucho, arenas, gravas, antracita, carbón activado, carbón coke, resinas de intercambio iónico, membranas y housing de ósmosis inversa.
- c. Soluciones para especialidades químicas

Producción de azúcar

- Biosugar: biocidas para control microbiológico en molinos.
- Clarisol: decolorantes para jugo y meladura.
- Enzymax: enzimas de amplio espectro.
- Maxiphos: coadyudante para clarificación de meladura.
- Maxsugar: coadyudante para clarificación de jugo y meladura.
- Polymix: antiincrustantes para evaporadores.
- Remocol: decolorantes para jugo y meladura.
- Sedisol: polímeros para clarificación de jugo y meladura.
- Viscored: reductores de tensión superficial en agua de imbibición y viscosidad en tachos y evaporadores.

Producción de alcohol carburante y potable

- Bioclean: antibióticos para fermentación alcohólica.
- Biosugar: biocidas para control microbiológico en mieles, mosto y vinaza, y para sanitización.
- Cleanfoam: antiespumantes para fermentación alcohólica.
- Levamax: nutrientes para levaduras.
- Polymix: antiincrustantes para flubex.

- Sedisol: polímeros para clarificación de vinazas.

Producción de petróleo y gas

- Bactcare: bacterias para remoción de hidrocarburos y bioremediación de suelos.
- Biocontrol: biocidad no oxidantes de amplio espectro para aguas de inyección.
- Clarisol: productos para clarificación y acondicionamiento de aguas.
- Cleanfoam: antiespumantes para deshidratación de crudos.
- Corrless: inhibidores de corrosión de amplio espectro.
- Detrol: dispersante de sales inorgánicas e inhibidores de incrustaciones.
- Emulbreaker: rompedores de emulsión para deshidratación de crudos.
- Gascontrol: secuestrantes oxígeno y H₂S.
- Mudaid: aditivos para lodos de perforación.
- OFTDispersant: dispersantes de asfaltenos y parafinas.
- Sedisol: polímeros para deshidratación de lodos, filtración y sedimentación.

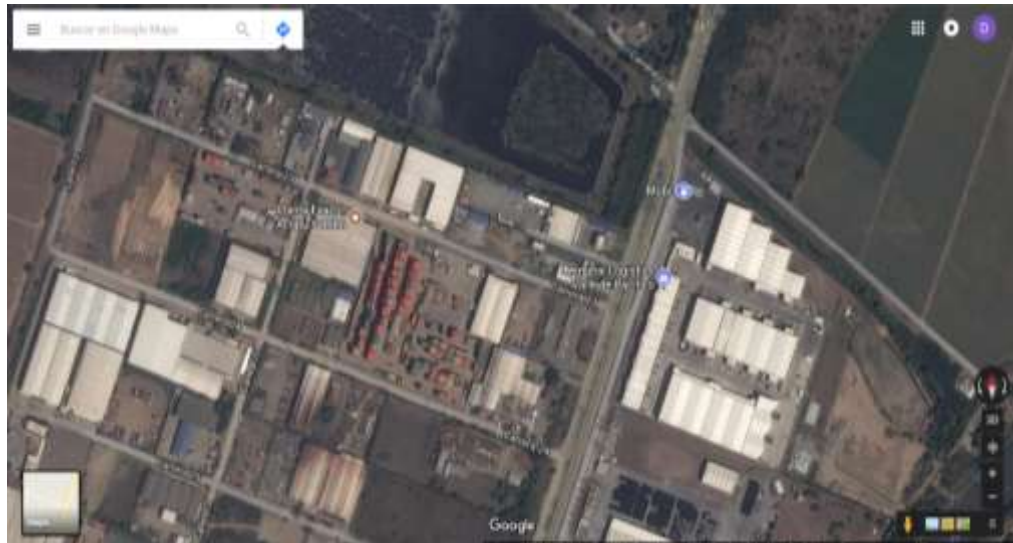
Suministro de equipos y reactivos para campo y laboratorio

- Equipos: equipos portátiles y de laboratorio, y reactivos para análisis de agua marca Hach; son proveedores directos.
- Kit: kits para determinación de dureza, alcalinidad, cloruros, sulfitos, sulfatos, nitritos y otros, marca Chemicoaching, basados en procedimientos del Standard Methods.
- Soporte técnico: apoyo en el suministro de dotación de laboratorios.

Asesorías, auditorías y servicios de capacitación: brindan toda una amplia gama de asesorías, auditorías y servicios de capacitación en todos los temas de actuación.

Actualmente Chemical Coaching Services S.A.S., tiene sus instalaciones en la Calle 15 No. 22 – 207 Bodega 26B Terminal Logístico Valle del Pacífico Yumbo – Valle – Colombia.

Ilustración 5 (Ubicación satelital Chemicoaching).⁴⁵



13.1 CARACTERIZACIÓN SOCIO-ECONÓMICA DE LA ENCUESTA

- ¿A qué género pertenece?



Grafico 1 (Género).

⁴⁵ Disponible en internet:

<https://www.google.es/maps/place/Terminal+Log%C3%ADstico+Valle+de+Pac%C3%ADfico/@3.5403152,-76.4948337,1310m/data=!3m1!1e3!4m12!1m6!3m5!1s0x8e30a9a2c9d7c7fb:0xa3016e561cbd9961!2sTerminal+Log%C3%ADstico+Valle+de+Pac%C3%ADfico!8m2!3d3.5403152!4d-76.4915146!3m4!1s0x8e30a9a2c9d7c7fb:0xa3016e561cbd9961!8m2!3d3.5403152!4d-76.4915146>

En esta pregunta se logra identificar que el género predominante en la empresa Chemicoaching S.A.S. es el masculino con un 65%, sobre el género femenino con un 35%. Estudios demuestran que en el ámbito laboral la desigualdad entre hombres y mujeres es muy notable, en muchas regiones del mundo la probabilidad de permanecer en desempleo la tienen las mujeres, debido a que tienen menos probabilidades de participar en la fuerza de trabajo y una vez lo encuentran deben verse en la obligación de aceptar empleos de baja calidad⁴⁶. Un dato importante:

“...Entre 1995 y 2015, la tasa mundial de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo cayó del 52,4 al 49,6 por ciento. Las cifras correspondientes a los hombres fueron del 79,9 y del 76,1 por ciento, respectivamente. A escala mundial, la probabilidad de que las mujeres participen en el mercado laboral sigue siendo casi 27 puntos porcentuales menor que la de los hombres” (Resumen ejecutivo. las mujeres en el trabajo, tendencias 2016. OIT).

Notándose con este resultado que la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. tienen una inclinación a la contratación del género masculino sobre el femenino en un 30%.

- ¿En qué rango de edad se encuentra?

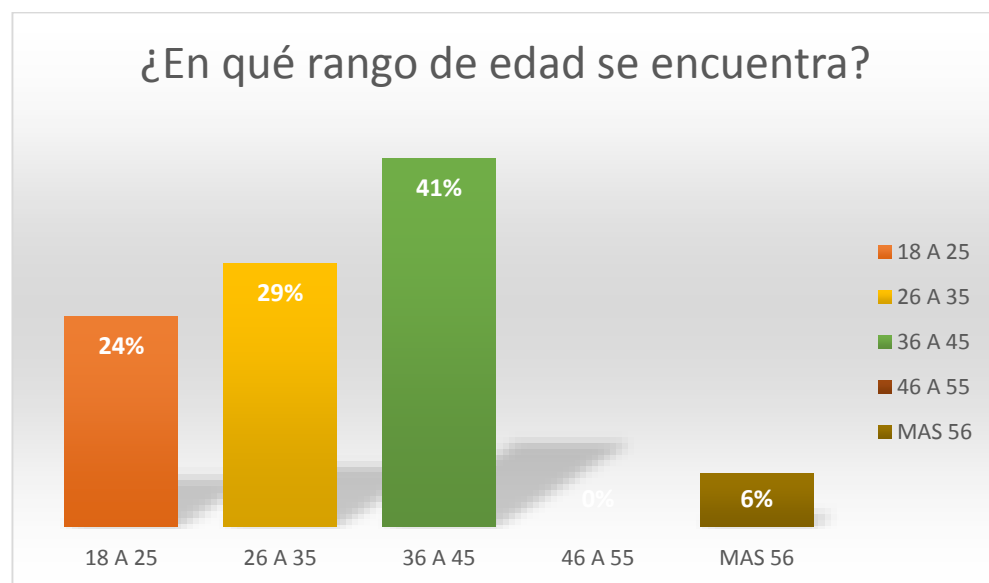


Grafico 2 (Rango de edad).

⁴⁶ Las mujeres en el trabajo, tendencias 2016. OIT (Organización Internacional del Trabajo), resumen ejecutivo. Pág. 20.

En cuanto a la información que se logró obtener al realizar esta pregunta, permitió llegar a la conclusión que la mayor parte del personal de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo-Colombia, se encuentran en un rango de edad entre 36 a 45 años con un 41%, seguido de personas que se encuentran entre 26 a 35 años con un 29%, en tercer lugar se encuentran los trabajadores con rango de edad entre 18 a 25 años y con más de 56 un 6% de participación, lo que indica que los empleados que conforman la empresa, son personas de edad adulta en general, lo cual se puede interpretar como que la empresa Chemicoaching S.A.S. enfoca sus esfuerzos para buscar personas maduras, que buscan estabilidad laboral y con experiencia en el sector.

- ¿Cuál es su estado civil actualmente?

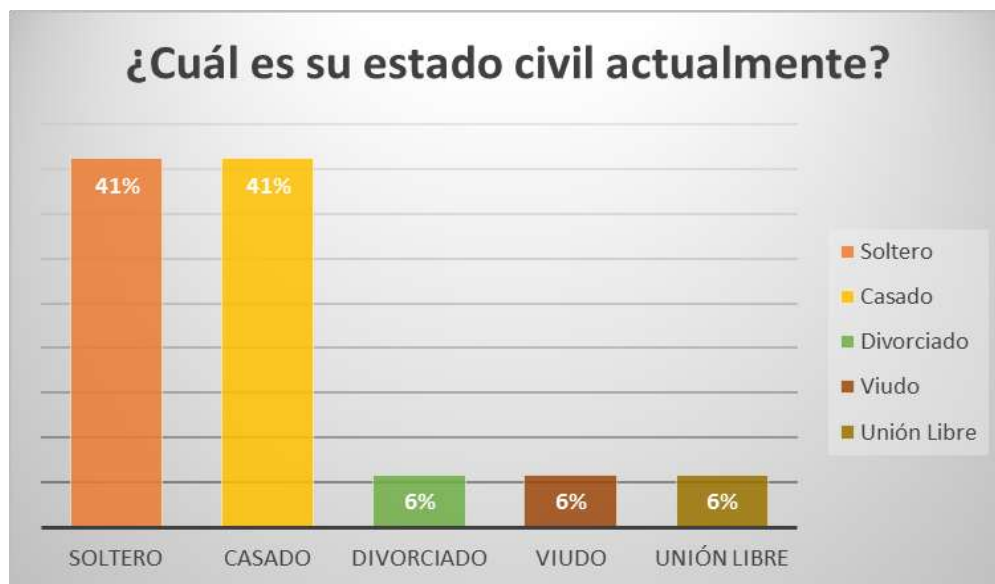


Grafico 3 (Estado civil).

En esta pregunta se logra identificar que para la empresa Chemical Coaching Services S.A.S de la ciudad de Yumbo – Colombia, no se presenta la discriminación sobre el estado civil de sus posibles trabajadores, ya que el porcentaje de personal casado y soltero es igual con un 41% cada uno y un 6% para los estados civiles de divorciado, viudo y unión libre. Usualmente las empresas buscan para su grupo de trabajadores, personal casado que les brinde tranquilidad para su compañía; debido a que este estado civil implica estabilidad emocional; sin embargo, la empresa Chemicoaching S.A.S. considera también como factor importante la contratación de personal soltero que le puede brindar mayor dedicación y tiempo en el trabajo.

- ¿Cuál es su nivel académico?

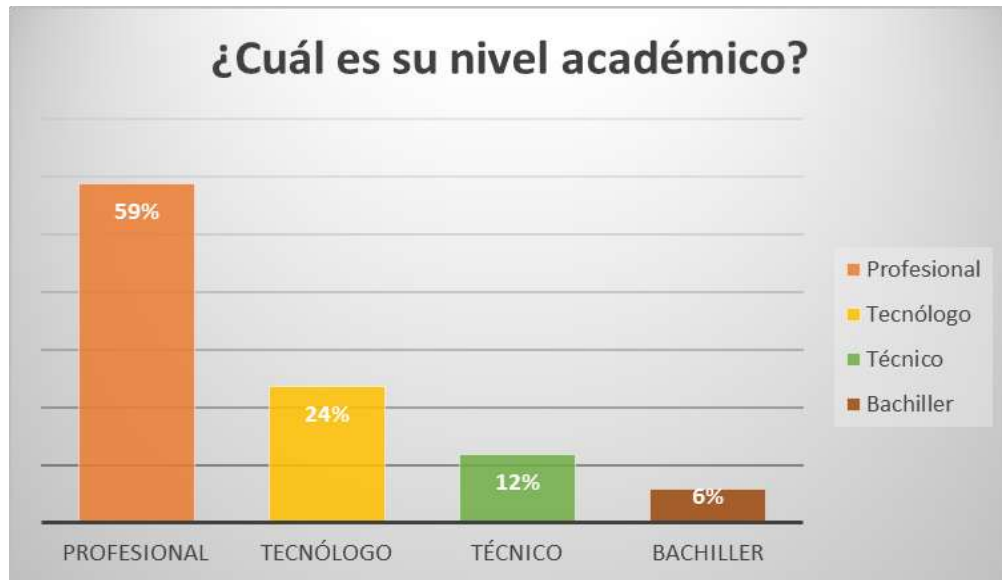


Grafico 4 (Educación).

Con esta información se muestra que la mayoría de los trabajadores son profesionales con un 59%, seguido por los tecnólogos con un 24%, los técnicos con un 12% y por último bachilleres con un 6%, dando a entender con esto que la empresa Chemcial Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo - Colombia, está preocupada porque su planta de personal esté conformada por trabajadores con título profesional.

- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa



Grafico 5 (Antigüedad).

La información recopilada con esta pregunta permite identificar que la mayoría del personal está en la institución hace tres años con un total de 35%, seguido del grupo de personas que ha estado en la misma durante dos años con un 29%, el personal con más de cinco años ocupa el tercer lugar con un 24% y por último están las personas que se han vinculado hace tan sólo un año a la institución con un 12%; con estos resultados se logró interpretar que en la institución no se promueve la estabilidad laboral ya que con la trayectoria que tiene en el mercado son pocos los años que lleva su personal acompañándola. Por otro lado, se debe tener en cuenta que la empresa realizó un traslado de sus oficinas de Bogotá a la ciudad de Cali, lo que la llevó a reclutar nuevo personal, factor que puede justificar la falta de antigüedad de su personal con respecto a la trayectoria que esta lleva en el mercado.

- ¿A qué proceso pertenece usted dentro de la empresa?



Grafico 6 (Proceso en la organización).

Con los resultados a esta pregunta se logra interpretar que la mayoría de su personal está concentrado en el área administrativa con un 53%, dejando la fuerza de ventas en un segundo lugar con sólo el 24% de su personal, un 18% para el personal operativo y sólo el 6% corresponde a los trabajadores del área directiva.

- ¿Cuál es su rango salarial dentro de la empresa?



Grafico 7 (Rango salarial).

Aunque la mayoría de los trabajadores de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo -Colombia son profesionales, sus salarios no son superiores a dos salarios mínimos, dando un resultado para esta pregunta del 53% de trabajadores con salarios inferiores a \$1.480.000, seguido de trabajadores con salario entre \$1.480.001 y \$2.250.000 con un 24%, para el tercer lugar se encuentran los trabajadores con salarios entre \$2.250.001 y \$3.000.000 y por último están los trabajadores con salario por encima de \$4.000.000 con un 6%. Esta información permite interpretar que la empresa no cuenta con unos salarios competitivos para el mercado.

13.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con la realización de esta caracterización socio económica de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo – Colombia, permite tener un conocimiento general de la situación laboral actual de cada uno de los trabajadores de esta empresa, así como medir sus condiciones socioeconómicas en términos de nivel académico, ingreso salarial y nivel dentro de la empresa. De igual forma se podrá brindar la posibilidad de tener un análisis de las características personales de cada empleado como género, estado civil, edad y antigüedad en la compañía; factores que permitirán reconocer el tipo de trabajadores que conforman la empresa.

La empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo – Colombia, es una empresa que cuenta con un 65% de hombres dentro de su planta de personal que tengan una edad madura, preferiblemente que estén entre 36 a 45 años de edad, buscando personas que sean más productivas, confiables al momento de desarrollar sus labores diarias, que muestren agresividad para encontrar nuevas y mejores oportunidades.

Por otro lado, un aspecto que para la empresa no cobra mucha importancia para tener en cuenta al momento de conseguir su personal es el estado civil, el cual arrojó un resultado de 41% tanto para los casados como para los solteros que permite interpretar la búsqueda de personas que demuestren compromiso y dedicación a su labor, al igual que personas que puedan realizar desplazamientos de lugar si mayor inconveniente y que pueda dedicar tiempo extra a sus actividades laborales. Al ser Chemical Coaching Services S.A.S. una empresa pequeña, procura vincular a su planta de personal profesionales que les permitan aplicar el conocimiento adquirido en las diferentes instituciones a la empresa y no generar gastos adicionales para formar con los conocimientos básicos a sus trabajadores, debido

a esto el resultado de la encuesta arrojó un 59% de trabajadores profesionales, lo que no se refleja mucho en la asignación salarial ya que el resultado de la encuesta arroja un dato de 53% de trabajadores con salarios por debajo de dos salarios mínimos legales vigentes.

En cuanto a la antigüedad del personal se logra analizar que a pesar que un alto porcentaje el 35% de sus trabajadores cuentan tan sólo con tres años de antigüedad, no se podría interpretar como alta rotación del personal, ya que los inicios de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. fueron en la ciudad de Bogotá y hace tres años trasladan sus oficinas a la ciudad de Yumbo – Colombia, lo que no permite realizar una interpretación clara del grado de rotación que tienen los trabajadores.

Con esta caracterización socioeconómica se permite conocer la empresa más a fondo, pudiéndose hacer una analogía de esta investigación con el modelo del iceberg. En la empresa existe un concepto llamado “Efecto Iceberg”⁴⁷ que analiza dos aspectos de la cultura organizacional; un aspecto formal y uno informal de la organización, su ponderación es la siguiente: el 20% representa la parte superior de la empresa, está se compone por toda la información de la empresa que está a vista de todos “lado formal”, que está compuesto por misión, visión, objetivos y la planificación estratégica. El 80% corresponde a la parte oculta bajo el agua que es el “lado informal”, compuesta por deseos, anhelos, creencias, pensamientos de los colaboradores, así como la admiración hacia los líderes, entre otros factores que forman la cultura organizacional en las empresas. El Iceberg como en las organizaciones sólo muestra la estructura de la empresa y lo que cualquier persona puede ver a simple vista, pero no permite ver la necesidad que tienen los trabajadores, que está representado en la forma como se sienten en su ambiente laboral, el trato que se les da entre compañeros y por parte de sus superiores, la satisfacción con la remuneración salarial, la satisfacción con el tipo de dirección del jefe inmediato, entre muchos otros factores; siendo esto un problema que se oculta bajo el agua, como muestra el gráfico.

⁴⁷ Disponible en internet: http://www.yturalde.com/cultura_corporativa.htm

Ilustración 6 (Efecto Iceberg).⁴⁸



Cuando se conoce a profundidad la empresa y a su personal, se puede facilitar la identificación del tipo de trabajadores que se encuentran vinculados a la entidad; saber si estos están alineados con el logro de los objetivos organizacionales, como de sus objetivos particulares.

⁴⁸ Disponible en internet: http://www.yturalde.com/cultura_corporativa.htm

14 CAPITULO II

¿CÓMO INFLUYE EL LA PERCEPCIÓN DEL TIPO DE DIRECCIÓN DEL JEFE INMEDIATO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CHEMICAL COACHING SERVICES S.A.S., UBICADA EN LA CIUDAD DE YUMBO – COLOMBIA?

En el presente capítulo se cubrirá la forma como influye la percepción del tipo de dirección del jefe inmediato en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S., entendiéndose como dirección aquella habilidad de mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen determinadas actividades.

Fayol⁴⁹ tenía como premisa que toda organización se dividía en grupos de funciones, dentro de las cuales se encuentran:

- Funciones técnicas: las cuales se relacionan con actividades operativas, para la elaboración de bienes y servicios.
- Funciones comerciales: son aquellas actividades encaminadas a la venta o intercambio de bienes y servicios.
- Funciones financieras: tienen relación con la búsqueda de recursos para el desarrollo de la actividad económica de la empresa.
- Funciones de seguridad: encargada de preservar y brindar seguridad del capital, tanto el financiero como el humano.
- Funciones contables: relacionado con todas las actividades de contabilidad que se requieren dentro de una organización, estados financieros, presupuestos, entre otros.
- Funciones administrativas: comprenden aquellas actividades encaminadas a unir y sincronizar todas las funciones anteriores para el buen funcionamiento

⁴⁹ Disponible en internet: http://catedradireccionycontrol.blogspot.com.co/2011/03/teorias-de-direccion_29.html

de la empresa. Estas son las funciones que debe realizar los diferentes jefes de la empresa.

Aunque las funciones administrativas están enfocadas en la dirección, éstas no deberán ser de uso exclusivo de las personas que dirigen, sino que deben distribuirse por todas las áreas de la empresa.

A continuación, se realizará una descripción individual de cada una de las variables que fueron utilizadas para realizar la descripción de la forma como es percibida el tipo de dirección de los jefes inmediatos por los empleados de la empresa, catalogando porcentualmente el personal que se encuentra ejerciendo las labores dentro de la institución.

Con estas se busca identificar la percepción que tienen los empleados con respecto a sus líderes y la forma como desempeñan sus funciones para el logro de la satisfacción laboral.

14.1 INFLUENCIA DE LA PERCEPCIÓN DEL TIPO DE DIRECCIÓN DEL JEFE INMEDIATO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

¿Cree que la toma de decisiones o las órdenes implantadas por el jefe inmediato son justas?

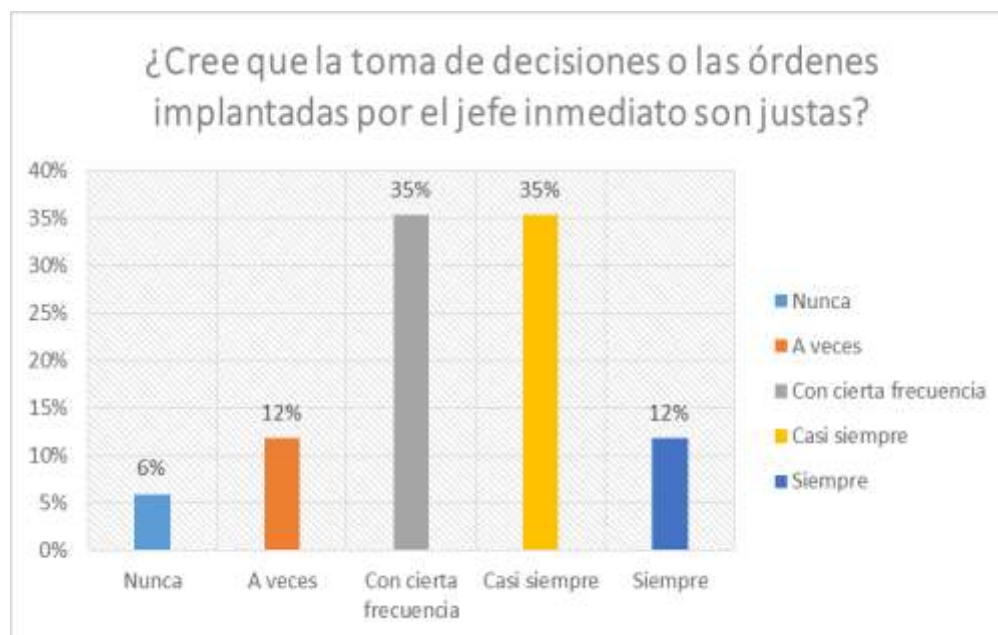


Grafico 8 (Rango salarial).

Los resultados obtenidos con esta pregunta nos permiten determinar que la justicia que imparten los directivos de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo – Colombia, son justas con cierta frecuencia con un 35% al igual que casi siempre, seguidos de siempre con un 12% y a veces con el mismo porcentaje, y dejando por último nunca con un 6%. Esto permite concluir que en esta empresa se imparte justicia en el momento de impartir órdenes y tomar decisiones por parte de sus directivos.

¿Cree que las responsabilidades al interior de la empresa son delegadas claramente?

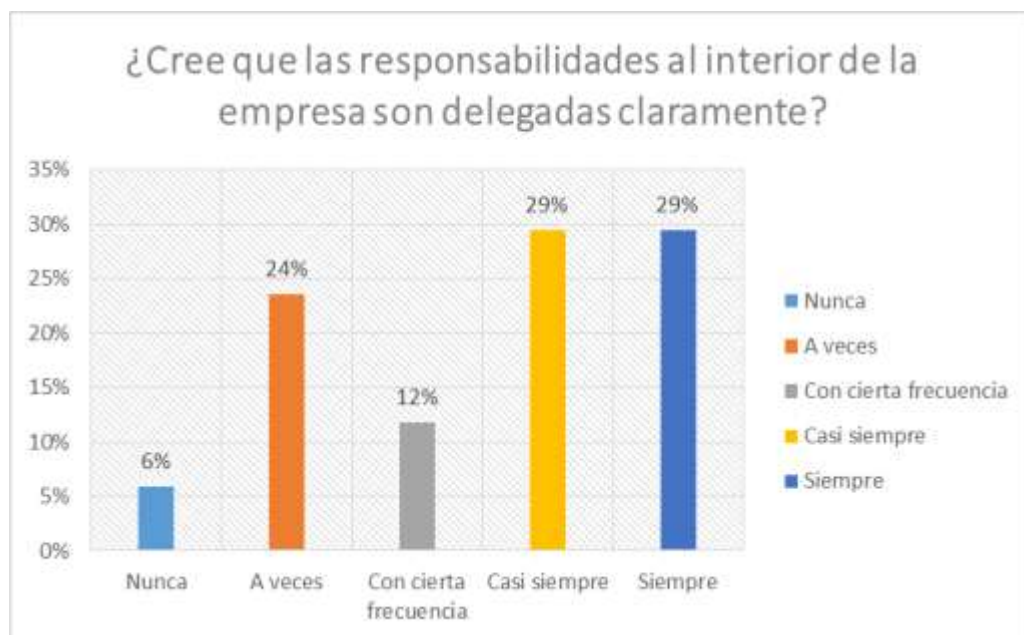


Grafico 9 (Asignación de responsabilidad).

En cuanto a la claridad que tienen los directivos de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo - Colombia para asignar las responsabilidades en el trabajo, se logró analizar a través de esta pregunta que las responsabilidades son impartidas con claridad para la mayoría de sus trabajadores, que entregaron los siguientes resultados; casi siempre con un 29%, siempre con un 29%, a veces con un 24%, con cierta frecuencia con un 12% y nunca con un 6%. Dejando claro que para los trabajadores de la empresa los directivos se preocupan por dar claridad al momento de delegar las responsabilidades.

¿Considera que su jefe inmediato demuestra dominio técnico o conocimiento de sus funciones?

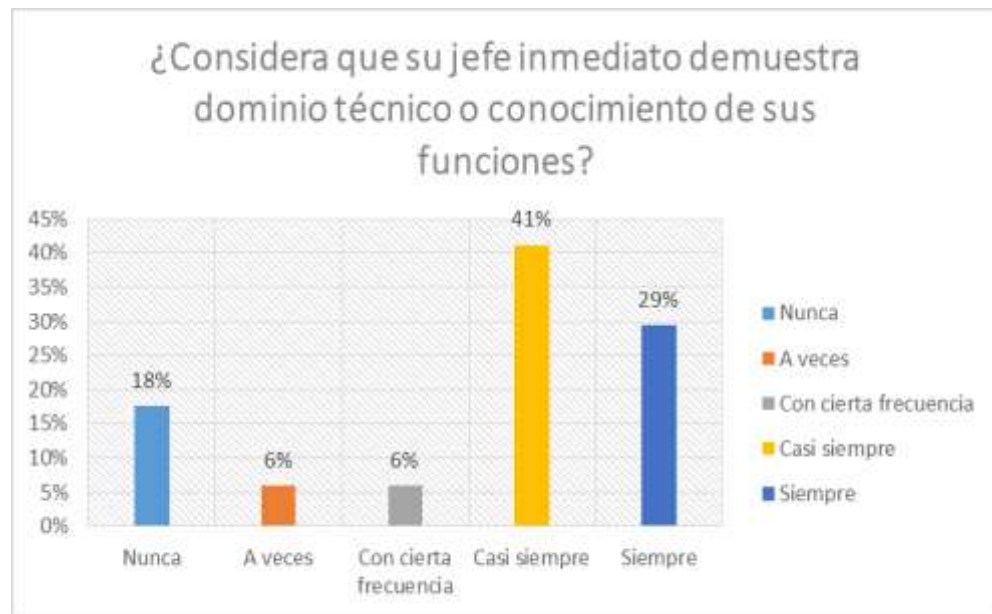


Grafico 10 (Dominio en las funciones).

Los datos obtenidos con esta pregunta permiten analizar que un 41% de los jefes demuestra casi siempre dominio técnico o conocimiento en el desarrollo de sus funciones, para la respuesta siempre se obtuvo un resultado de 29%, el 18% de los trabajadores contestó que nunca su jefe demuestra dominio en el desarrollo de las funciones, por último, se encuentran las respuestas de a veces y con cierta frecuencia con un 6% cada una. Algo preocupante el encontrar un porcentaje tan alto para la respuesta mi jefe inmediato nunca muestra dominio técnico o conocimiento en el desarrollo de sus funciones, debido a que uno de los factores que más influye en el nivel de satisfacción de los trabajadores es la personalidad y estilo de liderazgo que ejerce su jefe diariamente. Un jefe inspirador motivará a los integrantes de su equipo de trabajo a aumentar su nivel de productividad y compromiso con la empresa, lo que no sucederá con un mal guía que dejará como resultado de gestión, estrés y negatividad entre sus colaboradores. Siendo esta una de las razones por las cuales una gran cantidad de talento humano abandonen su trabajo por causa de su jefe.

¿Considera que su jefe inmediato soluciona problemas de manera eficaz?

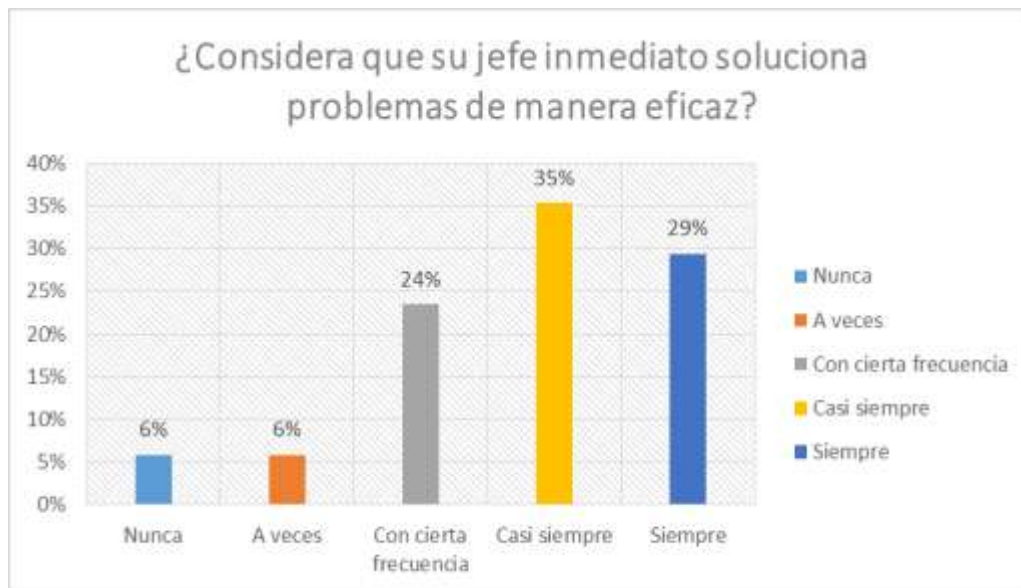


Grafico 11 (Eficacia en la solución de problemas)

Los resultados obtenidos con esta pregunta dejan evidenciar que los trabajadores de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo – Colombia consideran que sus directivos casi siempre solucionan de manera eficaz los conflictos laborales que se generan dando un 35% de resultado, seguido de siempre con un 29%, la respuesta con cierta frecuencia en el tercer lugar con un 24% y para las respuestas nunca y a veces obtuvieron un 6% en su resultado.

La eficacia en la resolución de conflictos en un líder es importante en las empresas debido a que se consideran habilidades significativas como comunicación, negociación, asertividad, manejo del estrés, escucha activa y manejo de las emociones; cualidades que permiten un buen trabajo en equipo.

¿Recibe información de cómo desempeñar su puesto de trabajo?

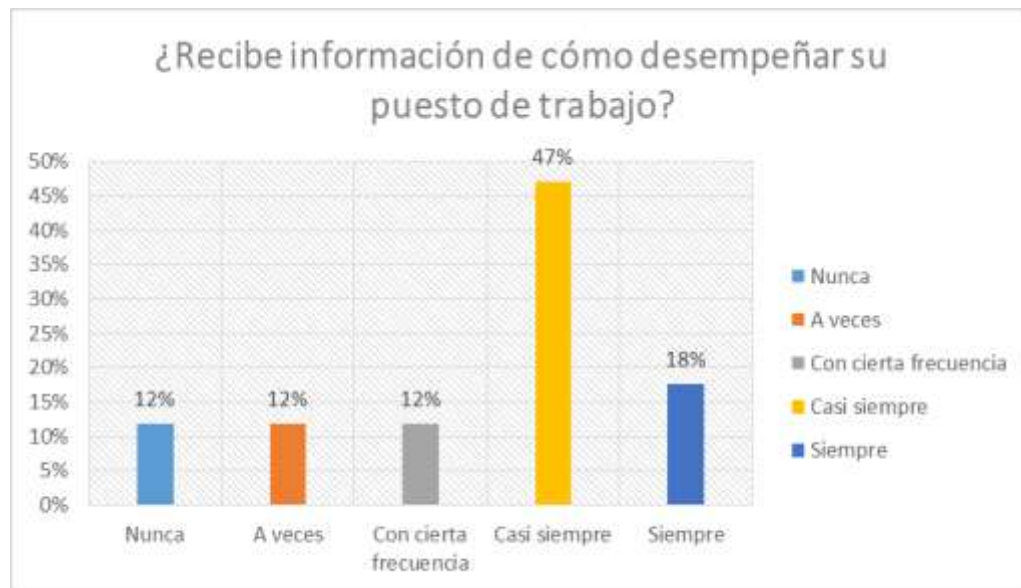


Grafico 12 (Información sobre el puesto).

Para los resultados de la pregunta si considera que reciben información por parte de su jefe, sobre cómo desempeñar su labor, los trabajadores de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo – Colombia dieron un resultado de 47% para casi siempre, seguido de siempre con un 18%, y para las respuestas de nunca, a veces y con cierta frecuencia se presentó un resultado de 12% para cada una. Es importante dejar claridad en los trabajadores sobre la forma como se requiere que realicen su labor, para así no tener conflicto cuando los resultados no sean los esperados.

¿Se siente motivado para realizar su trabajo?



Grafico 13 (Motivación en el trabajo).

Con un total de 17 trabajadores encuestados, 6 que corresponden al 35% respondieron que con cierta frecuencia sienten motivación al realizar su trabajo, 5 trabajadores que corresponden al 29% que casi siempre y siempre sienten motivación en su trabajo, por último, está 1 trabajador que corresponde al 6% del total encuestado que piensa que a veces siente motivación en el trabajo.

Más del 30% de los colaboradores de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo – Colombia sienten motivación en el trabajo; pudiéndose evidenciar este dato ya que el 35% de los trabajadores presentan una antigüedad en la empresa por más de tres años.

¿Se realizan promociones de cargo dentro de la organización?



Grafico 14 (Promoción de cargo).

De un total de 17 trabajadores encuestados para la pregunta si realizan promociones de cargo dentro de la organización, 5 personas que corresponden al 29% contestaron que, con cierta frecuencia, 4 trabajadores contestaron que nunca el mismo número contestó que a veces correspondiendo al 24% cada uno, el 12% que corresponde a 2 trabajadores contestó que casi siempre, al igual que siempre.

El 24% de los trabajadores tiene el pensamiento que en la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo – Colombia nunca se realizan promociones de cargo, lo que indica que 4 trabajadores creen que la empresa no les ofrece oportunidad para ascender en la entidad.

¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascenso y de aprendizaje?

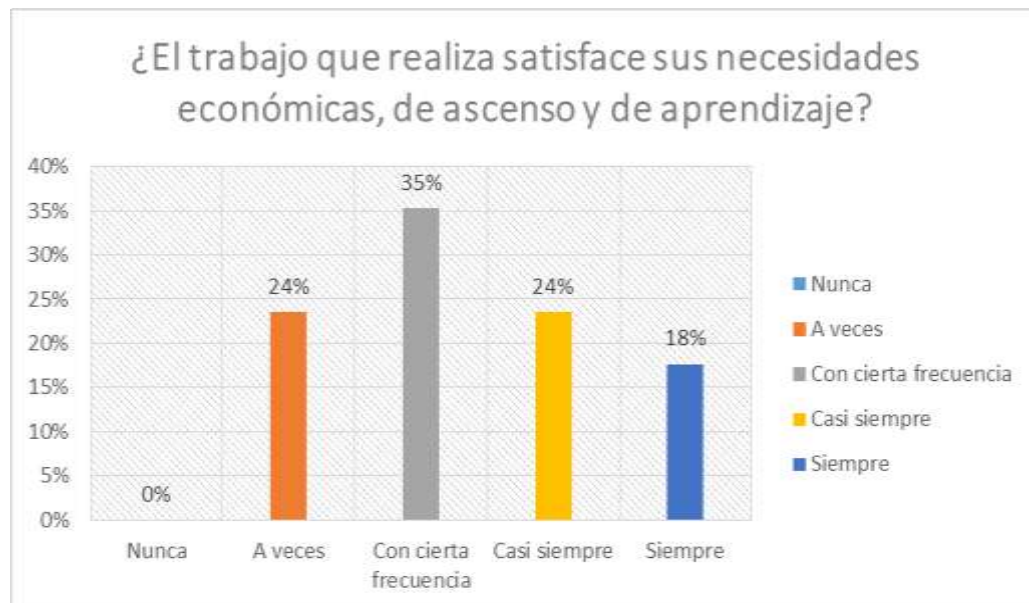


Grafico 15 (Satisfacción de necesidades).

Realizada la encuesta a 17 empleados de Chemical Coaching Services S.A.S., el 35% que corresponde a 6 trabajadores considera que con cierta frecuencia el trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascenso y de aprendizaje, seguido por el 24% que hace referencia a 4 empleados considera que casi siempre, al igual que a veces que tiene el mismo porcentaje, dejando de último al 14% de los trabajadores que considera que siempre ha sentido satisfacción de sus necesidades en el trabajo.

Un elevado número de los encuestados 6, considera que la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la Ciudad de Yumbo – Colombia no es el lugar donde pueden crecer laboralmente.

¿Siente que los éxitos o fracasos de la empresa, le benefician o afectan directamente?

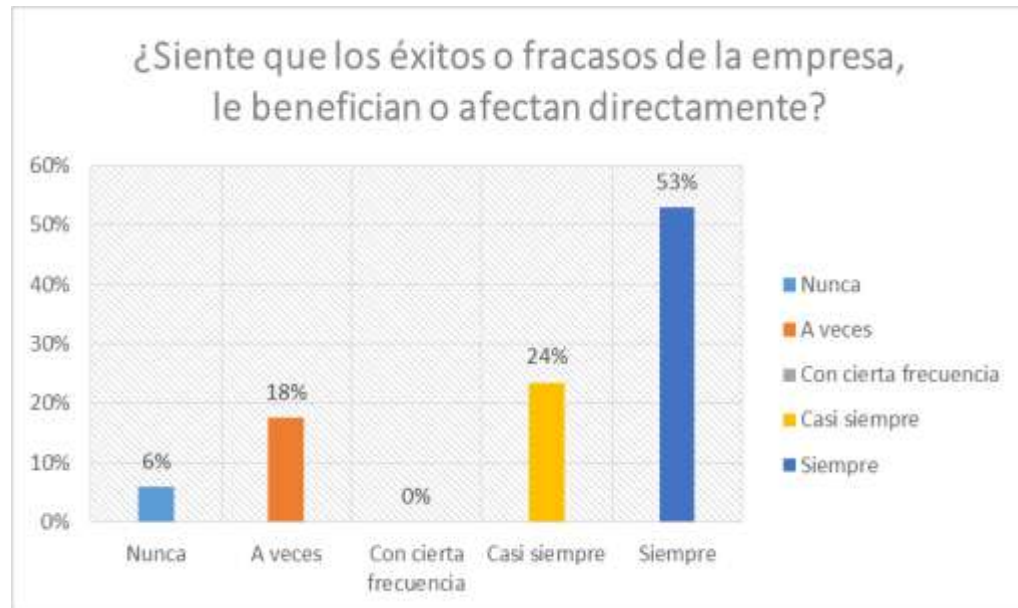


Grafico 16 (Afectación de éxitos y fracasos).

Para un total de 17 encuestados, el 53% que corresponde a 9 trabajadores considera que son tenidos en cuenta en los éxitos y fracasos de la empresa, seguido del 24% que hace referencia a 4 trabajadores piensa que casi siempre los éxitos y fracasos los afectan o benefician directamente, siendo el 18% que corresponde a 3 trabajadores los que consideran que los éxitos y fracasos de la empresa los afectan, terminando con un 6% que hace referencia a 1 trabajador que cree que a veces los éxitos y fracasos de la empresa los afectan.

¿Siente satisfacción en la forma como se lleva la dirección de la empresa?



Grafico 17 (Satisfacción con la dirección).

Los resultados que nos brinda esta encuesta realizada a 17 trabajadores de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo – Colombia, permite analizar que el 29% de los encuestados correspondiente a 5 trabajadores consideran que casi siempre siente satisfacción de la forma como se lleva la dirección de la empresa, seguido por las respuestas de nunca y con cierta frecuencia con un total del 24% cada una correspondiente a 4 personas, la respuesta siempre ocupa el cuarto lugar con un 18% que hace referencia a 3 trabajadores, dejando por último la respuesta de a veces con un 6% correspondiente a 1 trabajador.

Para 5 de los 17 trabajadores que corresponde al 29% la empresa está siendo dirigida por personas competentes, lo cual permitirá generar confianza entre sus colaboradores de la forma como se realizan las actividades.

14.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a la administración científica cada director independiente de su nivel sea este gerente, jefe, supervisor, capataz o persona encargada deberá desempeñar dentro de sus funciones tareas de planeación, dirección, organización, coordinación y control ya que estas son inherentes al cargo; y están encaminadas a masificar la eficacia de las operaciones.

Henry Fayol en su teoría científica de la administración habla de la empresa como una organización lineal, la cual está basada en la unidad de mando donde cada individuo tiene un único jefe; adicional a esto crea catorce (14) principios fundamentales en los cuales se basa la administración, que son:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación de los intereses individuales a los generales.
- Remuneración del personal.
- Centralización.
- Cadena escalar.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Espíritu de equipo

Con estos principios generales Henry Fayol pretendía entregar a los directivos de las empresas una especie de “recetario” que sirviera de guía para dar respuesta ante cualquier situación organizacional.

Para los trabajadores de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S de la ciudad de Yumbo – Colombia, el principio de la división del trabajo consiste en la permanencia por un tiempo prolongado en el puesto de trabajo para el cual fue contratado, lo que es evidenciado en el resultado de la encuesta llevada a cabo a su totalidad de trabajadores, donde el 29% que corresponde a 5 personas consideran que con cierta frecuencia se realizan promociones de cargo dentro de la organización, seguido de nunca y a veces con un 24% cada una. Esta división del trabajo deberá estar acompañada de la satisfacción de las necesidades de los colaboradores que los impulsen a dar cada día más de sí mismos en pro del logro de los objetivos globales de la compañía.

Con el resultado obtenido de la encuesta, se puede determinar que la forma como se ha venido percibiendo el tipo de dirección en la empresa Chemicoaching S.A.S por parte de sus líderes. tiene una apreciación dividida por parte de sus empleados; ya que el 29% que corresponde a 5 trabajadores considera que los directivos están realizando una labor satisfactoria, y el 24% correspondiente a 4 trabajadores

opinaron que nunca les ha generado satisfacción la forma como se ha venido llevando a cabo la dirección de la empresa, aspecto que deberán cambiar de manera positiva, para generar confianza entre sus colaboradores. El 35% de los encuestados consideran que con cierta frecuencia sienten motivación en su trabajo

La encuesta arrojó un resultado del 29% de los trabajadores que consideran que la forma como perciben el tipo de dirección del jefe inmediato de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo – Colombia es satisfactoria; pero el 24% que corresponde a 4 trabajadores consideran que nunca les ha generado satisfacción la labor realizada por los directores. Lo que dificulta la obediencia al momento de ejecutar una orden dada por la dirección cuando la gestión que están llevando a cabo no les genera tranquilidad.

Para este punto la empresa cuenta con una muy buena percepción por parte de su personal, debido a que el 29% de los encuestados que corresponde a 5 personas consideran que la dirección casi siempre al igual que la respuesta de siempre delega con claridad las responsabilidades de cada uno de sus integrantes.

No obstante, toda organización debe conocer que las características de su sistema organizacional, generan un determinado clima organizacional, el cual repercutirá sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Algunas de las consecuencias de estas acciones son con relación a la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros. Para soportar lo anterior los autores Liwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en determinada empresa, cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura: que representa la percepción que tienen 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. La medida en que la organización pone en énfasis la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. Responsabilidad (Empowerment): 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.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. 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.
6. 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. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.⁵⁰

El correcto conocimiento del clima organizacional, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, 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.

⁵⁰ LIWIN. STINGER. Clima organizacional y la teoría de las nueve dimensiones [en línea].

<<https://es.slideshare.net/wortega009/clima-organizacional-y-la-teoria-de-las-9-dimensiones-pdf>> [citado el 05 de octubre 2017]

Sin embargo, el clima organizacional es un ambiente que depende de otros elementos. El autor Frederick Herzberg, quien con su teoría de “Los factores”, “Motivación en el trabajo”, expone la existencia de dos factores,: Los factores higiénicos y los factores motivacionales, siendo los factores higiénicos para el objeto de estudio los más relevantes, al constituir estos; condiciones de trabajo y bienestar en el puesto de trabajo, políticas de la organización y administración, las cuales son responsabilidad de la dirección, relaciones con el supervisor, enfocándose en la importancia del contacto con el jefe inmediato y/o directo con el bienestar del colaborador y la forma en que este ejecuta cada proceso, para lo que debe existir una competencia técnica y acorde al cargo por parte del supervisor, la seguridad en el puesto y las relaciones con los colegas, siendo las no menos importantes, para finalmente encontrarnos con los factores “Salario y remuneración”, siendo estos dos últimos cruciales, los que pueden y determinan las posibilidades de que un colaborador, entregue todo su potencial y conocimientos técnicos a la actividad que realiza, desarrollando y cumpliendo con cada una de sus responsabilidades con determinación y eficiencia. Estos dos factores permitirán que la empresa delegue responsabilidades de un mayor nivel de confianza y obtendrá por parte del colaborador el uso de sus capacidades en todo su nivel, constituyendo los factores motivacionales a los que Herzberg hacía alusión, ya que el trabajador se encontrará motivado para cumplir con la empresa, aportando a la consecución de las metas globales, buscando una mejor posición en la organización, que le permita continuar con su desarrollo personal y profesional.

Al traer a la práctica estas teorías, empresas como Chemical Coaching Services SAS, obtendrá y mejorará sus indicadores de producción y ventas, puesto que la satisfacción laboral de sus colaboradores será alta, lo que le permitirá, posicionarse en el mercado, mayor calidad en sus productos, mejorar los tiempos de cumplimiento con sus clientes y lo más importante para las compañías, garantizar su subsistencia en el cambiante entorno al cual se enfrenta, ampliando su margen de rentabilidad, permitiéndole invertir en planta y equipo para fortalecer su estructura física y lo aún más importante, invertir en su personal, los cuales constituyen la fuerza del conocimiento y experiencia.

Los resultados anteriormente obtenidos y de acuerdo a lo planteado en el modelo motivacional de Vroom, se puede interpretar como que un empleo no es sólo la combinación de remuneración y horas laboradas, sino que se deben considerar diversos factores de mucha relevancia, que pueden influir en la satisfacción laboral, debido a que son una expresión de la preferencia del trabajador por la labor realizada, haciendo referencia al grupo de características de lo que el trabajador determina como el empleo deseado u óptimo para sí mismo.

Por tanto, la tendencia a incrementar la productividad del trabajo y el grado de competitividad de la empresa se deriva de fomentar la satisfacción de los trabajadores ya que con esto se logra mayor rendimiento laboral. Todo esto debería ayudar a reflexionar a las diferentes empresas como Chemicoaching S.A.S., sobre la implementación de políticas encaminadas a fomentar el avance de los diferentes factores motivacionales, los cuales podrían estar dirigidos en cursos de formación dirigidos a empresarios y empleadores con la finalidad de mejorar la organización en el trabajo, una estructura más eficaz de los tiempos de trabajo, permisos, condiciones laborales, así como la implementación de capacitaciones por personal especializado enfocadas a empleados directivos en aras de mejorar la motivación y el desarrollo personal de sus subordinados, ya que realizar las tareas de mandar y motivar a la vez no son tareas sencillas de llevar a cabo y cuando estas se cumplen además de reflejar una excelente calidad profesional y humano del líder, reflejará beneficios, tanto como para la empresa por su mayor rendimiento, como para sus trabajadores los cuales estarán más satisfechos, inclusive se podrá traducir en satisfacción de la persona por un trabajo bien hecho.

15. CAPITULO III

¿CÓMO INFLUYE LA PERCEPCIÓN DE LA ASIGNACIÓN SALARIAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CHEMICAL COACHING SERVICES S.A.S, UBICADA EN LA CIUDAD DE YUMBO – COLOMBIA?

Las necesidades de los seres humanos tienen formas y son expresadas de manera diferente, de acuerdo a cada individuo. La intensidad de cada necesidad es manifestada de diversas maneras y de esa misma forma deberá ser satisfecha.

Abraham Maslow (pág. 283) en su Jerarquía de las Necesidades habla de cinco niveles que deberán ser satisfechos uno a uno por cada ser humano, desde la más básica hasta las más elevadas; dentro de estas necesidades se quiere resaltar la necesidad de seguridad; la cual está enfocada en satisfacer las necesidades de seguridad, estabilidad, protección entre muchas otras, adquiriendo gran importancia en la conducta humana debido a una vez que todo empleado se encuentra en relación de dependencia con la organización, en la cual las malas acciones administrativas, decisiones incoherentes o arbitrarias pueden provocar incertidumbre o inseguridad en los empleados en cuanto a su permanencia en el empleo. Si esas acciones o decisiones reflejan algún tipo de discriminación o favoritismo o alguna política administrativa no prevista, pueden convertirse en poderosos activadores de inseguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Al instaurar el plan de incentivo salarial, Taylor pretendía conciliar los intereses de la empresa que correspondían a incrementar la productividad reduciendo los costos de producción e incrementar el rendimiento, con el interés de los operarios que era el de tener salarios más elevados. Este conflicto de intereses de patronos y empleados en cuanto a participación llevó a Taylor⁵¹ a concluir que:

“lo bueno para la empresa (eficiencia = mayor ganancia) era igualmente bueno para los empleados (mayor productividad = mayor salario)”.

Los ingenieros de la administración científica partían de supuestos con relación a la naturaleza humana y la forma de motivarlos, mediante la elaboración de este capítulo se pretenderá analizar la importancia que tiene la percepción de la

⁵¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Pag. 54

asignación salarial en la satisfacción de los trabajadores de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo – Colombia.

15.1. INFLUENCIA DE LA PERCEPCIÓN DE LA ASIGNACIÓN SALARIAL EN LA SATISFACCION LABORAL

¿Considera usted que el salario básico mensual que recibe es acorde con el trabajo que realiza?

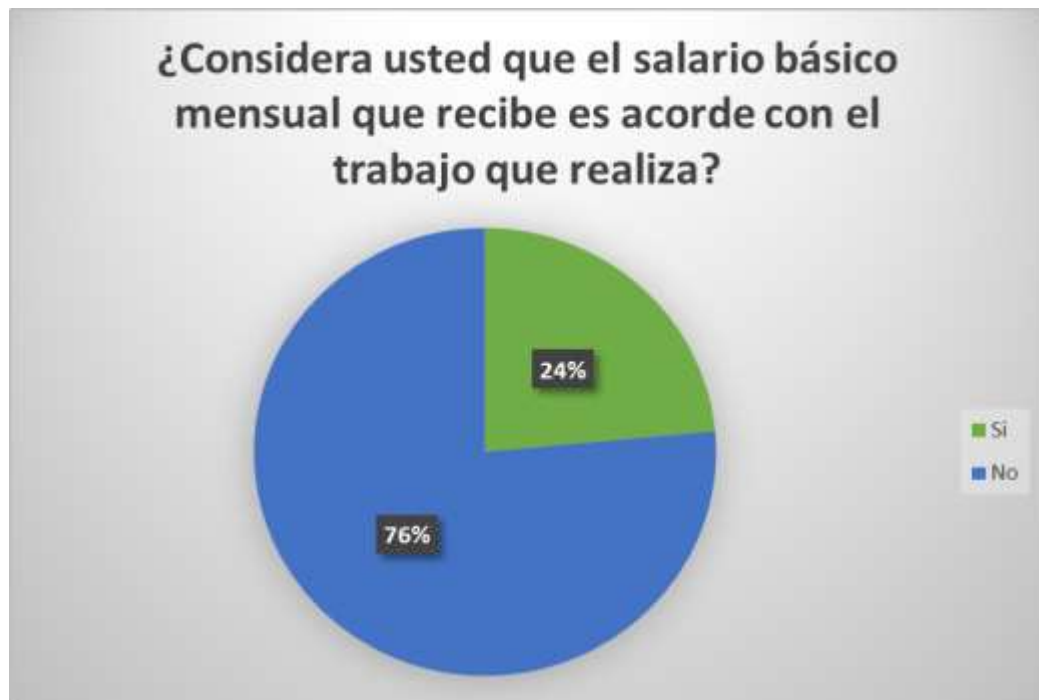


Grafico 18 (Salario justo).

Para un total de 17 trabajadores encuestados, el 76% que corresponde a 13 personas considera que no recibe un salario acorde con la labor que realiza dentro de la institución, el 24% restante que corresponde a 4 personas si considera que tienen una asignación salarial acorde a su trabajo.

Lo que permite evidenciar que para la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. la asignación salarial no es realizada de acuerdo con la labor que cada uno de sus colaboradores lleva a cabo dentro de la organización

¿Considera usted que los beneficios que recibe son justos, en relación con el trabajo que realiza?

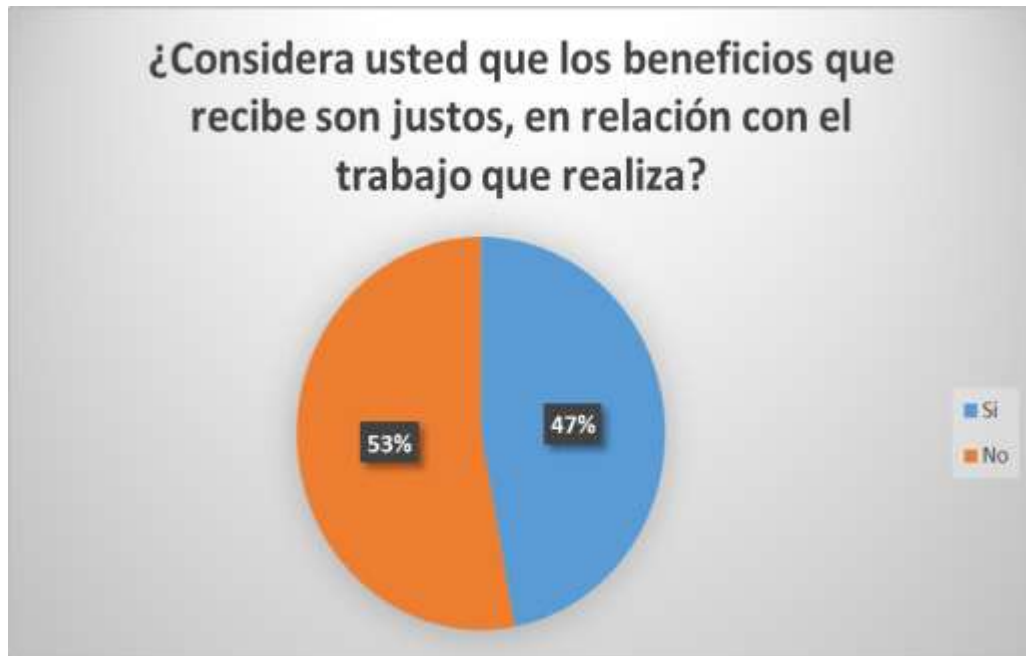


Grafico 19 (Beneficios justos).

Para un total de 17 encuestas realizadas, que corresponde a la totalidad de trabajadores de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo – Colombia. Se obtuvo un resultado del 53% de los encuestados que considera que los beneficios que recibe no son justos en relación con el trabajo que realiza y el 47% restante cree que si hay justicia en los beneficios que recibe por parte de la organización.

Es importante que la empresa realice estrategias encaminadas a dar vuelta a esta apreciación que tienen los trabajadores, permitiendo generar ambientes laborales de mayor satisfacción.

¿Considera usted que los beneficios que recibe son equitativos en relación con el trabajo que realiza?



Grafico 20 (Igualdad en los beneficios).

Con un total de 17 trabajadores encuestados, 10 trabajadores que corresponden al 59% considera que los beneficios que recibe no son equitativos en relación con el trabajo que realizan, mientras el 41% que corresponde a 7 trabajadores cree que si hay justicia al momento de establecer los beneficios para cada empleado de acuerdo con la labor realizada.

Un saludable clima organizacional se genera en el momento que se demuestra igualdad y justicia con las labores realizadas por cada uno de los empleados, evitando confusiones y malas interpretaciones de favoritismo hacia determinados cargos o empleados.

¿Cree que una gama de beneficios a los que recibe actualmente, como capacitaciones, apoyo para educación, viajes, actividades recreativas; podrían mejorar su calidad de vida laboral?

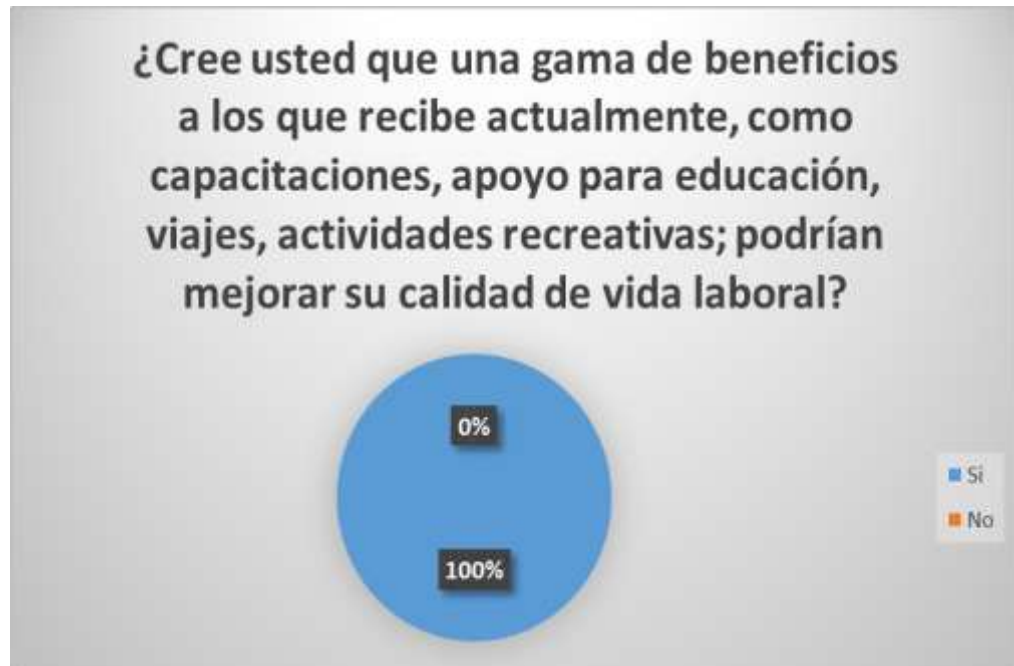


Gráfico 21 (Gama de beneficios).

Para el 100% de los encuestados una gama de beneficios como capacitaciones, apoyo para educación, viajes, actividades recreativas podrían mejorar su calidad de vida laboral; es un punto a tener en cuenta por parte de la empresa Chemcial Coaching Services S.A.S., que factores motivadores diferentes al dinero pueden satisfacer las necesidades de sus colaboradores.

¿En general, se siente satisfecho (a) con su trabajo?



Grafico 22 (Satisfacción en el trabajo).

Para un total de 17 encuestados, el 47% de trabajadores que corresponde a 8 personas contestó que casi siempre siente satisfacción con su trabajo, seguido de la respuesta con cierta frecuencia su labor genera satisfacción con un 29% que corresponde a 5 empleados, el 18% que hace referencia a 3 personas manifiesta siempre haber sentido satisfacción con su trabajo y por último 6% de los encuestados que corresponde a 1 trabajador expresa nunca haber sentido satisfacción con su trabajo.

Es importante trabajar con ese 6% que considera nunca sentirse satisfecho con su labor, debido a que puede volverse una influencia negativa para el resto de colaboradores y llegar a cambiar la apreciación de satisfacción que sienten con su trabajo y dañar el clima laboral.

¿Siente satisfacción con la remuneración económica que recibe por su trabajo?



Grafico 23 (Satisfacción con la remuneración salarial).

Siendo un total de 17 trabajadores encuestados que corresponde a la totalidad de los trabajadores de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la Ciudad de Yumbo – Colombia, el 35% que hace referencia a 6 empleados considera que casi siempre ha sentido satisfacción con la remuneración económica que recibe con su trabajo, seguido del 24% que corresponde a 4 trabajadores afirma sentir satisfacción con cierta frecuencia con la remuneración salarial recibida por la realización de su trabajo, las respuestas de nunca sentir satisfacción y a veces ocupan el tercer lugar con un 18% cada una que corresponde a 3 trabajadores y finaliza con un 6%, es decir, un trabajador que dice sentirse siempre satisfecho con la remuneración que recibe por el trabajo realizado.

15.2. ANALISIS DE LA ENCUESTA

Cuando una persona ingresa a una organización busca el logro de sus objetivos y la satisfacción de sus necesidades personales a través de la participación que desarrollan al interior de la organización. Para lograr esas satisfacciones los trabajadores están dispuestos a invertir en la organización su tiempo, dedicación y/o en incurrir en ciertos costos. Por otra parte, la organización hace reclutamiento de personal con la expectativa de que trabajen y desarrollen sus tareas dentro de esta y así, surge una interrelación entre las personas y la organización, a la que se

conoce con el nombre de proceso de reciprocidad, el cual es definido de la siguiente manera:

“la organización espera que las personas realicen sus tareas y les ofrecen sus actividades y trabajo esperando obtener ciertas satisfacciones personales⁵²”.

Todas las personas que ingresan a laborar en las diferentes organizaciones tienen la disposición de cooperar y ayudar con el logro del objetivo organizacional, siempre y cuando sus actividades contribuyan directamente en el alcance de sus propios objetivos personales, generando satisfacción laboral.

Para la teoría del equilibrio organizacional los conceptos básicos que representan esta reciprocidad entre organización y personas, se puede determinar de la siguiente manera:

- Incentivos o alicientes: estos son pagos que realiza la empresa a sus colaboradores representados en salarios, beneficios, comisiones, premios, incentivos u oportunidades de crecimiento.
- Utilidad de los incentivos: esta varía de acuerdo a cada persona, debido a que es esta quien determina su valor.
- Contribuciones: es el pago que da el trabajador a su organización en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, puntualidad, lealtad, desempeño, entre otros.
- Utilidad de las contribuciones: refleja el valor del esfuerzo de cada trabajador para que la organización logre sus objetivos.

Para la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo – Colombia se ha perdido en un alto porcentaje la contribución que los trabajadores pueden ofrecer a la organización, debido a la baja motivación que ellos reciben correspondiente a los incentivos ofrecidos por el desarrollo de sus actividades, adicional a esto se ha manifestado favoritismos a ciertas labores o personas en particular reflejándose en mayores bonificaciones, beneficios o recompensas ofrecidas. La aplicación de la teoría del equilibrio organizacional dentro de las instituciones refleja el éxito de la empresa en la remuneración de sus colaboradores ya sea este en dinero u otras formas no materias, punto que debería considerar la empresa Chemicoaching S.A.S de tal manera que pudiera motivar a sus trabajadores permitiendo así que sigan haciendo parte de la empresa, y permitir con esto la permanencia de la entidad en el mercado.

⁵² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Pág. 304

Las organizaciones son sistemas sociales que se componen de las diferentes personas que interactúan en ella, mediante actividades distintas y que a su vez reciben incentivos y atraen contribuciones para su existencia. De acuerdo con el equilibrio organizacional los conflictos organizacionales se generan por la consecución tanto de los objetivos organizacionales como de los individuales, donde la persona es eficaz una vez que mediante su trabajo logre alcanzar los objetivos de la empresa y se vuelve eficiente cuando su trabajo le permite lograr alcanzar sus objetivos personales; así que se presentará dificultad en encontrar un trabajador eficaz y eficiente al mismo tiempo.

Aunque los resultados de la encuesta mostró que el 47% de los trabajadores de la empresa Chemicoaching S.A.S., que hacen referencia a 8 personas que manifestaron sentir motivación por la realización de su trabajo y el 35% dice estar satisfecho con la remuneración obtenida; deberá considerarse que el 59% de las personas encuestadas que hace mención a 10 trabajadores, piensa que dentro de la organización no existe igualdad al momento de otorgar los diferentes incentivos o recompensas a sus funcionarios, para elaborar estrategias que le permitan dar un giro a esta apreciación buscando reducir sentimientos de frustración y conflicto que pudiesen afectar el clima organizacional, la permanencia de sus trabajadores, o conflictos al interior de la empresa.

Existen diversos autores de la administración quienes consideran que una organización es un medio que proporciona a un trabajador una serie de recompensas, las cuales enfatizan, que, las organizaciones deben tener la capacidad de ofrecer a sus empleados el más alto nivel de motivación que permita superación y autodesarrollo entre sus colaboradores, lo cual se puede soportar con la “Teoría de la equidad del Dr. Adams Stacey”, quien afirma que las personas tienen una alta tendencia a juzgar la justicia en las organizaciones, comparando sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas percibidas, a su vez que suelen hacerlo con el de otros al interior de la misma organización, de otras e incluso de la misma sociedad. Esta teoría especifica que existen dos tipos de percepciones por parte de los colaboradores; la equidad y/o desigualdad, siendo este último motivo de discordia y factor influyente en la satisfacción laboral, ya que, de generarse esta percepción en el colaborador, puede existir una falla por parte de la dirección en sus modelos de administración, lo que afectará gravemente una o varias áreas de la organización.

La satisfacción laboral se ha convertido en un punto determinante en la Gestión del Recurso Humano para la empresa Chemicoaching S.A.S., ya que es un elemento fundamental, no sólo a nivel personal, sino también en el ámbito de la organización,

pues es considerado que aquellos trabajadores más satisfechos son generalmente, los más productivos; de acuerdo al modelo de expectativas de Vroom el cual está centrado en la relación entre expectativa y recompensa, siendo esta la responsable de uno u otros niveles de satisfacción o insatisfacción laboral. Queriendo decir con esto, que si la recompensa que los trabajadores obtienen por el rendimiento laboral supera sus expectativas, el trabajador alcanza el estado de satisfacción, ahora bien, si la relación se produce en sentido contrario genera un estado de insatisfacción. En esta teoría como para los trabajadores de la empresa Chemicoaching S.A.S. el término recompensa no sólo hace referencia a la asignación salarial, sino que tiene en cuenta muchos factores motivacionales como reconocimientos, ascensos, valoración de superiores, entre otros, que deberán considerarse para aumentar la satisfacción entre los trabajadores.

16. CONCLUSIONES

- Según la información de caracterización socioeconómica, se logró identificar que dentro de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo – Colombia, se encuentran varios factores que generan insatisfacción laboral para sus colaboradores; como son el predominio del personal profesional con una asignación salarial por debajo de dos salarios mínimos legales vigentes en Colombia, la falta de conocimiento por parte del personal directivo, la falta de oportunidad de ascenso, el desinterés en fomentar programas de capacitación y entrenamiento. Con un alto porcentaje de personal joven con aspiraciones de formar carrera dentro de la organización y trabajadores casados que buscan la estabilidad laboral para poder ofrecer bienestar a sus familias; que de acuerdo a lo planteado por la teoría del equilibrio organizacional, cada trabajador que aporta a la organización tiempo, esfuerzo y dedicación, espera recibir a cambio cualquier tipo de incentivo o recompensa por parte de la organización; haciendo que el trabajador mantenga su participación en la empresa sólo mientras estas recompensas que le son ofrecidas, sean iguales o mayores a las contribuciones que le proporciona a la organización y que la empresa tenga en cuenta que toda organización será solvente y continuará existiendo solamente mientras las contribuciones que realicen los trabajadores sean lo suficiente para proporcionar incentivos suficientes a sus empleados. Este estudio demostró que para los empleados de esta organización la remuneración, la promoción, la supervisión y el trabajo en sí, tienen una influencia significativa en la satisfacción laboral mientras que la edad y el género no.
- Al evaluar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Chemicoaching S.A.S. en cuanto a la percepción del tipo de dirección del jefe inmediato, se documentó que no se encuentran satisfechos con la forma como se ha venido llevando a cabo este liderazgo, esto se debe a que la apreciación de los trabajadores frente a la forma que tienen sus jefes inmediatos de abordar ésta dirección, es de no brindar la suficiente confianza en cuanto a la toma de decisiones, la falta de justicia en sus órdenes y delegación de tareas y responsabilidades al interior de la empresa, como la falta de liderazgo entre alguno de sus jefes de área, la poca consulta a su equipo de trabajo por parte de los jefes para dar solución a situaciones que se pudieran presentar; ocasionando descontento entre los trabajadores. Teniendo en cuenta lo anterior la empresa Chemical Coaching Services SAS, deberá examinar la relación que existe entre satisfacción laboral y las

variables personales y organizacionales, así como el entorno que también influye en la satisfacción en el trabajo y que afectan el desempeño de los empleados; haciendo necesario contar con un liderazgo integral, que asuma las responsabilidades de su equipo de trabajo, con la habilidad de dirigir y planear todas sus operaciones, con un alto nivel de conocimiento en las actividades que se ejecutan en las diferentes áreas, además de contar con la capacidad de administrar correctamente los recursos de la compañía, sin dejar de lado el implantar juicios con justicia propios de una autoridad. Con esto se logrará crear un espíritu de equipo que comprende que tanto el obrero como el directivo son seres humanos que se deben tener en cuenta para lograr una sinergia, entre la naturaleza, políticas y objetivos de la empresa, permitiendo de esta forma la consecución de las metas globales, ofreciendo así: Estabilidad laboral, estímulos y reconocimiento por parte de la empresa para con sus colaboradores, posicionamiento en el mercado, ampliación de sus operaciones, y al ser una relación reciproca la empresa se beneficiara con un mayor desempeño por parte de sus colaboradores, mejora en el clima laboral, mayor eficiencia, cumplimiento con sus proveedores, impulsando a una mayor rentabilidad de la organización.

- A través del levantamiento de la información se analizó la percepción de los trabajadores de la empresa Chemical Coaching Services S.A.S., frente a la satisfacción laboral con la asignación salarial recibida por su labor; aunque los resultados de la encuesta mostró que el 47% de los trabajadores de la empresa Chemicoaching S.A.S., que hacen referencia a 8 personas manifestaron sentir motivación por la realización de su trabajo y el 35% dice estar satisfecho con la remuneración obtenida; deberá considerarse que el 59% de las personas encuestadas que hace mención a 10 trabajadores, piensa que dentro de la organización no existe igualdad al momento de otorgar los diferentes incentivos o recompensas a sus funcionarios, para elaborar estrategias que le permitan dar un giro a esta apreciación buscando reducir sentimientos de frustración y conflicto que pudiesen afectar la motivación, la permanencia de sus trabajadores, o conflictos al interior de la empresa.

17. RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación, se recomienda a la empresa Chemical Coaching Services S.A.S. de la ciudad de Yumbo – Colombia lo siguiente:

- Implementar un nuevo sistema de incentivos que permita que los trabajadores se encuentren motivados, se apasionen por su trabajo y se enfoquen en el logro de los objetivos organizacionales.
- Motivar a los colaboradores a continuar su formación profesional, incrementando su motivación y satisfacción laboral, relación que será reciproca y permitirá a Chemical Coaching Services SAS, contar con personal capacitado y alineado a sus objetivos organizacionales, dispuestos a ofrecer y aportar todo su conocimiento teórico y práctico.
- Rediseñar los manuales de funciones existentes y crear aquellos inexistentes, permitiendo así al colaborador contar con una guía práctica y clara que lo orienten en el desarrollo de sus actividades, cambiando la percepción de aquellos colaboradores que manifiestan no siempre contar con una idea clara sobre las actividades que deben desarrollar.
- Ofrecer programas de entrenamiento a los jefes de área que le permita crear mejores condiciones organizacionales y fomentar métodos de operación a través de los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos personales, dirigiendo todos sus esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa.
- Implementar sistemas para mejorar la comunicación dentro de la organización que le permita reducir que la información solo fluya desde la jerarquía más alta hacia los subordinados; para que los empleados y jefes tengan un control más cooperativo y horizontal de la información con la que se trabaja.
- Evaluar los cargos en los que los colaboradores manifiestan sentirse insatisfechos con su remuneración económica, el cual corresponde a un importante 36% de sus empleados, validando si existió alguna inconsistencia en el diseño del cargo vs la asignación salarial.

- Realizar la asignación presupuestal para el año 2018, en donde sean incluidas las acciones de desarrollo necesarias, para trabajar sobre los hallazgos realizados a lo largo del estudio.

18. BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, Estefanía, SAAVEDRA, Leidy Vanessa. Análisis de la influencia del tipo de contratación en la satisfacción laboral de los empleados del Hospital Raúl Orejuela Bueno sede San Vicente de la ciudad de Palmira para el periodo 2017. Año 2017. Pág. 77 – 120.

AGUILAR, Victor Hugo; CRUZ, Dayana Milene; JIMENEZ, Diana Carolina. Repositorio Universidad de Lasalle, 2007. URL <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17120/T62.07%20A93b.pdf?sequence=1>.

ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, volumen 1. Edición Granica S.A. Pág. 108.

ARIAS, Estefanía; SAAVEDRA, Leidy Vanessa. Análisis de la influencia del tipo de contratación en la satisfacción laboral de los empleados del Hospital Raúl Orejuela bueno sede San Vicente de la Ciudad de Palmira para el periodo 2017. 2017.

BARATTINI, Mariana. El Trabajo Precario en la Era de la Globalización ¿Es posible la organización? Revista Polis, 2009. Pág, 17 – 37.

BASS, B., AVOLIO B. y GOODHEIM L. Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. Journal of management. Pág. 13, 7-19.

Comisión de Administración Pública Internacional. Marco para la gestión de los recursos humanos, 2000. Editorial FAO.

Código sustantivo del trabajo Colombiano, Artículo 127 modificado por el artículo 14 de la ley 50 de 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos, 1998. Editorial Ediciones Atlas.

FREUD, Sigmund. El Malestar en la Cultura, 1927. Editorial Obras Completas.

HERNANDEZ Sampieri, Roberto ;Fernández Collado, Carlos;Baptista Lucio, Pilar
Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México 1997

HOPPOCK, R. Job Satisfaction. Happer D, 1935.

International Labor Office. From Precarius work to decent work, 2012. Editorial
Bureau for workers activities. Pág. 69 – 35.

JARAMILLO, Nini Johanna, GONZALEZ, Jhon Edinson. Nivel de satisfacción
laboral de los empleados de la alcaldía municipal de la Celia Risaralda. Año 2010.
Pág. 80 – 123

JAHODA, M. Empleo y desempleo: un análisis socio-psicológico. Madrid: Ediciones
Morata.

JARAMILLO, Nini Johanna; GONZALEZ, Jhon Edison. Nivel de satisfacción laboral
de los empleados de la alcaldía municipal de la Celia Risaralda, 2010. Pág 16.

LIWIN. STINGER. Clima organizacional y la teoría de las nueve dimensiones [en
línea].

LUIS, Alvaro José; GARRIDO, Alicia; TERRAGROSA, José Ramón. Psicología
Social Aplicada, 1998. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 86-119.

Las mujeres en el trabajo, tendencias 2016. OIT (Organización Internacional del
Trabajo), resumen ejecutivo.

MARTINEZ, Caraballo N. Recursos humanos y management empresarial. El caso
de satisfacción laboral. Cuadernos de ciencias económicas y empresariales.

MANSO, Juan. El legado de Frederick Irving Herzberg. Revista Universidad
EAFIT,2002. Pág. 81.

OIT. El Empleo como Objetivo de Desarrollo Económico, 1961. Editorial Oficina
Internacional del Trabajo.

OIT, Nota Informativa Estado del Trabajo Decente en el Mundo, 2016. Editorial
Organización Internacional del Trabajo. Pág. 4.

PEREZ, Pablo Sebastián. Satisfacción laboral: una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación – hacia un modelo integrador. Año 2011.

PEIRO, José. El Sistema de Trabajo y sus Implicaciones para la Prevención de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo. Revista Univ. Psychol Bogotá, 2004. Pág. 174 - 186

PEÑA GARCIA PARDO, Isidro. Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica, 2009. Editorial Ediciones de la Universidad de Castilla.

Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/dcart?info=link&codigo=2692060&orden=163608>.

Citado por PEREZ, Pablo Sebastián. Satisfacción laboral: una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación – hacia un modelo integrador. Año 2011.

URL: www.chemicoaching.com

URL: http://catedradireccionycontrol.blogspot.com.co/2011/03/teorias-de-direccion_29.html.

URL: <<https://es.slideshare.net/wortega009/clima-organizacional-y-la-teora-de-las-9-dimensiones-pdf>> [citado el 05 de octubre 2017].

YUKI, G. Leadership in organizations, 5ta Edición. Upper saddle River, NJ: Prentice Hall. Año 2002. Citado por PEREZ, Pablo Sebastián. Satisfacción laboral: una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación – hacia un modelo integrador. Año 2011.

19. ANEXOS

15.1 ENCUESTA

Información de carácter general

Marca con una **X** aquella respuesta que considere correcta, marcando sólo una de las posibles opciones.

1. ¿A qué género pertenece?

Femenino ☐

Masculino ☐

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

Entre 18 – 25 años ☐

Entre 26 – 35 años ☐

Entre 36 – 45 años ☐

Entre 46 – 55 años ☐

Más de 56 años ☐

3. ¿Cuál es su estado civil actualmente?

Soltero (a) ☐

Casado (a) ☐

Divorciado (a) ☐

Viudo (a) ☐

Unión libre ☐

4. ¿Cuál es su nivel académico?

Profesional ☐ En que área _____

Tecnólogo ☐ En que área _____

Técnico ☐ En que área _____

Bachiller ☐ En que área _____

5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

- Un año ☐
- Dos años ☐
- Tres años ☐
- Cuatro años ☐
- Más de cinco años ☐

6. ¿A qué proceso pertenece usted dentro de la empresa?

Directivo

Administrativo

Operativo

Ventas

7. ¿Cuál es su rango salarial dentro de la empresa?

Entre \$737.717 - \$1.480.000

Entre \$1.480.001 - \$2.250.000

Entre \$2.250.001 - \$3.000.000

Entre \$3.00.001 - \$4000.000

Más de \$4.000.001

8. ¿Considera usted que el salario básico mensual que recibe es acorde es acorde con el trabajo que realiza?

Si

No

¿Por qué? _____

9. ¿Considera usted que los beneficios que recibe son justos, en relación con el trabajo que realiza?

Si

No

¿Por qué? _____

10. ¿Considera usted que los beneficios que recibe son equitativos en relación con el trabajo que realiza?

Si

No

¿Por qué? _____

11. ¿Cree usted que una gama de beneficios a los que recibe actualmente, como capacitaciones, apoyo para educación, viajes, actividades recreativas; podrían mejorar su calidad de vida laboral?

Si

No

Marque de 1 a 5 de acuerdo a la siguiente escala de calificación

1. NUNCA	2. A VECES	3. CON CIERTA FRECUENCIA	4. CASI SIEMPRE	5. SIEMPRE
----------	------------	--------------------------	-----------------	------------

PREGUNTA	1	2	3	4	5
12. ¿Cree que la toma de decisiones o las órdenes implantadas por el jefe inmediato son justas?					

¿Por qué? _____

PREGUNTA	1	2	3	4	5
13. ¿Cree que las responsabilidades al interior de la empresa son delegadas claramente?					

¿Por qué? _____

PREGUNTA	1	2	3	4	5
14. ¿Considera que su jefe inmediato demuestra dominio técnico o conocimiento de sus funciones?					

¿Por qué? _____

PREGUNTA	1	2	3	4	5
15. ¿Considera que su jefe inmediato soluciona problemas de manera eficaz?					

¿Por qué? _____

PREGUNTA	1	2	3	4	5
16. ¿Recibe información de cómo desempeñar su puesto de trabajo?					

PREGUNTA	1	2	3	4	5
17. ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?					

¿Por qué? _____

PREGUNTA	1	2	3	4	5
18. ¿Se realizan promociones de cargo dentro de la organización?					

PREGUNTA	1	2	3	4	5
19. ¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascenso y de aprendizaje?					

¿Por qué? _____

PREGUNTA	1	2	3	4	5
20. ¿Siente que los éxitos o fracasos de la empresa, le benefician o afectan directamente?					

¿Por qué? _____

PREGUNTA	1	2	3	4	5
21. ¿En general, se siente satisfecho (a) con su trabajo?					

¿Por qué? _____

PREGUNTA	1	2	3	4	5
22. ¿Siente satisfacción con la remuneración económica que recibe por su trabajo?					

¿Por qué? _____

PREGUNTA	1	2	3	4	5
23. ¿Siente satisfacción en la forma como se lleva la dirección de la empresa?					

¿Por qué? _____
