

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA TRANSPORTADORA DE GAS DEL
INTERIOR S.A. ESP.**

DIANA YASMIN DEL SOCORRO PALACIOS CONTRERAS

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Directora
PIEDAD ARENAS DIAZ
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2008**

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA TRANSPORTADORA DE GAS DEL
INTERIOR S.A. ESP.**

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

Autor

Diana Yasmín del Socorro Palacios Contreras

Director

Ing. Piedad Arenas Díaz

Tutor

Dra. Gloria Orjuela Arias

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2008**

DEDICATORIA

*A Dios quien me ha bendecido
y guiado para alcanzar todos
mis sueños y propósitos.*

*A mi Familia por su amor,
confianza y apoyo
a lo largo de mi vida.*

AGRADECIMIENTOS

A mi Madre por su amor, dedicación y por alentarme a seguir siempre adelante.

A mi Padre (q.p.d.e) por sus enseñanzas, y por todos los momentos que compartimos juntos.

A mis Hermanos por su respaldo, confianza y por estar a mi lado en cada uno de mis tropiezos y triunfos.

A la Ingeniera Piedad Arenas Díaz, por su apoyo y guía en el desarrollo de este proyecto

A TGI S.A. ESP., por abrirme las puertas a la realización de la práctica y la colaboración que me brindaron a lo largo de este proceso

A mis amigos por su amistad y compañía.

Y a todos aquellos que de alguna u otra forma contribuyeron para la realización de este logro.

GRACIAS.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	1
OBJETIVOS	3
1 TEÓRIA DE ORGANIZACIONES.....	4
1.1 LA MOTIVACION.....	4
1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
2 MARCO DE TRANSPORTADORA DE GAS DEL INTERIOR S.A. ESP.....	29
2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	29
2.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA	30
2.3 RESEÑA HISTÓRICA	30
2.4 MISIÓN.....	31
2.5 VISIÓN.....	31
2.6 VALORES.....	31
2.8 POLITICA DE CALIDAD.....	32
2.9 POLITICA AMBIENTAL.....	32
2.11 FUNCIONES DE LA TRANSPORTADORA DE GAS DEL INTERIOR S.A. ESP. .	33
2.12 ORGANIGRAMA	34
2.13 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	36
3 DESARROLLO METODOLÓGICO	37
3.2 TIPO DE ESTUDIO	38
3.3 UNIVERSO Y MUESTRA	38
3.4 VARIABLES DE ESTUDIO.....	39
3.6 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	47
3.7 LIMITACIONES	48

4	ANALISIS Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS	49
4.1	RESULTADOS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL AMBIENTE DE TRABAJO EN TGI S.A. ESP.....	51
5	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO.....	83
5.1.	ESTATEGIAS PARA ADECUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE TGI S.A. ESP.	85
5.2	INDICADORES PARA LA EVALUACION DEL RECURSO HUMANO EN TGI S.A. ESP.	91
	TABLA DE LOGROS.....	98
	CONCLUSIONES.....	99
	RECOMENDACIONES	101
	BIBLIOGRAFIA	102

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. POBLACIÓN DE TGI S.A. ESP.	39
TABLA 2. ESCALA DE MEDICIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO DE TGI S.A. ESP	49
TABLA 3. RANGOS DE VALORACIÓN DEL ENTORNO LABORAL DE TGI S.A. ESP	50
TABLA 4. VALORACIÓN DE LOS FACTORES Y CALIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	51
TABLA 5. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS PARA LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TGI S.A. ESP.	53
TABLA 6. VALORACIÓN DE LOS FACTORES Y CALIFICACIÓN FINAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	54
TABLA 7 ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN MANUAL DE CAPACITACIÓN	85
TABLA 8. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ASCENSO	87
TABLA 9. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES DE BIENESTAR SOCIAL.....	88
TABLA 10. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES DE BIENESTAR SOCIAL.....	90
TABLA 11 INDICADOR ROTACIÓN DE PERSONAL	92
TABLA 12. ROTACIÓN DEL PERSONAL DE TGI S.A. ESP., SEGUNDO SEMESTRE 2007	93
TABLA 13. INDICADOR SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	94
TABLA 14. RESULTADO DE LOS FACTORES ANALIZADOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL AÑO 2006 CON RELACIÓN AL AÑO 2007	95
TABLA 15. INDICADOR IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN LOS COLABORADORES DE TGI	96

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. CICLO MOTIVACIONAL	5
FIGURA 2. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS.....	7
FIGURA 3. ESQUEMA DEL MODELO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCTOR GUILLERMO GARCÍA VILLAMIZAR.....	19
FIGURA 4. ORGANIGRAMA TGI S.A. ESP.....	35
FIGURA 5. RESULTADOS DE LOS FACTORES DEL ENTORNO LABORAL TGI S.A. ESP.....	52
FIGURA 6. CALIFICACIÓN DEL CLIMA LABORAL DE TGI S.A. ESP.....	52
FIGURA 7. CALIFICACIÓN DEL CLIMA LABORAL DE TGI S.A. ESP. POR GÉNERO	55
FIGURA 8. CALIFICACIÓN DEL CLIMA LABORAL DE TGI S.A. ESP. POR TIPO DE CONTRATO.....	55
FIGURA 9. CALIFICACIÓN DEL CLIMA LABORAL DE TGI S.A. ESP. POR NIVEL DE ESTUDIO	56
FIGURA 10. VARIABLE IMAGEN CORPORATIVA	58
FIGURA 11. VARIABLE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	60
FIGURA 12. VARIABLE EMPODERAMIENTO	61
FIGURA 13. VARIABLE CONDICIONES DE TRABAJO.....	63
FIGURA 14. VARIABLE LIDERAZGO	64
FIGURA 15. VARIABLE DESARROLLO HUMANO.....	66
FIGURA 16. VARIABLE RELACIONES HUMANAS	68
FIGURA 17. VARIABLE SALARIOS Y BENEFICIOS.....	69
FIGURA 18. VARIABLE SENTIDO DE PERTENENCIA	70

FIGURA 19. VARIABLE SERVICIO AL CLIENTE71

FIGURA 20. VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL.....72

FIGURA 21. VARIABLE ADAPTACIÓN AL CAMBIO.....74

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A	ENCUESTA PARA LA MEDICION DEL CLIMA LABORAL EN TGI S.A. ESP.....	104
ANEXO B	MANUAL DE CAPACITACION	107
ANEXO C	FORMATO EVALUACION DE LA CAPACITACION	119
ANEXO D	FORMATO EVALUACION DE LA INDUCCION.....	120
ANEXO E	PROCEDIMIENTO PLAN DE ASCENSO.....	121
ANEXO F	FORMATO SOLICITUD APROVISIONAMIENTO DE LA VACANTE.....	125
ANEXO G	DIPOSITIVAS MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL.....	126
ANEXO H	DIPOSITIVAS PAUSAS ACTIVAS	130

RESUMEN

TITULO

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA TRANSPORTADORA DE GAS DEL INTERIOR S.A. ESP .

AUTOR:

Palacios Contreras Diana Yasmín del Socorro

PALABRAS CLAVES:

Motivación

Clima Organizacional

Variables del Clima Organizacional

Encuesta del Ambiente de Trabajo

DESCRIPCIÓN O CONTENIDO:

El contexto organizacional está determinado por múltiples cambios y factores que influyen en la conducta humana; un ejemplo de ello es la Transportadora de Gas del Interior S.A. ESP., (TGI) quien paso de ser la Empresa Colombiana de Gas (Ecógas); entidad estatal a una mixta generando a su vez transformaciones al interior de la misma. En este orden de ideas se resalta la importancia de realizar un estudio del ambiente organizacional en la compañía con el objetivo de determinar la percepción que poseen los colaboradores de TGI con respecto a este y de esta forma generar estrategias que contribuyan a corregir, mejorar y mantener el entorno laboral.

El contenido de este proyecto se compone de cinco capítulos; en el primero se presenta el marco conceptual y sus temas son: la Motivación y el Clima Organizacional. En el segundo capítulo, se describe la compañía a partir de sus aspectos generales; misión, visión, valores, principios, políticas y objetivos organizacionales. El tercer capítulo establece el desarrollo metodológico del estudio. En el cuarto capítulo, se expone el análisis y la evaluación de los resultados obtenidos y finalmente, el quinto capítulo, presenta la propuesta de mejoramiento como una alternativa que pretende corregir las condiciones de los funcionarios en el entorno de trabajo.

Proyecto de Grado

Facultad de Ingenierías Físico- Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Ing. Piedad Arenas Díaz.

SUMMARY

TITLE

STUDY OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE "TRANSPORTADORA DE GAS OF THE INTERIOR S.A. ESP".

AUTHOR:

Palacios Contreras Diana Yasmín del Socorro

KEY WORDS:

Motivation

Organizational climate

Variables of the Organizational Climate

Survey of work environment

DESCRIPTION OR CONTENT:

The organizational context is determined by many changes and factors that influence human behavior; one example of it is the Transportadora de Gas del Interior S.A ESP., (TGI) who went from being the Colombian Company of Gas (Ecógas); a state entity to a mixed company which generates transformations inside it. In this order of ideas the importance of to make a study of work environment in the company is stood out with the objective of determining the perception which the collaborators of TGI have it and this way to generate strategies that contribute to correct, improve and keep workplace.

The content of this project is composed of five chapters; in the first the conceptual mark is presented and its topics are: the Motivation and the Organizational Climate. In the second chapter, the company is described starting from its general aspects, mission, vision, values, principles, politics and organizational objectives. The third chapter establishes the methodological development of the study. In the fourth chapter, it is exposed the analysis and the evaluation of the obtained results and finally, the fifth chapter, presents the proposal of improvement like an alternative which seeks to correct the conditions of the officials in the work environment.

Thesis Project

Physic Mechanics Engineering Faculty. Industrial and Business Studies' School. Director. Ing. Piedad Arenas Díaz.

INTRODUCCION

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto aceptado hoy en día por las compañías, el cual se constituye como una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los objetivos de la misma.

En relación a este punto, el tema del “Clima Organizacional” refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

El tema de este proyecto presenta el análisis del entorno laboral de la Transportadora de Gas del Interior S.A. ESP., empresa nacional de servicios, logrando determinar el estado actual del ambiente, y analizando las dimensiones que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el clima de trabajo a futuro.

El lograr que la organización cuente con una atmósfera sana provee a la compañía de una útil herramienta, con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve, en este caso; transporte de gas.

Este trabajo de grado presenta en el primer capítulo, un referente conceptual relacionado con los temas involucrados en el estudio, sustentado en una revisión bibliográfica de los aspectos que intervienen en la relación entre el ser humano, la motivación y el ambiente de trabajo.

El segundo capítulo, se explica el funcionamiento de la institución a partir de su misión y los objetivos organizacionales.

El tercer capítulo, describe el desarrollo metodológico del estudio.

El cuarto capítulo, permite conocer las características propias del entorno en relación con las variables que se establecieron para llevar a cabo el Diagnóstico de Clima Laboral.

Por último, en el quinto capítulo, se presenta una propuesta para mejorar y mantener el espacio de trabajo.

La práctica académica, tuvo como objetivo el soporte al área de Recursos Humanos de TGI S.A. ESP., y su desarrollo, fue posible gracias al interés, apoyo y colaboración que demostraron las directivas y los funcionarios de la empresa.

Este trabajo de grado tiene como finalidad conocer de cerca los sentimientos que se generan entre los funcionarios y sus percepciones en relación con las condiciones en que

desarrollan su trabajo para de esta manera orientar las acciones de mejora que permitan corregir los factores que están influyendo de forma negativa en él. También pretende constituirse en un aporte para las directivas de la institución, que resalte la necesidad e importancia de realizar actividades dirigidas a incrementar su motivación, como estrategias fundamentales para potenciar el Recurso Humano existente al interior de la misma.

OBJETIVOS

GENERAL

Diagnosticar y analizar los factores que influyen en las condiciones de ambiente de trabajo en la Transportadora de Gas del Interior S.A. ESP.

Plantear e Implementar mecanismos que permitan mejorar el entorno laboral en la Transportadora de Gas del Interior S.A. ESP.

ESPECÍFICOS

Evaluar los diferentes instrumentos de medición del clima organizacional que ayude a la escogencia del modelo más adecuado para la realización del estudio del ambiente de trabajo en TGI S.A. ESP.

Diagnosticar las condiciones de trabajo que ofrece la transportadora de gas del interior S.A. ESP.

Construir un mecanismo de evaluación cuantitativo que permita la realización del estudio del entorno laboral presente en TGI S.A. ESP.

Diseñar un programa de mejoramiento del clima organizacional identificando la forma de medición de los resultados obtenidos del estudio del ambiente presente en TGI S.A. ESP.

Implementar el programa de mejoramiento a los 81 funcionarios de planta, vinculados a la organización mediante contratos a término fijo e indefinido con el objetivo de fortalecer el entorno laboral presente en TGI S.A. ESP.

Evaluar los resultados obtenidos de la implementación del programa de mejoramiento en TGI S.A. ESP.

1 TEORÍA DE ORGANIZACIONES

La organización se define como un sistema social, integrado por personas y grupos de trabajo que conforman una determinada estructura, actuando dentro de un contexto particular, mediante el desarrollo de actividades y el uso de recursos para cumplir con unos objetivos comunes.¹

En consecuencia, es un componente social, constituido intencionalmente que permite satisfacer algunas necesidades y alcanzar unos objetivos que individualmente no pueden suplir; es además, un sistema abierto, en cuanto cada uno de sus elementos están interrelacionados e interactúan constantemente, intercambiando información entre ellos y su entorno; y finalmente, es un organismo social vivo, por cuanto se fundamenta en el ser humano, quien es su componente esencial y permite que la organización tenga movimiento y funcione.

En sí la vida de las personas depende de las organizaciones y estas dependen del trabajo de los hombres, considerándose como el componente fundamental; por tanto es importante comprender su multidimensionalidad, como subsistema dentro de la organización, es dinámico, tiene sus propios objetivos o propósitos y define lo que va a hacer con su vida; sin embargo, va a estar influenciado por quienes le rodean o por las condiciones del medio.

1.1 LA MOTIVACION

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite encaminar la dedicación, la voluntad y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la compañía. Es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos orientados a la consecución de ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el empeño que decidan aplicar en acciones futuras.

Por tanto, para que una compañía pueda acrecentar su nivel de productividad o mejorar la calidad de sus servicios, tendrá que buscar métodos que ayuden a elevar el interés o la intención de ejecutar sus trabajos los empleados de la institución. Esta organización debe desarrollar estrategias que sirvan para motivar a sus trabajadores para que realicen las tareas y actividades confiadas con la mayor eficacia posible y se alcancen así las metas y objetivos perseguidos. Pero además, este criterio de efectividad organizacional debe ser

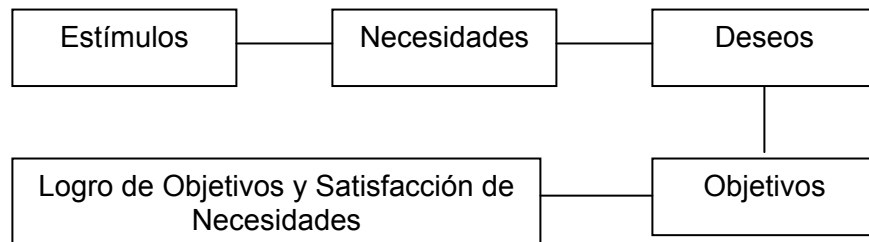
¹ www.losrecursoshumanos.com

compaginado con la satisfacción de las necesidades de los propios funcionarios y el logro de sus objetivos personales.

Desde el punto de vista humano, la motivación en el ambiente laboral es fundamental dado que el trabajo, abarca gran parte de la vida de una persona y permite el desarrollo y crecimiento de los grupos y de las estructuras sociales; por lo tanto debe ser lo más gratificante e interesante posible, además, constituirse en fuente de desafíos para el crecimiento del hombre. Desde el punto de vista de la organización, la motivación es parte de la responsabilidad social de la misma, generando como resultado una mayor productividad, y valor agregado a los ojos del personal.

Así como las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. El *ciclo motivacional* comienza cuando el hombre tiene algún tipo de necesidad por satisfacer, se rompe su estado de equilibrio, lo que genera insatisfacción, inconformismo e incomodidad; por otra parte, este estado de tensión crea un proceder que en el caso de ser eficaz, libera la tensión generada inicialmente y satisface la necesidad, y cuando es satisfecha; la persona vuelve a su estado de equilibrio.

Figura 1. Ciclo Motivacional



El anterior proceso muestra como la motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

Cuando el ser humano esta motivado sus relaciones interpersonales se caracterizan por el respeto y la colaboración, de modo que el ambiente de trabajo se torna agradable y por lo tanto el clima laboral es percibido como favorable y positivo permitiéndole a la persona satisfacer sus expectativas y necesidades, armonizando las relaciones al interior de la empresa y facilitando que los trabajadores se sientan identificados con la organización y con los objetivos corporativos.

Este proyecto es coherente con el concepto de las teorías motivacionales cognoscitivas, ya que estas tratan de describir los aspectos y/o factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas tienen necesidades innatas o adquiridas.

Con esto se empieza a comprender la complejidad de la motivación, pues se derroca la fuerte convicción de que el principal motivador es la remuneración en dinero del trabajo, es decir, se desplaza esa imagen de motivación igual a tarifa en pesos, a muchos otros elementos que no tienen nada que ver con los números y que resultan aun más efectivos que un alza de salario. Lo que se propone no es algo más que un equilibrio de los intereses, y una convencida gestión en las necesidades intangibles del ser humano que generen satisfacción en el mismo y por lo tanto una directa proporcionalidad con el rendimiento laboral y mejoramiento en la calidad de vida del colaborador, que es al final el objetivo primordial.

Cada una de las teorías que se mencionan a continuación muestra la satisfacción de las necesidades alcanzadas por las personas a lo largo del tiempo. También refleja la variación de un ser a otro. Así mismo destaca la importancia de que el individuo decida el grado de satisfacción, comparando de manera consciente sus necesidades y circunstancias. Toda vez que cada funcionario es independiente; "lo que una persona considera como una recompensa importante otra la podría considerar como inútil".

1.1.1 Desarrollo De La Teoría De Motivación Para El Trabajo

En el marco del trabajo, la aplicación del concepto de motivación, plantea dos tipos de teorías, las teorías cognoscitivas o de contenido y las teorías de proceso.

1.1.1.1 Teorías Cognoscitivas O De Contenido

El enfoque cognoscitivo inicia en los años sesenta con la aparición de las computadoras, y en especial en los años ochenta cuando la psicología cognoscitiva intenta comprender cómo la mente es capaz de procesar, organizar, recordar y utilizar la información que recibe.

Las teorías cognoscitivas o de contenido se orientan a la comprensión del modo en que se pueden adquirir o modificar las respuestas observables; es decir, estudian el comportamiento desde el análisis funcional de la conducta.

Se destacan las teorías de Maslow, McGregor, Herzberg y la teoría contemporánea de McClelland.

A. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades. Contempla a la motivación humana en

términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en orden inferior y las de orden superior. Su clasificación se ilustra en la siguiente figura².

Figura 2. Jerarquía de las Necesidades Humanas



Entre las necesidades de orden inferior se encuentran.

Fisiológicas: Son necesidades de primer nivel y se refieren a la supervivencia, involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc.

Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación, frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor.

Estas son las principales necesidades por las que el hombre trabaja con el objetivo de cubrir las con su salario y por mucho tiempo los empleadores las consideraron como las únicas necesidades que había que satisfacer a sus empleados.

Entre las necesidades de orden superior se encuentran:

Sociales o de amor: El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido.

Estima: Es necesario recibir reconocimiento de los demás, generar sentimientos de prestigio y de confianza en si mismo, proyectándose al medio en que interactúa.

² ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, 1999, Pág. 169

Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social.

Las necesidades sociales y de estima se convierten en factor determinante en la decisión de continuar o no en el mismo trabajo. Son obtenidas de una manera intangible, pues no las cubre el salario sino el entorno y son proveídas por el grupo de trabajo que según sus características cubrirá o no las expectativas de la persona.

La necesidad de crecimiento o autorrealización se traduce en el deseo de proyección de todo ser humano a través del desarrollo de su propia potencialidad, permite a la persona visionarse y plantearse una meta y un objetivo.

En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento, estas necesidades se satisfacen en el orden anotado, cuando la necesidad número uno ha sido satisfecha, la número dos se activa, se observa una completa relación sistémica entre las necesidades del ser humano, una escalada en búsqueda de una completa satisfacción, sin embargo es claro como la primera de las necesidades no garantiza las que le siguen y en algunos casos si son vulneradas las ultimas necesidades mencionadas en inminente la insatisfacción por más que se cubran las primeras.

B. TEORÍA X Y TEORÍA Y³

Fue creada por Douglas McGregor, quien propuso dos posiciones diferentes de observar a los individuos, una negativa o mecanicista denominada Teoría X y una positiva o humanista, llamada Teoría Y. Después de observar el comportamiento de los gerentes al tratar a sus subordinados, MacGregor concluyó que la visión del gerente sobre la naturaleza de las personas, se encuentra de cierta manera agrupada de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento dirigido hacia los subordinados, en concordancia con estas suposiciones.

Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la Teoría X

A los empleados por naturaleza les disgusta el trabajo, y por esto tratan de evitarlo.

Para conseguir las metas, deben ser inspeccionados, amenazados con castigos, controlados e inclusive hasta reprimidos, para lograrlas.

Los trabajadores evitan responsabilidades y buscan dirección formal.

³ ROBBINS, Op. cit., p. 170

Gran parte de los empleados buscan la seguridad extrema y además demuestran poca ambición.

Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la Teoría Y

Los empleados observan al trabajo como algo natural.

Las personas entrenarán la autodirección y el autocontrol si se encuentran comprometidos con sus objetivos.

La persona promedio, puede aprender a aceptar, hasta buscar, responsabilidades. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se encuentra difundida en todos los hombres y no es necesariamente propiedad exclusiva de las personas que ocupan puestos gerenciales.

En esta teoría, McGregor sintetiza en tres niveles las necesidades establecidas por Maslow: las necesidades fisiológicas y de seguridad, las necesidades sociales y las necesidades de autorrealización. La tesis fundamental de este autor consiste en afirmar que una vez la organización haya cubierto las necesidades básicas ha de cambiar de sistema y de organización con el fin de establecer un nuevo clima que permita la satisfacción de las necesidades superiores. Para ello, la organización, acorde con la teoría Y, habrá de posibilitar a sus miembros la consecución de sus propias metas al tiempo que dirigen sus esfuerzos hacia los objetivos de la compañía. Se trata primordialmente de un proceso de creación de oportunidades, liberación del potencial, eliminación de obstáculos, fomento del crecimiento y facilitación de una guía.

No existe un listado matriz de motivadores y satisfactores de los colaboradores o pautas a seguir para lograr una exitosa administración, esto parte de un particular análisis de la realidad de la empresa para así dar idónea respuesta a la necesidad latente y presentada; que no se caiga en el error de querer modernizar copiando e imitando teorías y estrategias que fueron eficaces en lugares remotos con personas y ambiente totalmente diferente a la situación de la compañía, de aquí brinda fiel respaldo al denominar esta teoría como suposiciones mas no como verdades globales.

Respondiendo al planteamiento de este autor, el reto es generar ambientes en que los objetivos individuales se integren con los organizacionales, viéndose el doble beneficio, dándose cuenta como el trabajo actúa como satisfactor de necesidades soportando la consecución de sus logros y que la organización reconozca como de cada logro individual resulta el éxito empresarial.

C. TEORÍA DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES DE DAVID McCLELLAND⁴

Sustenta que hay motivaciones que predisponen a la persona a comportarse en tal forma que pueda afectar de manera crítica el desempeño de muchos trabajos y tareas.

Desarrolló un esquema de clasificación en función de tres impulsos motivacionales:

Motivación al logro: Es el impulso que tienen algunas personas para superar retos y obstáculos con el fin de alcanzar metas, la persona desea crecer y desarrollarse hacia el éxito, el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que derivan de él.

Motivación al poder: Es la necesidad de influir sobre los demás y ejercer control, está relacionada con la idea de alcanzar estatus; se utilizan los recursos personales, humanos y materiales, para apoyar el desarrollo de otras personas con el fin de alcanzar las metas individuales y grupales.

Motivación a la afiliación: También se asocia con la necesidad de relacionarse con las demás personas en un medio social, de manera eficaz; necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas y gozar del aprecio y la aceptación de la gente. La afiliación puede tomar forma de amor familiar, incluyendo todos los lazos afectivos entre los miembros de la familia; también puede expresarse como conductas de apoyo afectivo, desinteresado a amigos o conocidos y por último, en la capacidad de compartir experiencias a nivel afectivo y cognitivo.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de efectuar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado depende de sus propias acciones.

Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

La tercera necesidad es la de afiliación, la cual crea un ambiente grato de trabajo, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades.

⁴ AMOROS, Eduardo. Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Escuela de Economía USAT. Enero 2007, Pág. 86.

D. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE⁵

Esta teoría también conocida como la de los dos factores, profundiza en las necesidades personales del hombre y en la búsqueda de la raíz de estas, Frederick Herzberg propone dos niveles de necesidades, apuntando más al contexto empresarial o de grupo, traduciéndolas como entes generadores de satisfacción en el ser humano.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden atraer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores solo apaciguan su fuerza laboral en vez de motivarla. Debido a que no motivan a los trabajadores, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados como factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a los individuos en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción en el trabajo)

Factores motivadores: Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. En conclusión los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

Factores de higiene: Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, apaciguan a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos.

Herzberg, se diferencia principalmente de Maslow porque se centra más en el ámbito empresarial (organización), y no en la motivación general como elemento impulsor de las acciones humanas. Este autor considera que sólo motivan positivamente hacia la realización del trabajo los factores motivadores. Así mismo que la falta de un nivel adecuado en los factores de higiene causa insatisfacción en el trabajador. Esa insatisfacción desaparece si esos factores se corrigen, llevándolo al nivel adecuado; pero la satisfacción resultante no significa motivación positiva hacia una mejor realización del trabajo.

⁵ ROBBINS, Op. cit., p. 216

1.1.1.2 Teorías De Proceso

Se enfatizan en la descripción de la forma de potenciar y dirigir la conducta en el trabajo; se basan en aspectos cognitivos de la motivación, en cuanto esta es producto de la evaluación y percepción anticipada de una serie de variables que van a influir en el ámbito laboral. Se destacan la teoría de la expectativa, la teoría de la equidad y la teoría de la finalidad.

A. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM⁶

Esta teoría da explicaciones ampliamente aceptadas acerca de la motivación, en la que se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Según este modelo la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El modelo no actúa, en función de necesidades no satisfechas, o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia, influyen de manera importante en su comportamiento.

La teoría de las expectativas supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varios determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combina para influir en el desempeño del trabajo.

B. TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS

Para ROBBINS⁷, (1996) cada persona hace una comparación subjetiva de lo que le supone un esfuerzo y reporta un esfuerzo similar a otros; si percibe diferencias se produce una situación de inquietud que generará tensión.

Esta teoría postula que la motivación es un proceso de comparación social porque la percepción de equidad o de falta de la misma se produce como resultante de este proceso, en el cual la persona considera el esfuerzo y los resultados o recompensas recibidos por él y los compara con el esfuerzo y resultados que otra persona pueda dar.

C. TEORÍA DE LA FINALIDAD O DE LAS METAS DE LOCKE⁸

En el contexto de la organización, esta teoría reconoce el papel motivador de los objetivos que tiene la persona en el momento de desempeñar un trabajo.

Según este autor, las personas eligen conscientemente unas metas u objetivos y esta decisión es el elemento fundamental de la motivación laboral; el nivel de esfuerzo vendrá determinado en parte por las metas que fije.

⁶ AMOROS, Op. cit., p. 90.

⁷ ROBBINS, Op. cit., p.226.

⁸ AMOROS, Op. cit., p. 89.

Es importante resaltar que llevan a un mejor rendimiento las metas concretas que las específicas, las metas difíciles, una vez que sean aceptadas y la existencia de retroalimentación.

Cada una de las teorías descritas (de proceso y contenido), son teorías que no se contraponen claramente: la validez de una, no supone la invalidez de las demás. En esta línea varios autores han propuesto modelos integradores.

Robbins (1994) propone un modelo en el que coordina la teoría de las expectativas, la de las metas y las teorías de las motivaciones sociales.

Quijano y Navarro (1998), ponen en relación las necesidades activadas de las personas y la percepción de las instrumentalidades para dar lugar a la motivación esperada. La motivación unida a las habilidades y conocimientos personales darán lugar al desempeño y a los primeros resultados (el trabajo realizado), que relacionará con los segundos resultados (la recompensa que le produce). La percepción de todo lo obtenido, unido a la comparación que se hace de sus resultados con los de otras personas da lugar a un proceso dinámico motivacional.

Katz (1964) propone un modelo integrador que tiene en cuenta tres tipos de cuestiones analíticas: los tipos de comportamientos requeridos para un funcionamiento eficaz de la organización, que son los que ésta ha de motivar; los distintos patrones motivacionales que pueden ser utilizados para evocar las conductas requeridas en el contexto organizacional y su eficacia diferencial según los casos; y, por último, las condiciones que favorecen un determinado patrón motivacional dentro de una compañía.

Por lo tanto, como las teorías del contenido analizan que elementos o factores motivan a las personas a trabajar y las teorías del proceso explican como se produce la motivación, los modelos integradores relacionan ambas para dar una visión global de la motivación.

1.1.2 Clases y Factores Motivacionales

Se pueden señalar dos tipos de motivación laboral que pueden influir en la calidad de la producción: la motivación extrínseca y la intrínseca. La distinción entre ambas ha sido introducida por Atkinson (1964) y Porter y Lawler (1968).

1.1.2.1 Motivación extrínseca

Está provocada por recompensas o incentivos que son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlos y cuyo control depende de personas o eventos externos. Nos lleva a hacer determinadas acciones porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que obtenemos a cambio. Entre los estímulos de tipo externo están las recompensas económicas, como la paga u otros beneficios, la mejora de las condiciones de trabajo y otro tipo de ventajas y compensaciones que ofrece la empresa con el fin de incentivar el rendimiento de los empleados y aumentar su satisfacción.

1.1.2.2 Motivación intrínseca

Representa aquellas recompensas y compensaciones que se identifican con la propia acción sin mediación de otras personas que están bajo el control del individuo que realiza la acción o toma la decisión de desempeñarla.

La motivación intrínseca, a diferencia de la motivación extrínseca, impulsa a hacer lo que realmente queremos. Algunos autores han insistido en que la organización ha de atender con mayor interés a los factores de motivación intrínseca dado que estos son los que en realidad logran motivar a los trabajadores. Su fuente principal es el propio trabajo, ya que este permite la expresión de los valores y la identificación del sujeto, un amplio nivel de autodeterminación y de toma de decisiones y un sentimiento de afiliación y colaboración en una tarea significativa común.

Por otra parte el que una persona se encuentre motivado o no está determinado por diferentes factores; los cuales son un estímulo para que el trabajador realice sus funciones de una manera más eficiente y se genere una mayor productividad en la organización. Algunos de los factores motivacionales de un individuo serán explicados a continuación:

Remuneración o Salario: Es un incentivo complejo, es uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas y que tiene significado distinto para estas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa proveerse de alimento, abrigo, etc., para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo este no es la única fuente de motivación en el trabajo. En muchas ocasiones la remuneración consigue más insatisfacción que satisfacción. Los trabajadores cada vez ven menos importante el factor económico, considerando más importantes la seguridad en el puesto o la promoción, aunque aparentemente este último factor aparezca siempre ligado al salario.

Capacitación del Personal: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva; es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas⁹. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Los programas de

⁹ DOLAN, Simón; SCHULER, Randall y VALLE CABRERA, Ramón. La gestión de los Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 1999, Pág. 127.

capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados no solo contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo sino también a mejorar el nivel de vida, ya que con este se puede incrementar los ingresos.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización debe aplicarse no solo a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia.

Promoción: Aunque es una de las causas principales de la motivación, las posibilidades de promoción no satisfacen del mismo modo a todas las personas. Se encuentran diferencias de acuerdo con las expectativas de cada individuo y su modo de valorar las metas. Por otra parte, también se han encontrado pruebas que demuestran que la importancia del factor “oportunidades de promoción” decrece a medida que aumenta la edad de la persona.

Seguridad de empleo: Ocupa uno de los primeros lugares entre los factores de motivación. Esto depende en parte del nivel profesional de las personas. Los status más altos atribuyen menos importancia a la seguridad de empleo que los niveles más bajos.

Participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales).¹⁰ Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización puede influir grandemente en la actitud y energía de los empleados.¹¹ Los empleados que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, también son factores determinantes así como lo son las instalaciones limpias, las herramientas y equipos adecuados que permiten realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

¹⁰ ROBBINS, Op. cit., p. 208.

¹¹ Ibid., p.528.

1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las instituciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su compañía, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El entorno donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En base a lo anterior clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de esta.

Denison¹² (1991), concibe al clima organizacional como una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.

Gibson, Ivancevich y Donnelly, expresan: "El clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. Es la sensación personal o carácter del ambiente de la institución"¹³

Schneider¹⁴ (1990), afirmó que "consiste en las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales".

De acuerdo a Aguado (2004), cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar y hacia a dónde debe marchar la empresa. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el entorno de la empresa, "el Clima Organizacional".

¹² DENISON, Daniel. Cultura Corporativa y productividad organizacional. Editorial Legis, 1991, Pág. 23.

¹³ YEPES, Fanny. El Desarrollo Humano y El éxito de las Organizaciones. Instituto FES de Liderazgo, 1991, Pág. 102

¹⁴ TORO, Fernando. Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas. Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional (CINCEL), 1991. Pág. 34

Para Robbins (1993), el entorno o Clima Organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del colaborador. Puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen incluyendo el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

Chiavenato (2001), indica que: “El concepto de motivación, aplicándolo en el nivel individual, es el equivalente al concepto de entorno laboral en el nivel organizacional.”

Por otro lado, Aguilar (2003), manifiesta que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Aguilar continua indicando que puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

En las definiciones anteriores, los autores coinciden en que la atmósfera es una percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Cada día es más importante que las empresas establezcan un ambiente de trabajo favorable para todos los elementos que son parte de ella. Si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios. Para ello se hace necesario que las compañías evalúen el entorno laboral presente en esta.

1.2.1 Evaluación del Entorno Laboral

La medición del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para analizar y evaluar la atmósfera de trabajo mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados.

La realización de la evaluación del ambiente, los estudios de satisfacción laboral y el diagnóstico de la cultura organizacional permiten evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la empresa y satisfactoria para todos sus miembros.

El conocimiento del entorno proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El objetivo principal de una evaluación del espacio laboral es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos ya que estas configuran lo que se entiende como Clima Organizacional.

Otros objetivos de la evaluación del entorno de trabajo son:

Conocer la percepción del personal sobre el actual ambiente.

Identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre la atmósfera actual.

Proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal.

Disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

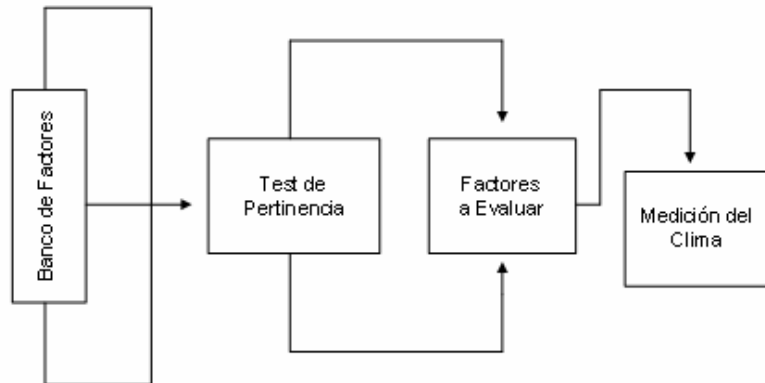
Respecto al análisis del clima laboral, cada investigador es autónomo para determinar las dimensiones, que tendrá en cuenta en su estudio; algunas dimensiones se esbozarán a continuación.

1.2.1.1 “Diseño de un instrumento que permita realizar estudios del clima organizacional en el cual la definición de las variables a analizar sea el resultado de la participación directa de los sujetos de estudio”, del doctor Guillermo García Villamizar.¹⁵

Este instrumento pretende ser una herramienta flexible para la Empresa en tal sentido que las personas sean quienes determinen las variables que medirán dicho clima, es conveniente definir los aspectos relevantes de este modelo así como el banco de variables que servirá de marco referencial para la determinación de las que se utilizarán en el proceso de medición. Como se muestra en la figura 3.

¹⁵ GARCIA, V, Guillermo E. “Diseño de un instrumento que permita realizar estudios del clima organizacional en el cual la definición de las variables a analizar sea el resultado de la participación directa de los sujetos de estudio”. Trabajo de Grado (Maestría en Administración). Universidad Autónoma de Bucaramanga. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. ITESM. Facultad de Administración. 2002

Figura 3. Esquema del Modelo de Medición del Clima Organizacional del doctor Guillermo García Villamizar¹⁶.



Los aspectos a tener en cuenta son los siguientes:

El modelo debe ser aplicado por áreas debido a los factores comunes que se presentan dentro de las personas que realizan una misma tarea en situación similar o compartida. Además porque el proceso de percepción interpersonal es al menos en parte, una función del contexto del grupo en el cual la percepción ocurre. (Bieri, 1953; Rosembaum, 1957).

El instrumento de recolección de información trata de ser lo mas sencillo y comprensible posible, de tal forma que sea entendido y respondido por cualquier persona sin importar su grado de escolaridad.

La escala de medición sigue el modelo de la escala de Likert y utiliza intervalos que facilitan al encuestado una mayor facilidad de calificación al momento de definir el concepto que tiene sobre determinado tópico.

La existencia de un test de pertinencia con el cual se pretende determinar las variables que interesan a cada grupo definido de personas asegura que solo los aspectos más relevantes para cada grupo sean los que permitan hacer la medición del clima organizacional evitando el desgaste de estudiar variables que a determinado grupo no interese y que pueda mas bien conducir a confusión.

El fin último del modelo es de proporcionar información valiosa a la organización para la toma de decisiones encaminada a mejorar el clima organizacional de tal forma que toda

¹⁶ GARCIA, Op. cit., p. 60

actividad del talento humano de la organización pueda centrarse en lograr una vida realmente benéfica a escala personal, social y con el cliente externo quien será uno de los más beneficiados del proceso de mejoramiento continuo que de este proceso deba generarse.

Los factores que propone este modelo son los siguientes:

Imagen Corporativa: Conocimiento de los objetivos, principios y valores, visión y misión de la Empresa. Conjunto de creencias, ideas e impresiones que se tiene de un objeto o empresa; la podemos cualificar a través de un símbolo o logotipo y del ambiente en que se vive.

Estructura Organizacional: Aspectos relacionados con las normas de la institución, distribución del trabajo y las relaciones con las demás áreas de la Empresa.

Empoderamiento: Participación en la toma de decisiones y autonomía dentro del área de trabajo. Permite medir el grado hasta el cual las decisiones de una organización incluyen a aquellos que van a verse afectados, se toma a niveles adecuados y se basa en información ampliamente compartida.

Condiciones de Trabajo: Percepción de la comodidad y seguridad del sitio de trabajo y de contar con las herramientas necesarias para el logro de una buena labor.

Liderazgo: La forma como se percibe la relación con los superiores y el tipo de comunicación existente. Capacidad de influir en un grupo para el logro de unas metas trazadas.

Desarrollo Humano: Oportunidades de crecimiento personal y profesional. Se refiere a los aspectos que permiten realizar exitosamente un trabajo creativo y la posibilidad de conocer los resultados del mismo. Las oportunidades que brinda la compañía para el desarrollo de la creatividad evitan la rutinización y la monotonía en la labor que desempeña el trabajador, situación que conlleva necesariamente a la desmotivación.

Relaciones Humanas: Ambiente social general y con el grupo de trabajo. Es la actitud y los sentimientos de los empleados entre si, que generan relaciones de trabajo armoniosas. La existencia de este elemento favorece el desarrollo del trabajo a todo nivel, produciéndose un respeto por la vida privada de los demás y el manejo eficaz de la comunicación. Las buenas relaciones humanas hacen la vida más agradable y el trabajo más satisfactorio.

Salarios y Beneficios: Retribución por la labor realizada, los logros conseguidos, estabilidad laboral y valoración justa del desempeño.

Pertenecia: Identificación de objetivos comunes entre el individuo y la organización.

Servicio al cliente: Conciencia de la estrecha relación entre la labor ejecutada y la satisfacción del cliente interno o externo.

Cultura Organizacional: Sistema de significado compartido o percepción común mantenido por los miembros de la organización, han soportado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para futura adaptación y supervivencia. Significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse. La cultura organizacional influye en el clima de la organización y estas a su vez determinan la efectividad y productividad de la compañía.

1.2.1.2 Instrumento para describir y analizar el clima organizacional de Carlos Eduardo Méndez.¹⁷

Plantea además que existen elementos estructurales que caracterizan a la organización formal que se relacionan con el individuo en su participación en los mismos, determinado su comportamiento como miembro de la organización en situaciones que forman las actitudes valores y expresan factores de motivación en el trabajador.

De acuerdo con esta definición, Carlos Méndez plantea:

El elemento básico de la organización es el individuo.

Entre los individuos existe una continua relación, lo que se traduce en una interacción social.

Los individuos por razón de la división del trabajo y conforme a su ubicación en la estructura van adquiriendo habilidades al desarrollar labores específicas asignadas.

Las normas y valores de la organización marca pautas en el comportamiento de sus miembros.

Existen expectativas mutuas entre los miembros de la organización y ella misma al tratar de alcanzar los objetivos comunes.

Los elementos estructurales determinan el comportamiento del individuo dentro de la organización.

¹⁷ MENDEZ, Carlos. Metodología. Guía para elaborar Diseños e Investigación en ciencias económicas, contables, administrativas. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. 1994.

En el concepto de clima organizacional de Carlos Méndez, es importante determinar si la compañía en realidad crea o no condiciones en sus elementos estructurales para que los miembros de la misma sean eficientes y estén motivados, o por el contrario si estos elementos están condicionados al comportamiento humano. Trabaja por medio de un cuestionario de preguntas abiertas que busca conocer las razones que llevan a los trabajadores a indeterminado comportamiento sin encasillarlos dentro de razones predefinidas por quien elabora el cuestionario.

El modelo trabaja con las siguientes variables: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales y motivación.

1.2.1.3 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert.

Según Likert, el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la cual se encuentra.

Los factores que influyen sobre la percepción individual del clima son:

Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.

Los factores personales tales como personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

Existen tres tipos de variables que determinan el clima organizacional en una empresa:

VARIABLES CAUSALES: Son variables independientes que se relacionan con la evolución de la organización; comprenden: reglas, decisiones, competencia y actitudes.

VARIABLES INTERMEDIAS: Se relacionan con los procesos de la organización como: motivación, el rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones entre otras.

VARIABLES FINALES: Son el resultado de las dos anteriores. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización: La productividad, gastos y pérdidas.

La combinación y la interacción de estas variables determinan cuatro tipos de clima diferentes.

1. **Autoritarismo Explotador:** Existe un tipo de administración de arriba-abajo. La dirección no confía en sus empleados. Los empleados trabajan en una atmósfera de miedo, de castigos y la satisfacción de las necesidades se encuentra en los niveles inferiores de la escala de Maslow.

2. **Autoritarismo Paternalista:** La dirección es condescendiente con sus empleados. La mayoría de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los niveles menores. Las recompensas y los castigos se usan como métodos de motivación para los trabajadores. El proceso de delegación es mínimo. La dirección juega mucho con las necesidades sociales de los trabajadores.
3. **Consultivo:** La dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite tomar decisiones específicas en los niveles inferiores. Se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima. Existe cierta interacción entre los superiores y los subordinados y un alto grado de confianza. El control se ejerce de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en todos los niveles. El ambiente es bastante dinámico y la administración es por objetivos.
4. **Participación en Grupo:** La dirección tiene plena confianza en sus empleados. El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización y muy bien integrado a cada uno de los niveles. El proceso de comunicación se realiza no solo de arriba hacia abajo y viceversa, sino también lateral. La organización es de tipo informal y todos forman un equipo para alcanzar los objetivos establecidos en la planeación estratégica.

En función de la teoría de Likert, los sistemas 1 y 2 corresponden a un clima cerrado mientras que los sistemas 3 y 4 corresponden a un clima abierto. Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también muy propias de este tipo de clima.

Los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de sus empleados.

Según el autor, las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima.

El entorno laboral también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados.

Likert ha diseñado uno de los cuestionarios más populares para medir el clima organizacional. Este cuestionario mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones que son las siguientes:

Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de los procesos de comunicación. Los diferentes tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las características de las fuerzas de motivación: Los procedimientos para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior- subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de las funciones.

Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de los objetivos.

Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación y la forma deseada.

1.2.1.4 Teoría de Litwin y Stringer.

Litwin y Stringer plantearon un cuestionario que mide la percepción de los empleados en seis dimensiones

Estructura: percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Responsabilidad Individual: sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

Riesgos y Toma de Decisiones: percepción del nivel de reto aquí de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

Remuneración: percepción de equidad en la remuneración, cuando el trabajo está bien hecho.

Apoyo: los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo

Tolerancia al Conflicto: es la confianza que un empleado pone en el clima de sus organización, o como puede asimilar sin riesgos las divergencias de opiniones.

De los modelos presentados para evaluar el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en

algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para el control de este.

El recurso humano es un factor necesario para el buen funcionamiento de toda empresa. Cada vez más las instituciones se preocupan por medir, evaluar y poner en práctica programas que permitan optimizar la calidad de vida laboral como forma de proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto. Por tal motivo dentro de una compañía se requiere de pautas que permitan estudiar los resultados y la efectividad de las políticas adoptadas; por lo que se es necesario contar con indicadores que den cuenta de los recursos disponibles, los procesos involucrados y los resultados obtenidos.

1.2.2 Indicadores para la Evaluación del Recurso Humano

Se pueden definir como “indicadores” los parámetros que se utilizan en el proceso de cualquier actividad. En otras palabras se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que permiten conocer cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa saber. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Ellos permiten medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo, facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.

Los indicadores más usados son:

Indicadores Cuantitativos: Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

Indicadores Cualitativos: Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

Indicadores Directos: Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.

Indicadores Indirectos: Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

Indicadores Positivos: Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

Indicador Negativo: Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

La medición de los aspectos que influyen dentro de una organización permite no solo conocer los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa sino que además busca estrategias de mejoramiento que ayuden a conquistar los objetivos planteados.

A continuación se mencionan algunas de las propuestas obtenidas a lo largo de la historia con el objetivo de examinar el recurso humano dentro de las instituciones.

A. PROPUESTA DE LA UNIÓN EUROPEA DE EXPERTOS CONTABLES, ECONÓMICOS Y FINANCIEROS (1983).

Las propuestas salidas del congreso de la Unión Europea de Expertos Contables, Económicos y Financieros abogaban por un documento que incluyera cifras referentes a niveles de empleo, condiciones de trabajo, salud y seguridad, educación y formación, relaciones industriales, salarios y otras contraprestaciones y, en último lugar, distribución del valor añadido.

B. EL BALANCE SOCIAL FRANCÉS.

Desde 1982, las compañías francesas con más de 300 empleados deben emitir el denominado Balance Social. La información cuantitativa de índole no financiera que deben incluir es la siguiente (Christophe y Bebbington (1992)):

Detalles de los empleados. Se necesitan las características físicas, como género y edad.

Niveles de remuneración.

Condiciones de higiene y seguridad.

Otras condiciones laborales que influyan en el desarrollo del trabajo.

Desarrollo y formación.

Información acerca del clima laboral interno (relaciones entre empleados y empresa fundamentalmente).

Otros aspectos. Se pone el ejemplo de la dirección participativa que acepte sugerencias de los empleados.

C. EL INFORME JENKINS (AICPA, 1984).

El Instituto Americano de Contabilidad Pública (AICPA) emitió en 1984 un informe sobre la necesidad de incluir información no financiera en los Estados Financieros de la empresa. Este informe, que hace referencia a la introducción de información cualitativa en distintos ámbitos de la firma, en lo que respecta al personal plantea, por un lado, introducir estadísticas relativas a la cantidad y calidad de los recursos humanos de la empresa y la introducción de índices de participación y satisfacción de los empleados.

D. EDVINSSON Y MALONE (1999) Y EL NAVEGADOR DE SKANDIA.

La empresa pionera en la inclusión de informes sobre capital intelectual fue la multinacional sueca de seguros Skandia que en 1995 publicó un estudio sobre capital intelectual como suplemento al informe financiero que aparecía en la memoria.

En la base del modelo Skandia estaba la idea de que el verdadero valor del rendimiento de una empresa está en su capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión de negocio y su estrategia resultante. Esta estrategia resultante estaba enfocada a cinco áreas fundamentales de la empresa, entre las que se encontraba el área de Recursos Humanos. En esta área se seleccionan como principales variables para la identificación de sus recursos humanos aspectos como el nivel de conocimientos de sus empleados, la distribución de los mismos por la firma y la dinámica de los nuevos trabajadores (Edvinsson y Malone, 1999)

E. SVEIBY (1997) Y EL MONITOR DE ACTIVOS INTANGIBLES DE CELEMI.

Otra de las firmas precursoras en la gestión de sus recursos intangibles es Celemi, donde se deciden a medir exclusivamente las competencias de sus empleados expertos mediante indicadores que reflejen conocimientos y reciclaje del personal de la firma; su capacidad de generar nuevas ideas y la satisfacción de sus recursos humanos, entre otros.

En concreto, el informe de capital intelectual de Celemi, también denominado monitor de activos intangibles, contiene los recursos intangibles que pueden clasificarse bajo tres estructuras principales: estructura externa, interna y estructura de recursos humanos.

De esta manera, en el monitor de activos intangibles se incluyen un total de veintidós indicadores intangibles, estando los indicadores del área de recursos humanos agrupados, a su vez, en tres categorías:

- Crecimiento y Renovación
- Eficiencia
- Estabilidad

Para efectos de este estudio no se va a tener en cuenta una sola propuesta que permita vigilar el recurso humano, sino que los indicadores serán formulados de acuerdo a los resultados que arroje la medición del entorno de trabajo.

Así mismo cabe precisar que se tomó como base el instrumento del doctor Guillermo García Villamizar, para la realización de este estudio. Al cual se le adicionó una nueva variable "Adaptación al Cambio". Igualmente los ítems que componen cada uno de los factores analizados son producto de la decisión de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera y de las proposiciones de la autora del proyecto con el objetivo de ajustarlo a las necesidades de la compañía.

Como se mencionó con anterioridad, se han realizado a lo largo de la historia investigaciones en el campo organizacional, las cuales han permitido conceptualizar el clima laboral como el ambiente psicológico que experimentan los funcionarios de una organización, es la suma de conductas de aceptación o rechazo que experimentan quienes trabajan en la misma, las cuales solo se perciben y sienten directamente por parte de quienes están involucrados en él.

Desde una visión sistémica, la atmósfera surge de las diversas relaciones entre los subsistemas de la organización y constituye un enlace entre la persona y su ambiente de trabajo; el concepto de Clima favorable o no, va a depender de la percepción que las personas tengan del mismo; puede considerarse como adecuado, cuando permite y posibilita el desempeño laboral y de esta forma la persona puede integrar sus necesidades personales con las de la institución.

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo tales como las aptitudes, y características físicas y psicológicas y a cambio, esta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces inmerso en un clima determinado por la naturaleza particular de la organización, esto ratifica que la forma de comportarse una persona en el trabajo no depende solamente de sus características individuales, sino también de la forma en que este percibe su espacio de trabajo y los componentes de su organización.

En concordancia, el entorno laboral es una vivencia subjetiva que depende de las percepciones y valoraciones personales, refiere además a las cualidades normalmente permanentes del ambiente de trabajo, que son vivenciadas por las personas de la organización y ejercen influencia sobre su comportamiento, su desempeño en el trabajo e inevitablemente en su motivación.

2 MARCO DE TRANSPORTADORA DE GAS DEL INTERIOR S.A. ESP.

2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Durante nueve años parte del servicio de transporte de gas en Colombia estuvo a cargo de la Empresa Colombiana de Gas – Ecogás. El desempeño empresarial de Ecogás desde su creación en 1997 continuó en el 2006, año en el que por medio de un proceso de enajenación de activos, derechos y contratos, la Empresa de Energía de Bogotá - EEB adquirió la mayoría accionaria de la transportadora de gas estatal Ecogás y constituyó la naciente Transportadora de Gas del Interior - TGI S.A. ESP., apostándole a consolidar su estrategia de expansión energética a partir del gas como combustible económico, ecológico y con proyección de futuro.

TGI S.A. ESP., a través de su propia red o la que contrate con el sector privado, maneja el sistema central de gasoductos y los subsistemas de distribución de gas hasta los municipios. Parte de la red fue construida utilizando oleoductos ya existentes que transportaban petróleo crudo, los que mediante un proceso de conversión, fueron habilitados para el transporte de gas. Otra parte fue construida directamente por ECOPETROL, y tanto la una como la otra fueron escindidas a Ecogás en 1997. Adicionalmente, tres (3) de los gasoductos principales y sus ramales (Ballena-Barrancabermeja, Mariquita – Cali y Sistema Boyacá- Santander) fueron construidos y financiados por la industria privada bajo el sistema BOMT (Build Operate Maintain and Transfer), que es un mecanismo ampliamente utilizado para el desarrollo de proyectos de infraestructura mediante el cual el sector privado construye, es propietario, opera y mantiene un activo durante un plazo determinado al final del cual transfiere el bien a una entidad estatal. El sistema requiere la intervención de varios organismos públicos, compañías privadas, inversionistas y bancos.

Esta empresa presta el servicio de gas en Colombia mediante la siguiente red de gasoductos:

- Centro Oriente Ballena- Barrancabermeja.
- Cusiana- Porvenir- La Belleza.
- Cusiana- Apiay- Usme.
- Gases Boyacá y Santander.
- Mariquita- Cali.
- Costa Atlántica.
- Morichal- Yopal.
- Sur de Bolívar

2.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA

Según el artículo 13 del Código del Buen Gobierno la Transportadora de Gas del Interior - TGI S.A. ESP. es una empresa que presta el servicio de transporte de gas mediante una red de 3.700 kilómetros de gasoductos extendida desde la Guajira hasta el Valle del Cauca. Desde el 3 de marzo de 2007 cuando recibió los gasoductos de Ecogás como su activo más importante, TGI S.A. ESP. mantiene la responsabilidad del transporte de gas en la zona andina colombiana.

2.3 RESEÑA HISTÓRICA¹⁸

La Empresa Transportadora de Gas del Interior TGI S.A. ESP., se constituyó como una sociedad por acciones; empresa de servicios públicos mixta, conforme a las disposiciones de la ley 142 de 1994 mediante certificado de existencia y representación legal con matrícula 05-138524-04 por escritura pública No. 72 de la Notaría 11 del círculo de Bucaramanga, con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal, que ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado como empresario mercantil. Tiene como objeto la planeación, organización, construcción, expansión, ampliación, mantenimiento, operación y explotación comercial de los sistemas de transporte de gas natural propios y de los sistemas de transporte de hidrocarburos en todas sus formas. También puede explotar comercialmente la capacidad de los gasoductos de propiedad de terceros por los cuales se paga una tarifa de disponibilidad.

En desarrollo de su objeto social, TGI S.A. ESP., puede celebrar todo tipo de acuerdos, convenios, contratos y negocios jurídicos y, en especial, asumir cualquier forma asociativa o de colaboración empresarial con personas naturales o jurídicas para adelantar actividades relacionadas con su objeto social.

A través de la Red Nacional de Gasoductos TGI S.A. ESP., busca suministrar gas natural a los principales centros de consumo industrial y residencial. Se estima que para el año 2.010, más de cuatro millones y medio de familias se estarán beneficiando con el uso del Gas Natural. El plan de masificación del gas natural busca, además de reducir el consumo de leña y la tala de árboles sustituir el uso de la energía eléctrica, la cual es más costosa que el gas.

Los accionistas de TGI S.A. ESP., son la Empresa de Energía de Bogotá-EEB., CAVIPETROL, FAMISANCELA y otros integrantes del sector solidario. La empresa está sujeta a la regulación, vigilancia y control de las autoridades competentes como la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) , la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD).

¹⁸ www.tgi.com.co

2.4 MISIÓN¹⁹

Según el artículo 7 del Código del Buen Gobierno la Transportadora de Gas del Interior S.A. ESP. , tiene como misión ser una empresa prestadora del servicio de transporte de gas natural con responsabilidad social empresarial contando con la competencia y compromiso del recurso humano, la avanzada tecnología y los altos niveles de calidad satisfaciendo las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

2.5 VISIÓN

Según el artículo 8 del código del buen gobierno la Transportadora de Gas del Interior S.A. ESP. , tiene como visión ser en el 2011 la empresa más importante del sector de transporte de gas natural en Colombia por su tamaño y calidad de servicio, su reconocimiento y presencia internacional y sus estándares de clase mundial, rentabilidad y solidez para sus accionistas.

2.6 VALORES

Según el artículo 9 del código del buen gobierno los valores corporativos guían la misión, indican el orden por el cual la empresa debe regirse para cumplir con el papel que debe desempeñar en la sociedad y soportan la visión institucional para mantenerla viva, presente y actuante.

Los valores de TGI S.A. ESP., son:

- Logro
- Rentabilidad
- Confianza
- Calidad
- Responsabilidad social
- Cambio

2.7 PRINCIPIOS

Según el artículo 11 del código del Buen Gobierno los principios y modelos de conducta de todos los colaboradores de TGI S.A. ESP., son:

¹⁹ www.tgi.com.co

HONESTIDAD. La verdad prevalece por encima de cualquier consideración, fin o justificación. Implica decir, actuar y responder por los actos y decisiones individuales y colectivas sobre bases debidamente informadas, de buena fe, conducta ética, el cuidado y diligencia debidos.

TRATAMIENTO EQUITATIVO. La estructura de buen gobierno corporativo de TGI asegura el tratamiento equitativo y respetuoso para todos los accionistas, empleados, proveedores, clientes y grupos de interés que se relacionen con la misma.

TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD. Mediante este principio TGI asegura que mantiene organizada, disponible y oportuna la información relevante, incluyendo su situación financiera, desempeño, propiedad y gobierno de la compañía.

ACTITUD DE SERVICIO. TGI asegura y refleja confianza y profesionalismo en su equipo humano, el cual se compromete a mantener siempre una actitud de servicio amable, oportuno, diligente y eficiente frente a sus clientes, accionistas y la comunidad en general.

RESPECTO A LOS DERECHOS HUMANOS, LABORALES Y DEL MEDIO AMBIENTE. En virtud de este principio, TGI prioriza al ser humano, al trabajador y al medio ambiente y con el, la búsqueda de un desarrollo sostenible de la sociedad, con equidad, transparencia y efectividad. Mediante el ejemplo y el acompañamiento permanente en la gestión por parte de los líderes o responsables de áreas, proyectos e inversiones, se garantiza el trabajo en equipo, la seguridad e integridad de las personas, sus derechos y deberes, inversiones y la preservación del medio ambiente.

LEGALIDAD. La actividad de TGI se realiza en estricto cumplimiento al marco legal vigente.

2.8 POLITICA DE CALIDAD

Según el documento de responsabilidad social TGI S.A. ESP., esta comprometida con la mejora continua para prestar el servicio de transporte de gas natural orientado a la excelencia.

2.9 POLITICA AMBIENTAL

Según el documento de responsabilidad social TGI S.A. ESP., contribuye al desarrollo social y económico del país, protegiendo el medio ambiente y manteniendo la sustentabilidad de los ecosistemas. Para tal efecto, se esfuerza por generar una actitud respetuosa y amigable con el medio ambiente por parte de los grupos de interés.

2.10 POLITICA SOCIAL

Según el documento de responsabilidad social TGI S.A. ESP., define estrategias de posicionamiento y responsabilidad corporativa que contribuyen a establecer relaciones armónicas con los actores sociales e institucionales del entorno para su desarrollo y fortalecimiento.

2.11 FUNCIONES DE LA TRANSPORTADORA DE GAS DEL INTERIOR S.A. ESP.

Según el artículo 3 del estatuto social TGI S.A. ESP podrá:

Operar y mantener su propia red de gasoductos.

Explotar comercialmente la capacidad de los gasoductos de propiedad de terceros por los cuales se pague una tarifa de disponibilidad.

Planear y coordinar los recursos del sistema de transporte de gas.

Administrar y transportar el gas combustible en el mercado mayorista.

Prestar los servicios técnicos en actividades relacionadas con su objeto.

Invertir en acciones o cuotas sociales de otras sociedades.

Suscribir y otorgar de todos los actos y contratos necesarios para el adecuado desarrollo de su objeto social.

Construir directamente o por intermedio de terceros, adquirir, operar, administrar, mantener y manejar gasoductos, estaciones de recibo, entrega, compresión, tratamiento, abastecimiento, terminales y en general todos aquellos bienes muebles e inmuebles que se requieren para el cumplimiento del objeto social y disponer de los mismos.

Negociar, celebrar y ejecutar con sujeción a las normas legales vigentes todos los negocios jurídicos que se requieran para la explotación en el país y en el exterior y en general para cumplir el objeto social.

2.12 ORGANIGRAMA

La Transportadora de Gas del Interior S.A. ESP., se encuentra organizada por la Asamblea General, una Junta Directiva, la Presidencia, la Secretaria General, la Oficina de Relaciones Externas, la Oficina de Dirección de Control, la Oficina Tecnología de la Información, la Vicepresidencia Comercial, la Vicepresidencia Administrativa y Financiera, la Vicepresidencia de Operación y Mantenimiento y la Vicepresidencia de Ingeniería y planeamiento, como se muestra en la Figura 4.

De igual modo la distribución de TGI S.A. ESP., comprende los siguientes niveles:

Alta Gerencia: Participa en el direccionamiento estratégico, establecimiento de políticas y planificación a largo plazo para la empresa y el área que le compete, asegurándose que estén alineadas a los objetivos corporativos, agregando valor al negocio.

Cargos Asociados: Presidente, Vicepresidentes, Director de Control, Director Jurídico, Secretario General.

Gerencia Media: Planifica y gestiona programas, proyectos y acciones a mediano plazo, asegurándose que conlleven al cumplimiento de los lineamientos y directrices dadas por la Alta Gerencia.

Cargos Asociados: Directores, Jefes, Abogado Senior.

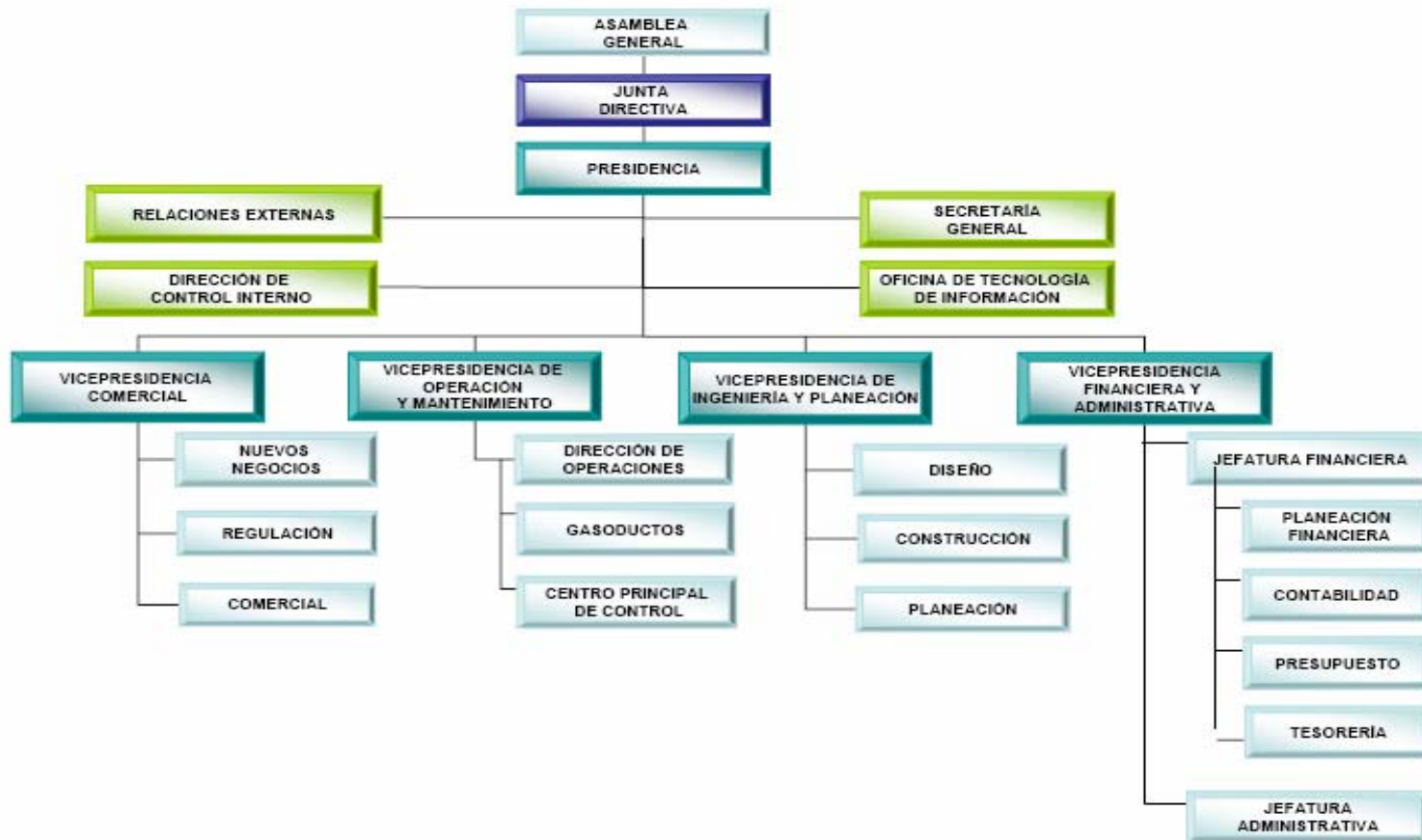
Apoyo a la Gestión: Brinda soporte a la gestión de la Gerencia Media, asegurando la planificación en el corto plazo, su ejecución, verificación y mejora de las diferentes actividades, con base en los lineamientos y directrices establecidos en la empresa para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Cargos Asociados: Especialistas, Contador, Tesorero, Abogado de Secretaría General, Abogados Oficina Asesora Jurídica, Profesionales, y Supervisores Gasoductos.

Apoyo Operativo: Asegura la ejecución de las actividades básicas del día a día, en el marco de los procedimientos y reglas establecidas por la empresa.

Cargos Asociados: Técnicos, Asistente Presidencia y Secretarías

Figura 4. Organigrama TGI S.A. ESP.



2.13 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Según el plan estratégico la empresa tiene como objetivos:

- Implementar los estándares de la empresa de calidad mundial.
- Enfatizar la gestión comercial y los nuevos negocios.
- Expandir la empresa a nivel nacional e internacional.
- Implementar el Sistema de gestión en la calidad de servicio.
- Aplicar las prácticas de gobierno corporativo.
- Mantenimiento de una estructura financiera óptima.
- Vinculación de nuevos inversionistas a través de la Bolsa de Colombia.

3 DESARROLLO METODOLÓGICO

A continuación se presentará la metodología aplicada por la autora del proyecto para llevar a cabo el presente estudio. Se detallarán los elementos de tipo de estudio, población y muestra, variables de estudio, el instrumento de investigación y su descripción y finalmente las barreras que se presentaron durante el estudio.

3.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION

En todas las actividades que diariamente se realizan, se establece la existencia de un ambiente determinado por distintas situaciones. Este ambiente conformado por diferentes factores puede percibirse tanto en el aula de clases, como en el hogar y de igual forma en los lugares de trabajo.

El ambiente laboral o bien, clima organizacional, forma parte intrínseca de la organización. Así mismo hoy en día estas son conscientes de la importancia de su análisis ya que por medio de él se representan las percepciones que las personas tienen de la entidad para la cual laboran y de igual modo muestran aquellos aspectos del espacio de trabajo que caracterizan a la compañía, los cuales están relacionados con la persona, su motivación y satisfacción, afectando su comportamiento en determinadas situaciones, el cual se expresa en términos de actitudes y valores dentro de la empresa.

La Transportadora de Gas del Interior S.A. ESP., ha sufrido constantes modificaciones en su estructura organizacional, presentándose reasignación de funciones a los diferentes empleados, ingreso de nuevo personal, eliminación y creación de cargos lo que ha generado un cambio dentro del ambiente laboral de la empresa. La organización se preocupa para que la atmósfera de trabajo sea la más adecuada. Además es consciente que el personal es el activo mas importante, el cual permite la búsqueda de la competitividad en el mundo globalizado al que pertenecemos y por lo mismo tiene en su misión ser reconocida por la aplicación de los estándares de calidad mundial incluyendo dentro de estos el reconocimiento a nivel nacional e internacional de su trabajo y preocupación por el bienestar social, emocional y económico de todos sus colaboradores. En virtud de lo anterior se hace necesario realizar el estudio del Clima Organizacional con el objetivo de determinar las variables que lo están afectando y de esta manera plantear alternativas que permitan la mejora del mismo.

3.2 TIPO DE ESTUDIO

El sustento metodológico para el desarrollo de este proyecto es la aplicación de técnicas de investigación descriptiva, cuyo progreso está condicionado a la recolección de datos y la medición de resultados.

3.3 UNIVERSO Y MUESTRA

El universo de estudio consta de 110 trabajadores, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

2 funcionarios en el Área de Presidencia.

2 funcionarios en la Oficina de Relaciones Externas.

3 funcionarios en la Oficina de Dirección de Control.

4 funcionarios en la Oficina Tecnología de la Información.

7 funcionarios en Secretaria General.

8 funcionarios en la Vicepresidencia Comercial.

9 funcionarios en la Vicepresidencia de Ingeniería y Planeamiento.

20 funcionarios en la Vicepresidencia de Operación y Mantenimiento.

21 funcionarios en la Vicepresidencia Administrativa y Financiera.

Los 34 empleados restantes son: practicantes, trabajadores contratados por órdenes de servicio o vinculados directamente a la compañía pero que llevan menos de un mes trabajando en esta.

La medición del clima organizacional en TGI S.A. ESP., se realizó mediante una muestra pudiéndose entregar el cuestionario a 91 colaboradores; de los otros 19 trabajadores 6 no tienen un tiempo de vinculación superior a un mes en la compañía, por lo que se determinó no relevante su participación en el estudio exceptuando a 4 trabajadores que hacían parte de COA, los cuales realizaban sus funciones dentro de las instalaciones de la empresa y que ahora hacen parte de forma directa a la misma.

Los 13 funcionarios restantes no se encontraban en la ciudad durante la realización de la medición.

La tabla 1 muestra el número de personas de la Transportadora de Gas del Interior S.A. ESP., involucradas en el estudio.

Tabla 1. Población de TGI S.A. ESP.

AREA	UNIVERSO	POBLACION ENCUESTADA
Presidencia	2	1
Oficina de Relaciones Externas	2	2
Oficina de Dirección de Control	3	1
Oficina Tecnología de la Información.	4	4
Secretaria General	7	5
Vicepresidencia Comercial	8	5
Vicepresidencia de Ingeniería y Planeamiento	9	6
Vicepresidencia de Operación y Mantenimiento	20	15
Vicepresidencia Administrativa y Financiera	21	17
Nuevos Funcionarios	10	4
Practicantes	5	5
Otros Colaboradores	15	9
TOTAL	110	74

Fuente: Estudio del Clima Organizacional TGI S.A. ESP.

Esta medición consta de 98 indicadores o ítems, donde el trabajador debió seleccionar una de las siguientes valoraciones (totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) adicionalmente tuvieron que contestar las siguientes preguntas: área en la que se desempeña, género, cargo que ocupa, nivel de estudio, tiempo y tipo de vinculación a la compañía, como se muestra en el Anexo A.

3.4 VARIABLES DE ESTUDIO

Existen varios cuestionarios para medir el clima organizacional como Carlos Méndez, Rensis Likert, Guillermo García Villamizar, Pritchard y Karasick, Litwin y Stringer entre otros.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición de este. Por lo tanto los factores de análisis se fijaron teniendo como base el instrumento de medición propuesto por el doctor Guillermo García Villamizar. Sin embargo este fue modificado con el objetivo de ser ajustado a las necesidades de la compañía por un equipo vinculado a la gestión del tema, pudiendo participar la Especialista en Recurso Humano, el Vicepresidente Administrativo y Financiero y la autora del proyecto.

Se determinaron doce factores como componentes de la atmósfera de TGI S.A. ESP. La definición de las variables con los indicadores correspondientes, se realiza a continuación:

- 1 Imagen Corporativa:** Es el conocimiento de los objetivos, principios y valores, visión y misión de la Empresa. Además se le considera como el conjunto de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de un objeto o empresa; la podemos cualificar a través de un símbolo o logotipo y del ambiente en que se vive.

Para ROSSIGNOLI²⁰ una compañía con buena imagen es aquella en donde los mejores profesionales quieren trabajar, con quien los proveedores quieren tener tratos comerciales, donde los clientes quieren comprar sus productos pues estas instituciones gozan de buena fama, sus valores son reconocidos y sus empleados mismos los reflejan. Su importancia radica en:

Una imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico. Ya no se trata de una simple medida de mercadotecnia sino más bien de un instrumento estratégico de la alta dirección (Blauw, 1990).

Una imagen corporativa sólida es un incentivo para la venta de productos y servicios. Ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados, atrae inversionistas, genera confianza entre los públicos internos y externos. (Blauw, 1994).

Una imagen corporativa firme crea un valor agregado a una empresa y asegura que esté un paso adelante de sus competidores. (Brinkerhof, 1990).

Una buena imagen ayuda a la empresa a atraer a la gente necesaria para su éxito: Clientes, socios y empleados. La gestión de una identidad sólida asegura esa buena imagen. (Chajet, 1989).

Para la medición y valoración de la variable Imagen Corporativa se tendrán en cuenta los siguientes indicadores:

Visión: La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. Señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

Misión: Es la razón de ser de la organización que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distinguen de otros

²⁰ ROSSIGNOLI, Oscar. La imagen corporativa y su cuidado. (En red) Disponible: http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/index_articles!openform

negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Principios: Son el conjunto de valores y creencias que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

- 2 Estructura Organizacional:** Son todos los aspectos relacionados con las normas de la institución, distribución del trabajo y las relaciones con las demás áreas de la Empresa. Es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia. Así mismo debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los ideales de la compañía. Sus indicadores son:

Normas: Son los reglamentos o leyes generalmente en concordancia con las creencias y valores que siguen los miembros de un grupo para vivir en armonía. Son aquellos patrones de conducta impuestos por el grupo o la institución, para determinar formas de actuar que conllevan al logro de las metas propuestas.

Las normas son las que sirven de base para ejercer un control social en situaciones concebibles y se pueden dar a algunos miembros o a todos de acuerdo al status que estos poseen dentro de la entidad.

Cuando en el ambiente de trabajo las normas son muy rígidas, el clima se torna tenso, generando una formalidad en las relaciones interpersonales, una comunicación poco abierta y una baja motivación hacia el trabajo, producto de la rigidez de las reglas. Este ambiente de formalidad y normatividad produce un distanciamiento entre el superior y los empleados que afecta directamente la productividad y el desempeño de los funcionarios.

Si por el contrario las normas son frágiles se cae en la falta de control sobre el empleado, el funcionamiento de la entidad se sale de las normas, presentándose desorganización y falta de claridad organizacional. Por consiguiente se considera fundamental mantener un sistema de normas equilibradas, que permita un control social un poco moderado.

Distribución del Trabajo: Manifiesta las relaciones con los superiores, compañeros y supervisores en relación al nivel de tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración.

Línea de Mando y Decisión: Este factor determina la actitud que se tiene ante los símbolos del rango que acompañan cada cargo. Se define como la facultad que poseen determinados empleados para exigir a otros que se emprendan acciones que se consideran apropiadas para el logro de un

objetivo determinado. Implica la facultad de tomar decisiones y hacer que se cumpla.

Relaciones entre Áreas: Es aquel sentimiento de compañerismo y colaboración que se experimenta en las diferentes oficinas, divisiones o secciones de la organización.

- 3 Empoderamiento:** Participación en la toma de decisiones y autonomía dentro del área de trabajo. Permite medir el grado hasta el cual las decisiones de una organización incluyen a aquellos que van a verse afectados, se toma a niveles adecuados y se basa en información ampliamente compartida. Sus elementos constituyentes son:

Participación en la toma de decisiones: Se define como la oportunidad que le ofrece la entidad a los empleados de aportar sus conocimientos e ideas en el logro de los objetivos de la organización y del cargo en el cual se desempeñan.

Autonomía: Es la capacidad de decisión y control propio.

- 4 Condiciones de Trabajo:** Percepción de la comodidad y seguridad del sitio de trabajo y de contar con las herramientas necesarias para el logro de una buena labor. Esta variable se operacionalizó en los siguientes indicadores:

Condiciones del puesto de trabajo: Se refiere a la presentación. Comodidad, seguridad que ofrece el lugar de trabajo para llevar a cabo las tareas asignadas a cada dependencia en forma cómoda, rápida y eficaz. Las condiciones físicas en que se encuentra el lugar de trabajo, intervienen en la motivación del empleado para la ejecución de su trabajo y el cumplimiento de sus funciones.

Herramientas y Equipos: Incluye los materiales e implementos de trabajo que se requieren para realizar las funciones y actividades correspondientes al cargo.

Jornada Laboral: Es el tiempo de trabajo efectivo que el trabajador ha de dedicar a la realización de la actividad para la que ha sido contratado.

- 5 Liderazgo:** La forma como se percibe la relación con los superiores y el tipo de comunicación existente. Capacidad de influir en un grupo para el logro de unas metas trazadas. Este elemento está conformado por cuatro indicadores:

Coherencia de los jefes: Es el logro de aceptación o admiración otorgados al trabajador por lo que es, sabe, hace y es capaz de hacer. Conlleva a que el trabajador no sea tratado como una pieza más dentro del engranaje de la organización, desconociéndose su dignidad como persona.

Y a que éste llegue a considerarse como un accesorio, fácilmente reemplazable o desplazable. La compañía no debe anular a la persona del trabajador y por el contrario debe generar procesos personalizantes, que le permita a cada uno de sus integrantes sentirse importante.

Coherencia de los trabajadores: Mide el interés que tiene el empleado por el trabajo como tal. Dicho interés está estrechamente relacionado con la posibilidad de innovación, de desarrollar la creatividad y la flexibilidad en realizar el trabajo que cada empleado tiene a su cargo.

Orientación: Se refiere a la competencia técnica, conocimientos y experiencia que posee el jefe para dirigir el trabajo de sus subordinados.

El jefe orienta a la gente nueva en su trabajo en forma rápida y efectiva para que produzca en corto tiempo, planea el trabajo para su máxima productividad, maneja los motivos de querrelas y los empleados difíciles y participa en la formulación de metas a corto y largo plazo. Es fundamental que un supervisor realice tareas positivas como: Dar a los empleados la independencia necesaria para el cumplimiento de su trabajo, explicar detalladamente las responsabilidades con términos comprensivos y específicos, supervisar el rendimiento pero evitando la frustración de los empleados y estimular a los subordinados a tomar decisiones por su propia cuenta.

Comunicación: La presencia de una comunicación positiva produce una interacción humana favorable, pues casi todos los problemas con la gente radican en una parte o totalmente en una comunicación pobre, en una ruptura de la comunicación o definitivamente la no existencia de esta.

La comunicación es el proceso mediante el cual la administración hace partícipes a los empleados de hechos y eventos importantes para el desempeño de su trabajo y vida personal. El desarrollo de la vida de una entidad depende en gran medida de las conexiones existentes entre las diversas unidades que la constituyen, entre los diversos grupos que la conforman y finalmente entre las personas que dan vida a estos grupos. La comunicación representa el medio de toda relación, el apoyo que hace posible y concreta las metas, es el elemento esencial.

La comunicación es el trámite a través del cual se desarrolla el proceso de organización, una de las condiciones que hace posible el desarrollo de la entidad. Esta permite un alto grado de coordinación, garantiza la claridad y precisión de órdenes dadas y la explicación de las tareas asignadas.

- 6 Desarrollo Humano:** Oportunidades de crecimiento personal y profesional. Se refiere a los aspectos que permiten realizar exitosamente un trabajo creativo y la posibilidad de conocer los resultados del mismo. Las oportunidades que brinda la compañía para el desarrollo de la creatividad evitan la rutinización y la monotonía en la labor que desempeña el trabajador, situación que conlleva necesariamente a la desmotivación. Se especificó en:

Capacitación: Es el entrenamiento específico que requiere cada empleado para el desempeño eficiente de sus funciones. Este entrenamiento debe realizarse a nivel del individuo como persona, en el ámbito técnico en su cargo y en el ámbito profesional, en procura de formación integral del individuo. Además no debe constituirse en un proceso puntual, que responda a necesidades inmediatas, sino el desarrollo de una política continua y coherente, como parte de una dinámica de búsqueda de la excelencia por parte de la organización y en el desempeño de sus integrantes.

Oportunidades Lúdicas: Son los servicios directos que brinda la organización a sus empleados y sus familias para lograr un mejoramiento de su nivel y condición de vida, como ser humano.

Las oportunidades lúdicas son los medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y de productividad.

Los beneficios tratan de traer ventajas tanto a la empresa como al empleado, con extensión a la comunidad. Para la empresa eleva la moral del empleado y su lealtad para con la entidad; facilita el reclutamiento y la retención del personal, aumenta la productividad y disminuye el costo del trabajo individual. Para el empleado ofrece asistencia disponible para solucionar problemas personales y oportunidades adicionales para asegurar el status social, aumenta la satisfacción en el trabajo y contribuye en el desarrollo personal y bienestar individual, mejora las relaciones con la entidad y las relaciones sociales con los empleados.

Oportunidades de Promoción: Es el ascenso de un cargo a otra posición de mayor status, efectuado por la empresa a aquellos empleados eficientes en su desempeño personal y profesional, con el fin de aprovechar mejor sus potencialidades. Cuando no existe promoción o esta se realiza teniendo en cuenta parámetros ajenos a la valoración de su desempeño, se generan situaciones conflictivas, desmotivación o resentimientos hacia la organización, entre otros aspectos negativos.

- 7 Relaciones Humanas:** Ambiente social general y con el grupo de trabajo. Es la actitud y los sentimientos de los empleados entre si, que generan relaciones de trabajo armoniosas. La existencia de este elemento favorece el desarrollo del trabajo a todo nivel, produciéndose un respeto por la vida privada de los demás y el manejo

eficaz de la comunicación. Las buenas relaciones humanas hacen la vida más agradable y el trabajo más satisfactorio. Este contenido en los siguientes subfactores.

Ambiente Social General: Se refiere al sentimiento de cooperación que se experimenta en la organización. La existencia de trabajo en equipo dentro de la compañía hace que se eleve la eficiencia en las labores, la motivación por el trabajo y la entidad con la administración de la empresa.

Ambiente Social Grupal: El trabajo en grupo no solo mejora las relaciones humanas entre los compañeros de dependencia, sino también entre los empleados y superiores propiciando un mayor acercamiento y generando una comunicación abierta y de confianza. A través de él se suscita entre los empleados un aprendizaje mutuo y apoyo en cuanto a superación de errores en el trabajo, dando así un proceso de retroalimentación productivo, para el crecimiento integral del empleado y el alcance de las obligaciones del área de trabajo.

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes.

- 8 Salarios y Beneficios:** Retribución por la labor realizada, los logros conseguidos, estabilidad laboral y valoración justa del desempeño. Sus indicadores son los siguientes:

Salario: Corresponde a los incentivos económicos dados al empleado en reconocimiento a su trabajo tales como sueldos, bonificaciones, primas, premios en efectivo entre otros.

Dentro de la entidad el salario de los demás sirve como medida de importancia relativa que el cargo y su ocupante poseen para la entidad.

La posibilidad de ganancias más elevadas puede también motivar a los empleados a aumentar su valor mejorando sus calificaciones personales y sus contribuciones a la organización.

Estabilidad Laboral: Se define como la seguridad que ofrece la administración a sus empleados de permanecer en el cargo asignado y/o en otro de mayor status.

La estabilidad laboral permite que el empleado disminuya las tensiones psicológicas que puedan generarse por su falta y que naturalmente este más dispuesto a responder eficazmente en las obligaciones que su cargo exige. El

hecho de no existir tanta movilidad en los cargos, aumenta la productividad en el trabajo, pues los funcionarios con un buen tiempo de ejercicios en sus labores perfeccionan técnicas, aprenden más de sus funciones y mejoran el desempeño laboral.

Valoración del Desempeño: Sistema de apreciación del desempeño de las funciones del trabajador dentro de la empresa. A través de la evaluación de desempeño pueden detectarse problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, del no-aprovechamiento de las potencialidades del individuo.

Selección del Personal: Proceso a través del cual la empresa pretende encontrar el recurso humano más apto para el desempeño de determinado cargo, con miras a garantizar el logro de la misión institucional. Desde los mismos criterios metodológicos de selección, la organización comienza a mostrar el interés por el factor humano, si los mismos miden realmente las cualidades del aspirante.

- 9 Sentido de Pertenencia:** Existe un grado de disposición que toda persona tiene para seguir la lógica de convivencia o sentido común, mientras más segura se sienta esa persona dentro de un grupo, más elevado será su sentimiento comunitario y por lo tanto la persona estará más dispuesta a seguir normas. El sentido de pertenencia es la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto llevará a la misma a buscar conductas que permitan ocupar un sitio.

- 10 Servicio al cliente:** Conciencia de la estrecha relación entre la labor ejecutada y la satisfacción del cliente interno o externo.
El servicio al cliente es cualquier cosa que el cliente crea que es. Un cliente podría verlo expresado en productos de calidad y buenos precios, otro pudiera verlo como el tiempo rápido de respuesta, mientras que otro pudiera definirlo como una característica que distingue a empleados amigables e inteligentes. El servicio al cliente abarca todas estas cosas y mucho más.

- 11 Cultura Organizacional:** Sistema de significado compartido o percepción común mantenido por los miembros de la organización, han soportado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para futura adaptación y supervivencia. Significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse. La cultura organizacional influye en el clima de la organización y estas a su vez determinan la efectividad y productividad de la compañía. Esta contenido en cuatro elementos:

Innovación y Toma de Riesgos: Es la oportunidad que le brinda la organización al trabajador para desarrollar la creatividad, innovar y tomar sus propias decisiones sin afectar la productividad y el alcance de los logros de la compañía.

Orientación a los Resultados: Es el sentimiento de pertenencia del empleado hacia la administración, demostrado en la eficiencia de su trabajo y en el logro de los objetivos comunes.

Orientación hacia las personas: Es el apoyo brindado al trabajador para que desarrolle todas sus capacidades intelectuales, físicas y emocionales cumpliendo con todas las tareas asignadas dentro de la organización.

Orientación al Equipo: Se refiere a la competencia o calidad de dirección que posee los jefes del grupo para lograr de sus subordinados la excelencia en sus labores.

- 12 Administración del cambio:** Variación del ambiente dentro de la organización debido a factores internos como la desmotivación o motivación por parte de los empleados o a factores externos como la competencia o la situación socio económica, política e ideológica presente en una sociedad. Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades.

3.6 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la realización del presente estudio se utilizó como fuente de información primaria, la técnica de la encuesta, la cual fue complementada con la técnica documental, como fuente de información secundaria.

Para esta medición se recopiló información sobre la estructura organizacional, el manejo y funcionamiento de la organización. Además se identificaron comportamientos y actitudes del personal, por tanto fue necesario la disposición y colaboración de los mismos en el momento de realizar la encuesta.

La medición del clima organizacional fue realizada en el mes de octubre de 2007. El lenguaje utilizado fue sencillo con el objetivo de obtener la percepción de todos los colaboradores de la compañía, sin importar su nivel de estudio.

3.7 LIMITACIONES

El presente estudio se vio obstaculizado por los siguientes motivos:

La actividad de sensibilización “la importancia de un buen ambiente de trabajo”, no se pudo efectuar por la dificultad de disponibilidad de horario por parte de los participantes.

El estudio no pudo ser realizado a la totalidad de los funcionarios por la ausencia de estos debido a reuniones y trabajos fuera de la ciudad.

En la descripción por áreas no se pudo considerar el total de la población encuestada quedando sin análisis la Oficina de Dirección de Control y la Presidencia de la compañía; siendo esto producto del no diligenciamiento del encabezado por parte del 29.7% de los funcionarios que participaron en este estudio.

4 ANALISIS Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS

El clima organizacional se determina a partir de la percepción que los empleados tienen de TGI, y expresa los elementos del comportamiento organizacional. Por tanto, los resultados de este estudio están sustentados en la información que los participantes en el proceso aportaron a través de los instrumentos de recolección que se describieron en el desarrollo metodológico, y reflejan sus concepciones y su visión de la empresa.

La complejidad de la dinámica interna de TGI se pondrá de manifiesto en las páginas siguientes. Pero es necesario que este estudio sea parte de un programa de mejora que de continuidad al análisis y atienda los puntos críticos. Además de significar el punto de despegue al desarrollo de la organización, esto le devolvería la confianza a sus miembros en la voluntad de cambio y en la vocación honesta y transparente de una nueva empresa.

Para el proceso de cuantificar las respuestas dadas por las personas de la organización en la cual se pretende medir el ambiente de trabajo, la escala que se ha escogido es de las denominadas “tipo Likert”, en la cual se encuentran los siguientes conceptos:

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Indeciso
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Se puede observar que el continuo de respuesta consta de cinco puntos u opciones de respuestas para cada ítem, tal como lo sugiere este autor. La medición para interpretar la escala es la siguiente: A mayor calificación más positiva y favorable la actitud hacia el proceso de investigación y a menor puntaje, la actitud será negativa y desfavorable, los puntajes intermedios expresan una actitud medianamente positiva, neutra o medianamente negativa.

De acuerdo a lo anterior, la tabla 2 muestra la visualización de la escala.

Tabla 2. Escala de Medición del Ambiente de Trabajo de TGI S.A. ESP

No respondió	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	2	3	4	5

Fuente: Estudio de Clima Laboral en TGI S.A. ESP.

El ítem “No respondió” fue adicionado a la escala de medición para efectos de realizar el análisis puesto que varios funcionarios dejaron preguntas en blanco al contestar la encuesta, más es necesario precisar que no se encuentra estructurado dentro de esta con el fin de no alterar los resultados.

Dentro de los múltiples datos obtenidos del estudio, y con síntesis del mismo, se considera pertinente definir una calificación final general del clima de la organización que dé una visión global del mismo, para lo cual se ha establecido una calificación a cada variable resultante de las respuestas dadas por los funcionarios. Dicho valor estará representado por la media aritmética de los valores dados a la respuesta, de acuerdo con la tabla:

Tabla 3. Rangos de Valoración del Entorno Laboral de TGI S.A. ESP.

Rango del Factor	Calificación del Factor
0.01 a 1.00	Muy baja
1.01 a 2.00	Baja
2.01 a 3.00	Moderada
3.01 a 4.00	Alta
4.01 a 5.00	Muy alta

Fuente: Estudio de Clima Laboral en TGI S.A. ESP.

Teniendo en cuenta los rangos de valoración de 0 a 5 puntos podemos decir que el nivel de 0 a 1 indica que el factor es crítico para la organización, la categoría de 1.01 a 2 muestra que la variable interfiere considerablemente en el entorno laboral por lo tanto se le debe prestar atención ya que esta dificultando el desempeño eficaz y eficiente de los funcionarios. El rango de valoración de 2.01 a 3 indica que el factor disfruta de un ambiente no muy bueno ni malo dentro de la compañía, es decir, depende de las circunstancias y cambios que se estén presentando. El nivel 3.01 a 4 señala que aunque se esta disfrutando de un agradable ambiente de trabajo, existen aspectos en detrimento de este por tanto hay que buscar acciones de mejora y finalmente si el factor se encuentra dentro del rango de valoración de 4.01 a 5, este no está interfiriendo en el clima laboral.

Con base en lo anterior se puede resumir las valoraciones dadas a cada uno de los factores y determinar la calificación final general del clima organizacional de acuerdo a la tabla:

Tabla 4. Valoración de los factores y calificación del clima organizacional

Nº	Factor	Ubicación	Calificación
1	Imagen Corporativa		
2	Estructura Organizacional		
3	Empoderamiento		
4	Condiciones de Trabajo		
5	Liderazgo		
6	Desarrollo Humano		
7	Relaciones Humanas		
8	Salarios y Beneficios		
9	Sentido de Pertenencia		
10	Servicio al Cliente		
11	Cultura Organizacional		
12	Adaptación al Cambio		
	Promedio		

4.1 RESULTADOS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL AMBIENTE DE TRABAJO EN TGI S.A. ESP.

En el análisis de resultados se consideran algunas categorías que nos permiten realizar diferentes comparaciones e inferir el comportamiento de la organización en general, dentro de los cuales encontramos las siguientes:

Tipo de contrato: Contratación a término fijo e indefino, por prestación de orden de servicio y practicantes.

Genero: Masculino y Femenino

Área de Desempeño: Presidencia, Oficina de Relaciones Externas, Oficina de Dirección de Control, Vicepresidencia Administrativa y Financiera, Vicepresidencia de Ingeniería y Planeamiento, Vicepresidencia Comercia, Secretaria General y Vicepresidencia de Operación y Mantenimiento.

Nivel de Estudio: Bachiller, Técnico, Pregrado y Posgrado

A continuación se presentarán los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones en el ámbito general de la organización; posteriormente se expondrá el análisis por cada una de las áreas que conforman la empresa. Para la obtención de estos resultados se aplicó una encuesta de estructura tipo likert, la cual metodológicamente ya fue explicada, cuyo tiempo estimado de diligenciamiento fue de 20 minutos.

En la tabla de estadísticos descriptivos y en las figuras 5 y 6 se visualiza la incidencia de los factores en el entorno laboral de TGI S.A. ESP.

Figura 5. Resultados de los Factores del Entorno Laboral TGI S.A. ESP.

Distribución media para factores del clima organizacional en TGI S.A. ESP.

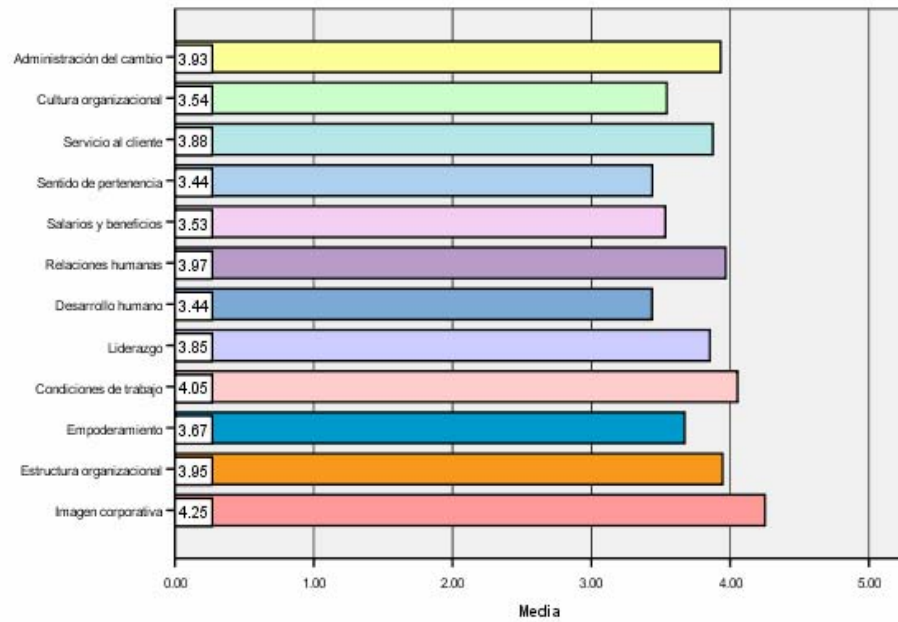


Figura 6. Calificación del Clima Laboral de TGI S.A. ESP.

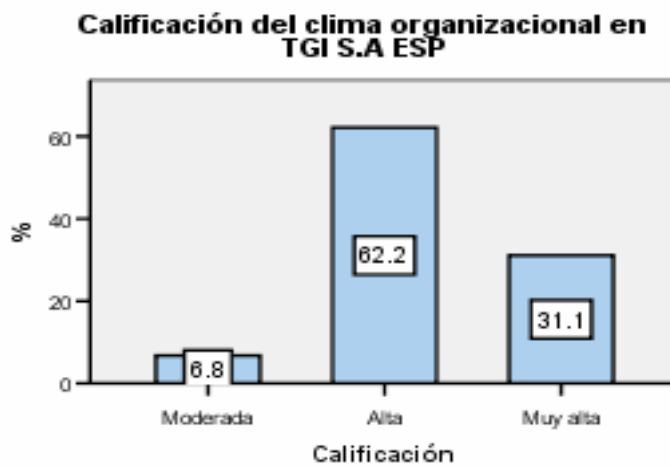


Tabla 5. Estadísticos descriptivos para los criterios de evaluación del clima organizacional en TGI S.A. ESP.

Criterios	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Calificación General	2,17	4,91	3,83	,51
Imagen corporativa	3,00	5,00	4,25	,45
Estructura organizacional	2,00	4,93	3,95	,52
Normas	2,40	5,00	3,82	,55
Distribución del trabajo	1,00	5,00	3,98	,66
Línea de mando y decisión	2,20	5,00	4,03	,64
Relaciones entre áreas	2,00	5,00	4,03	,75
Empoderamiento	1,75	5,00	3,67	,75
Participación en toma de decisiones	1,00	5,00	3,58	,87
Autonomía	2,00	5,00	3,95	,81
Condiciones de trabajo	2,80	4,90	4,05	,51
Condiciones puesto de trabajo	2,00	5,00	4,11	,60
Seguridad Industrial	1,67	5,00	3,95	,76
Herramientas y equipos	2,00	5,00	3,96	,71
Jornada Laboral	2,00	5,00	4,18	,76
Liderazgo	1,30	5,00	3,85	,64
Coherencia de los jefes	1,33	5,00	3,96	,77
Coherencia de los trabajadores	1,00	5,00	3,96	,89
Orientación	1,00	5,00	3,51	,68
Comunicación	1,25	5,00	3,90	,73
Desarrollo humano	1,78	4,89	3,44	,74
Oportunidades de capacitación	1,00	5,00	3,54	,88
Oportunidades lúdicas	1,75	5,00	3,60	,74
Oportunidades de promoción	1,00	5,00	2,95	1,04
Relaciones humanas	1,50	5,00	3,97	,62
Ambiente social general	1,25	5,00	3,79	,70
Ambiente social grupal	2,00	5,00	4,33	,66
Salarios y beneficios	2,09	4,91	3,53	,68
Salarios	2,00	5,00	3,95	,73
Estabilidad	2,00	5,00	3,32	,70
Valoración del desempeño	1,00	5,00	3,44	1,04
Selección del personal	1,00	5,00	3,51	,99
Sentido de pertenencia	1,50	5,00	3,44	,51
Servicio al cliente	1,50	5,00	3,88	,58
Cultura organizacional	1,80	4,80	3,54	,54
Innovación y toma de riesgos	1,00	5,00	3,58	,95
Orientación a los resultados	1,50	5,00	3,82	,66
Orientación a las personas	1,00	5,00	3,65	1,00
Orientación al equipo	1,50	5,00	3,27	,71
Administración del cambio	2,14	5,00	3,93	,59

De acuerdo a la media aritmética los factores se ubican de la siguiente manera:

Tabla 6. Valoración de los factores y calificación final del clima organizacional

Nº	Factor	Ubicación	Calificación
1	Imagen Corporativa	1	4,25
2	Estructura Organizacional	4	3,95
3	Empoderamiento	8	3,67
4	Condiciones de Trabajo	2	4,05
5	Liderazgo	7	3,85
6	Desarrollo Humano	12	3,44
7	Relaciones Humanas	3	3,97
8	Salarios y Beneficios	10	3,53
9	Sentido de Pertenencia	11	3,44
10	Servicio al Cliente	6	3,88
11	Cultura Organizacional	9	3,54
12	Adaptación al Cambio	5	3,93
	Promedio		3,83

Fuente: Estudio de Clima Laboral en TGI S.A. ESP.

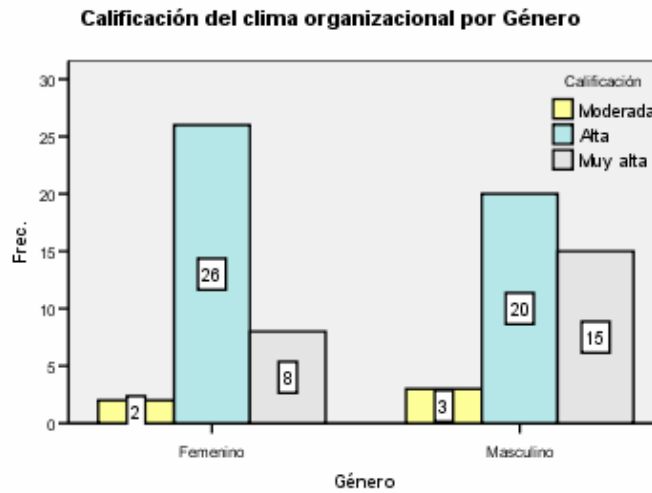
En la Transportadora de Gas del Interior S.A. ESP., la variable que más incide en el análisis es Imagen Corporativa y la que menos influye es Desarrollo Humano.

La imagen Corporativa no solo permite a la organización transmitir cual es su objetivo en y para la sociedad, sino también el desempeño ante las otras corporaciones. Es la personalidad de la compañía reflejada en el comportamiento de sus colaboradores y en los resultados que esta genere en el entorno.

Por otro lado es preocupante que el factor desarrollo humano, sea la variable de menor calificación, esto permite comprender que hay aspectos que favorecen el deseo de permanecer en una empresa que van mucho más allá de la compensación. Esto no quiere decir que esta no es importante, sino que existen otras variables que de igual forma son significativas como es el caso de la oportunidad de desarrollo, la posibilidad de crecimiento dentro de la compañía y la alineación con la cultura organizacional. Una empresa debe ser consciente del papel que desempeñan las personas dentro de esta. La fuerza laboral es el activo más importante y de sus capacidades depende el éxito empresarial. Capacidades como el conocimiento, la creatividad y la innovación permiten la búsqueda de estrategias en beneficio de la organización, por lo tanto es importante colocar al capital humano en primer plano, siempre buscando mecanismos que permitan integrarlo en la toma de decisiones, permitiéndole crecer, manteniendo una buena comunicación e invirtiendo el tiempo y esfuerzo necesario para resolver sus problemáticas.

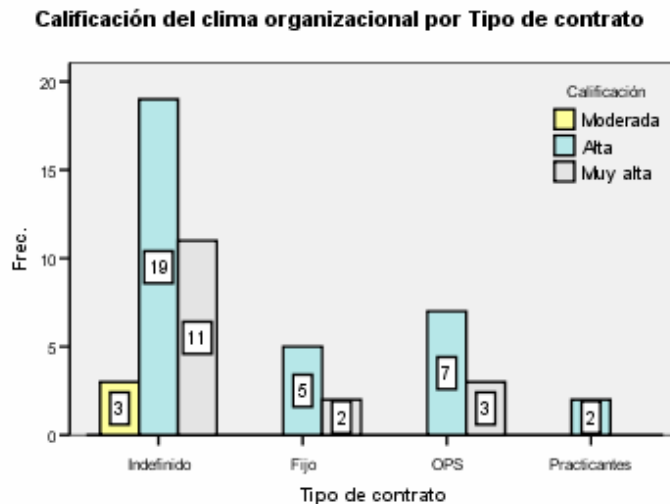
Mediante las figuras 7, 8, 9 se visualiza la percepción del clima a partir de las categorías ya mencionadas.

Figura 7. Calificación del Clima Laboral de TGI S.A. ESP. por Género



El personal femenino de TGI percibió el clima laboral como ALTO, toda vez que el 35.1% del 48.5 % que hace referencia a la cantidad total de colaboradores de la compañía encuestada para la realización de este estudio lo observó de esta manera y el personal masculino tuvo también una percepción del clima ALTO equivalente del 20.3% del 51.4% de la población encuestada, lo que nos lleva a concluir que tanto los colaboradores hombres como mujeres poseen las mismas condiciones laborales y oportunidades de desarrollo percibiendo el clima organizacional como favorable, ratificando el resultado obtenido de forma general.

Figura 8. Calificación del Clima laboral de TGI S.A. ESP. por Tipo de Contrato



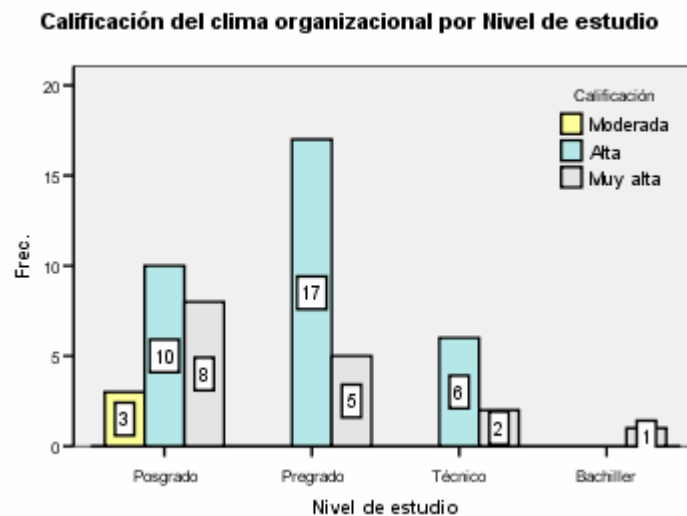
La población encuestada en el estudio se encuentra vinculada a la compañía mediante contratos de trabajo a término fijo, indefinido, orden de prestación de servicios y convenio interinstitucional; como es el caso de los practicantes.

El clima organizacional es percibido como ALTO mediante este tipo de clasificación; estando representado por el 63. 5% de los colaboradores que ofrecieron esta información, la cual es equivalente a 52 personas del total de la población que participó en el estudio. Lo que conlleva a concluir que sin importar el tipo de contrato por el que están vinculados a la empresa observan el entorno de trabajo como favorable. No obstante hay variables que inciden de forma negativa en él.

Un factor que se aprecia claramente en los resultados del estudio, es la diferencia que existe en términos salariales entre el personal de planta y el de outsourcing, los salarios de las entidades que prestan el servicio de outsourcing son diferentes, esto genera gran incomodidad entre los empleados que tienen este tipo de contratación, pues en muchos casos, consideran que realizan un mayor esfuerzo laboral que el personal de planta. De igual modo los empleados de outsourcing manifiestan su inconformidad por las diferencias en los beneficios recibidos por el personal de planta en relación con los estudios de postgrado. En su opinión resulta injusto que solo éstos cuenten con auxilios económicos para estudiar, pues sienten que su responsabilidad es igual o mayor, así como su contribución al desarrollo de la empresa.

Los colaboradores de TGI manifiestan no recibir estímulo verbal o a través de acciones de capacitación para el mejoramiento continuo. Esto se relaciona con la ausencia o desconocimiento de políticas institucionales de gestión y desarrollo del talento humano.

Figura 9. Calificación del Clima Laboral de TGI S.A. ESP. por Nivel de Estudio



La calificación del clima por medio de esta clasificación es en general ALTA, toda vez que esta siendo representada por el 63.5% de la población que ofreció esta información. A través de los resultados obtenidos de la medición se pudo comprender que TGI en este nivel ofrece las mismas oportunidades, la diferencia como ya se mencionó se ve en el tipo de contrato. No obstante cabe mencionar un hecho curioso dentro del personal con estudios de postgrado hubo funcionarios que percibieron el clima como moderado, lo que puede conducir a que ellos no se sienten valorados; a mayor responsabilidades más exigencias por parte de la empresa pero las mismas retribuciones a su desempeño.

A continuación se ilustra el comportamiento de cada variable por medio de las *figuras 10 a 22*. De la misma manera se describen los resultados obtenidos en cada factor y se muestran los indicadores que permitieron su evaluación y su posición dentro de la encuesta.

1 IMAGEN CORPORATIVA

(63) Conozco la misión, visión, políticas y valores de mi empresa.

(8) En mi empresa los colaboradores contamos con el apoyo e información necesarios para desarrollar eficientemente nuestra labor.

(2) Si en este momento tuviese una oferta laboral en otra compañía, en iguales condiciones económicas a las actuales, la rechazaría.

(38) Me siento Orgulloso de Pertener a esta compañía.

(1) Pienso que mi familia se siente orgullosa de que yo trabaje en esta empresa.

(51) Conozco los objetivos y metas de la organización.

(76) Me siento Comprometido con los objetivos y metas de la organización.

(86) Me siento muy orgulloso de decir a otras personas que trabajo en esta empresa.

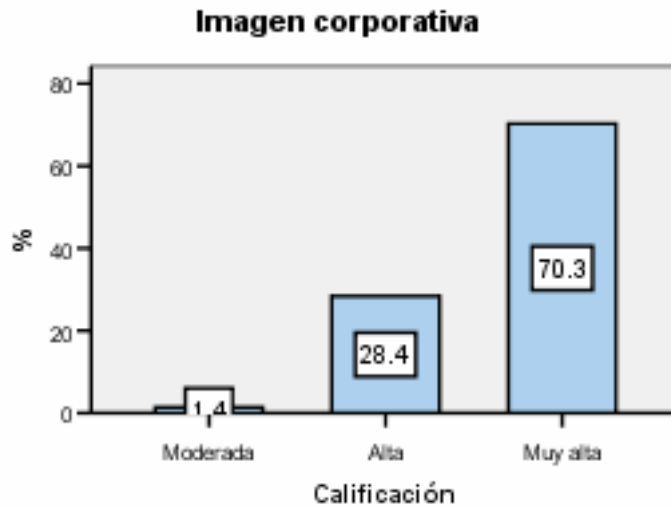
(84) Me identifico personal y profesionalmente con los objetivos y metas de mi organización.

(37) La misión y visión de la organización permiten el desarrollo de mis intereses y aspiraciones profesionales.

(90) La empresa cumple una función muy importante para la sociedad.

(93) Recomendaría a TGI S.A. ESP., como lugar para trabajar.

Figura 10. Variable Imagen Corporativa



Es el factor que más influye en el ambiente de la compañía. Es un elemento de diferenciación y posicionamiento. Para la empresa es importante que los trabajadores se identifiquen con ella y con sus metas, que deseen mantener su permanencia y sientan que TGI S.A. ESP., es un buen lugar para trabajar.

La compañía es consciente del significado de poseer una buena imagen corporativa, ya que gracias a ella se mantiene y busca el éxito estratégico en el mercado, permitiéndole atraer a los mejores empleados e inversionistas y generando confianza entre los clientes externos y sus mismos funcionarios.

Una buena imagen es el resultado de la existencia de comunicación e identidad con la institución. Aunque los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta compañía no se identifican plenamente con ella. El 30 % de la población encuestada se encuentra indecisa de aceptar o no una oferta laboral en otra empresa; efecto que comprueba lo dicho anteriormente. Esto puede ser producto de los cambios que ha venido sufriendo la estructura organizacional, de la inestabilidad laboral que se presenta y/o de que los funcionarios se sientan motivados a permanecer por el atractivo estrictamente económico. Los empleados tienen incertidumbre acerca del futuro de la empresa, saben que TGI S.A. ESP., posee un compromiso social y responsabilidades claras con el desarrollo regional y nacional, el cual le permite generar un impacto positivo en el país pero al igual que depende de las decisiones y cambios políticos que surjan en la capital del estado.

2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Normas

(6) Se conocen las normas de la empresa y son fáciles de entender.

(25) Cuando se presentan sanciones siempre están de acuerdo con las normas establecidas.

(34) Se cumple con las normas y reglamentos existentes.

(43) Las normas de la empresa tienen la posibilidad de negociarse.

(53) Se conocen las tareas específicas del cargo que desempeña.

Distribución del Trabajo

(60) La relación con los compañeros del área de trabajo es buena y armoniosa.

(66) Cuando alguien está en problemas en el área de trabajo sus compañeros le ayudan a solucionarlos.

(28) El tiempo que se dispone para realizar las tareas es suficiente.

Línea de Mando y Decisión

(4) Si se presentan problemas en mi trabajo acudo a mi superior inmediato.

(24) Tengo la confianza suficiente para discutir un desacuerdo con los líderes del área de trabajo.

(62) Ante la crítica, mi jefe inmediato escucha y reflexiona.

(41) En cuestiones de trabajo puede acudir al jefe de mi superior.

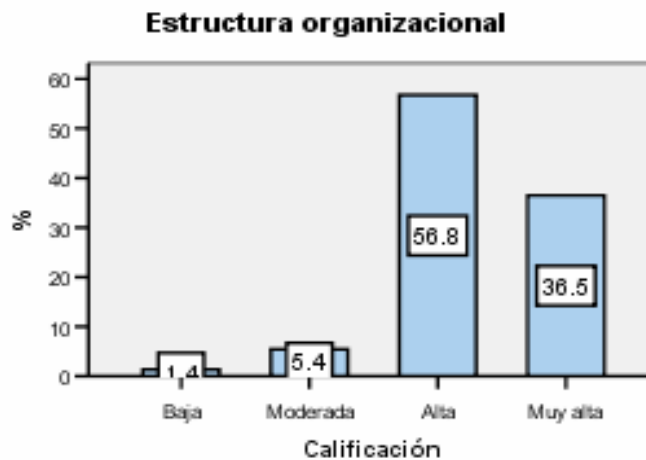
(74) Existe claridad de hasta donde llega la responsabilidad de tomar una decisión.

Relaciones Entre Áreas

(15) La relación con los compañeros de otras áreas de trabajo es armoniosa, cordial y respetuosa.

(7) Cuando se presentan planes de contingencia por imprevistos es posible apoyar otras áreas afines en la ejecución de sus actividades.

Figura 11. Variable Estructura Organizacional



Esta variable, no solo da idea de la distribución de la organización sino además permite establecer si un empleado es limitado y controlado por la misma. Está determinada por cuatro elementos de los cuales el subfactor normas es el menos influyente, posee una media de 3.82 lo que sugiere que las normas de TGI S.A. ESP., no son flexibles ni están abiertas a cambios sin previo análisis. La mayoría de los empleados se sienten satisfechos en su puesto de trabajo consideran que el ambiente en el área en la que se desempeñan es buena, que existe colaboración y comunicación. Ven a su jefe inmediato como un ser con el que se puede dialogar, escucha sus opiniones y muestra interés por ellos. Dentro de la organización se toman decisiones con el fin de lograr un buen trabajo, aunque los funcionarios consideran que cuando se presentan inconvenientes en otro departamento no se les facilita el brindar apoyo; esto se debe a que cada sección desarrolla unas funciones específicas por lo tanto cuando se requiere colaboración no se tiene conocimiento acerca de estas y de los requerimientos que se están necesitando.

3 EMPODERAMIENTO

Autonomía

(21) Las personas pueden planear la forma como harán su trabajo y este se puede hacer como se quiera siempre y cuando se sigan las instrucciones dadas.

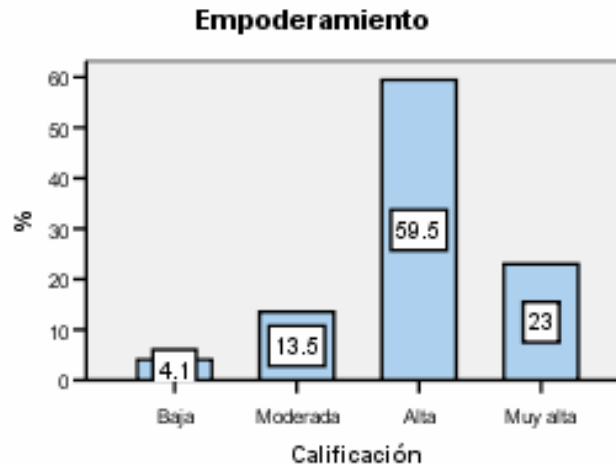
Participación en la Toma de Decisiones

(69) En la empresa se tiene en cuenta a las personas al momento de tomar decisiones sobre el puesto de trabajo.

(31) Pienso que TGI S.A. ESP., es una empresa que estimula la participación de sus empleados en la mejora de la compañía.

(94) Siento que mi opinión ha sido tenida en cuenta para realizar mejoras en los procesos de la compañía.

Figura 12. Variable Empoderamiento



La participación en la toma de decisiones fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados.

Delegar demasiadas o pocas atribuciones puede resultar un gran error. Si se confía muy poco, el personal raramente sentirá un compromiso hacia la empresa; el trabajo se convertirá en solo un trabajo más, pero cuando los empleados sienten que su participación en decisiones es importante, sólo entonces pueden apreciar un otorgamiento de autoridad, es decir, que tienen a mano las herramientas necesarias para llevar a cabo su labor.

Los colaboradores de la empresa consideran que son tenidos en cuenta en el proceso de toma de decisiones en pro de mejorar cada día los servicios prestados por la compañía, más no con respecto a su puesto de trabajo, esta percepción es producto de la variabilidad que ha sufrido la organización. TGI S.A. ESP., todavía no posee una estructura definida por lo tanto en repetidas ocasiones los trabajadores han sido trasladados de una área a otra sin ser tenidos en cuenta, la gerencia es la encargada de llevar a cabo este proceso aunque todo ha sido para beneficio de la institución.

4 CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones del Puesto de Trabajo

(67) El espacio y la organización física de mi área de trabajo son las adecuadas para el desempeño de mis funciones.

(97) Las condiciones de aseo, iluminación, espacio y organización de mi puesto de trabajo me permiten desempeñarme con tranquilidad y concentración.

(40) Me siento satisfecho con el estado en que se encuentran las zonas comunes para los diferentes servicios al personal (baños, cafetería etc....)

(10) La posición para realizar las tareas en el área de trabajo es cómoda

(55) Existe la posibilidad de tomar descansos durante la jornada (para relajarse, para ir al baño, para hacer una llamada).

Seguridad Industrial

(17) Encuentro útil e interesante las capacitaciones que la empresa realiza en los temas de seguridad industrial y Salud Ocupacional.

(77) La empresa promueve la participación de los empleados en las actividades de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.

(59) En la empresa se cumplen las normas de Higiene y Seguridad Industrial establecidas.

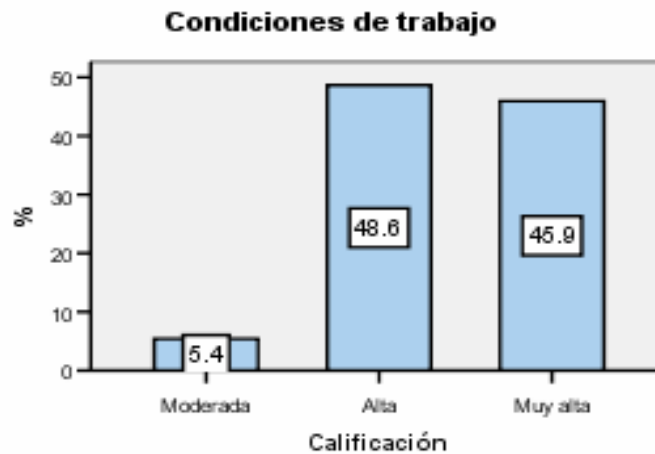
Herramientas y Equipos

(95) Tengo a mi disposición las herramientas y equipos de trabajo que me permiten cumplir con mis responsabilidades.

Jornada Laboral

(12) La jornada laboral es normal y adecuada a las necesidades de la empresa.

Figura 13. Variable Condiciones de Trabajo



La constante e innovadora mecanización del trabajo, los cambios de ritmo, de producción, los horarios, las tecnologías, aptitudes personales, etc., generan una serie de condiciones que pueden afectar a la salud, son las denominadas Condiciones de trabajo, a las que se pueden definir como el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social.

Los trabajadores de TGI S.A. ESP., consideran que tienen condiciones de trabajo favorables que brindan comodidad personal y facilitan su buen desempeño. El entorno físico no es peligroso ni incomodo; la temperatura, luz y el ruido no están a niveles extremos. En general las instalaciones son limpias modernas, con instrumentos y equipos adecuados. Además tienen el espacio para tomar descansos cuando así se requieran.

Opinan que la gerencia es consciente de la necesidad de preservar y mejorar la salud de sus funcionarios para de esta manera minimizar la ocurrencia de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales.

5 LIDERAZGO

Coherencia de los Jefes

(61) En la empresa los jefes tratan a los empleados como personas.

(8) En la empresa los colaboradores contamos con el apoyo e información necesarios para desarrollar eficientemente nuestra labor.

(45) Los jefes son coherentes entre lo que dicen y lo que hacen.

Coherencia de los Trabajadores

(16) Los trabajadores son capaces de tomar decisiones favorables en ausencia de sus jefes.

Orientación

(73) Los jefes se preocupan principalmente por el trabajo y por los resultados obtenidos.

(96) Para los jefes está primero las personas que la calidad del trabajo realizado.

Comunicación

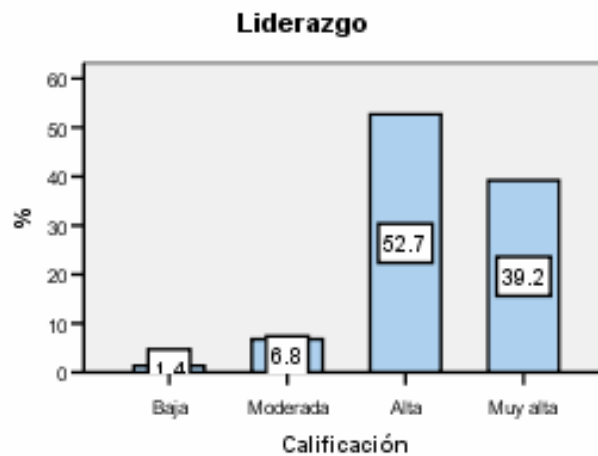
(19) Las órdenes que se reciben son claras y precisas.

(72) Los empleados se enteran a tiempo de las decisiones tomadas por sus jefes.

(9) Los jefes están dispuestos al diálogo.

(22) Los jefes responden a las inquietudes de los subalternos de manera oportuna.

Figura 14. Variable Liderazgo



Como dice Javier Millán ²¹ “los objetivos estratégicos deben estar alineados al establecimiento de líderes. Una empresa es lo que sean las personas que trabajan en ellas, y éstas son lo que sean sus líderes.”

²¹ MILLAN, Javier. Cultivar el Talento mediante la Pasión, no la Retención, En: Harvard Business Review. Octubre 2007; p.80-81.

Los líderes deben delegar y compartir el poder, inspirar a sus equipos a través del ejemplo y el trato justo, buscar y defender el crecimiento de su gente, atreverse a tomar riesgos para innovar y fomentar la lluvia de ideas y la expresión de diferentes puntos de vista dentro del equipo y sobre todo el respeto por los demás.

Esta variable incide de forma positiva en el comportamiento de la organización, sus miembros consideran que sus jefes le brindan el apoyo e información necesario para desarrollar eficientemente su labor, que están dispuestos al diálogo y que les permiten desenvolverse en su ausencia, aunque no siempre son coherentes entre lo que dicen y su manera de actuar.

La comunicación que existe dentro de la compañía proporciona información para el proceso de toma de decisiones y finalmente le permite al trabajador mostrar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Los colaboradores de TGI S.A. ESP., creen que a sus inquietudes no se les da respuesta de modo oportuno, esta percepción puede ser producto del nivel de responsabilidades que los administrativos poseen y del entorno en el que se desenvuelven.

6 DESARROLLO HUMANO

Oportunidades de Capacitación

(23) A los empleados se les apoya en sus deseos de capacitarse.

(32) En mi cargo encuentro oportunidades de desarrollo, realización personal y profesional.

(71) En la empresa se actualizan permanentemente a los empleados.

Oportunidades Lúdicas

(58) El bienestar del trabajador y el de su familia cuentan con el respaldo de la entidad.

(85) La actividad social, cultural, deportiva y recreativa que organiza la compañía le brindan la oportunidad de un descanso físico y mental.

(75) Existe interés por parte de los funcionarios, por participar en las diferentes actividades programadas por la Administración.

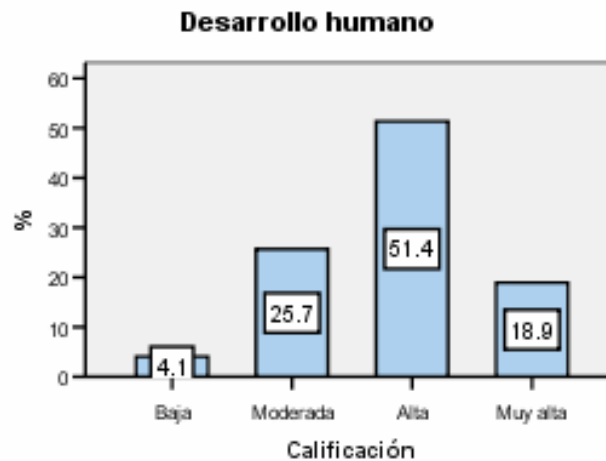
(27) La familia del trabajador puede participar en programas de bienestar social.

Oportunidades de Promoción

(3) En la empresa se mejoran las condiciones laborales de acuerdo a los logros del trabajador.

(29) En la empresa existe oportunidad de promoción a otros cargos por los logros del trabajador.

Figura 15. Variable Desarrollo Humano



Este factor es importante pero dentro de la organización es percibido como una de las variables a mejorar. Los datos demuestran que existe poca oportunidad de promoción y capacitación. En el análisis se evidenció que estos dos subfactores son los que más causan preocupación al personal, pues la ausencia de políticas claras y estandarizadas hace que la capacitación sea muy reducida, así mismo que la promoción sea nula o se deba a factores personales completamente alejados del desempeño y las calidades profesionales de los trabajadores.

Según Matthew Budman²² la cultura jerárquica basada en las promociones no es la alternativa más recomendable para una compañía. Esta creencia se diferencia del pensamiento de la mayoría de los empleados de la organización, para ellos es significativo un ascenso ya que a partir de este se obtiene mayor sueldo junto con beneficios menos tangibles como el reconocimiento y la oportunidad de dar otro paso más en el futuro.

²² BUDMAN, Matthew. De Profesión Incompetente, En: Gestión Humana. Vol.10, No.1 (Feb- Mar. 2007); p. 81-85.

Randal Cheloha²³ opina que es preferible desarrollar y promover el talento interno, que reclutar altos ejecutivos afuera, apostando a “suerte o verdad”. Un líder debe ser aceptado por sus pares, y muchos candidatos externos fracasan porque la cultura los rechaza. Además la promoción interna envía la señal de que la organización valora a su cuadro gerencial.

Esta afirmación es similar a la percepción que tienen los colaboradores, ellos consideran que no son tenidos en cuenta al momento de una vacante. Esta idea es fruto de las recientes vinculaciones a la empresa, los trabajadores creen que no han tenido la información y la oportunidad de postularse a los cargos nuevos, generando insatisfacción al interior de la organización. De igual modo esta creencia se asemeja a la opinión de Meneses²⁴, para él “La competitividad es parte resultado de la capacitación y entrenamiento”. Este autor considera que el grave error de las organizaciones es la falta por un lado de planificación en materia de capacitación, lo cual puede observarse en la ausencia de una continuidad en el desarrollo de los conocimientos personales y grupales, sino también en brindar determinadas capacitaciones a las personas que menos necesitan de tales, no dándole éstas al personal que realmente requiere de ellas. El otro aspecto está vinculado con la falta de oportunidades en que el empleado pueda poner en práctica los conocimientos adquiridos, en ese aspecto muchas organizaciones actúan como barreras y no como impulsores de la iniciativa y creatividad ya que poseen un capital humano competitivo, conformado por profesionales con muchas veces estudios de maestría y postgrados, además de un valor agregado valioso, la cual es su experiencia y a los cuales se les niega oportunidades de aportar y contribuir a la organización en puestos directivos y en temas de gran importancia.

Por otro lado existe aceptación con respecto a las actividades de bienestar social brindadas por la compañía en pro de ofrecer un descanso físico y mental al trabajador, no obstante se piensa que existe poca participación de la familia en estos espacios.

7 RELACIONES HUMANAS

Ambiente Social General

(30) En la empresa es fácil socializar con las personas no importa su posición.

(56) En la empresa promovemos el respeto por las personas.

(92) La empresa propicia la integración de las personas.

(70) Los empleados comparten actividades fuera de la empresa.

²³ CHELOHA, Randal. Diamantes en Bruto, En: Gestión Humana. Vol.8, No.3 (Jun- Jul.2005); p. 73-83.

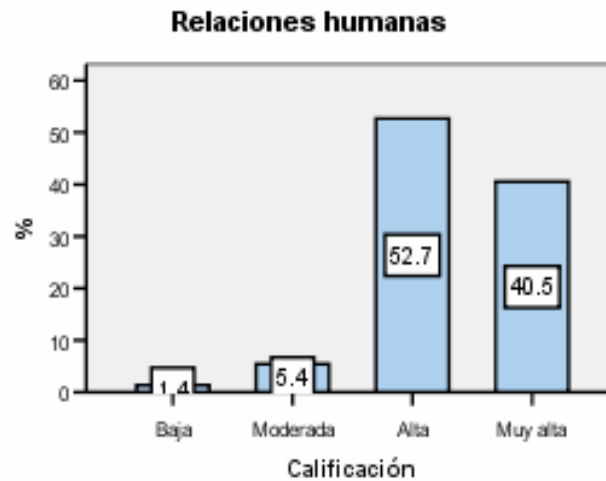
²⁴ MENESES, Luís. (2007) La competitividad es parte resultado de la capacitación y entrenamiento, una visión operativa y estratégica. (En red) Disponible en: <http://www.secretosenred.com>

Ambiente Social Grupal

(33) En el grupo de trabajo siempre existe alguien con quien se puede contar.

(54) Con los compañeros del área de trabajo es fácil sentirse a gusto.

Figura 16. Variable Relaciones Humanas



Para TGI S.A. ESP., es importante que exista un buen ambiente social ya que los empleados reducen la inseguridad de estar aislados, las personas se sienten más fuertes, tienen menos dudas de sí mismas y pueden resistir las amenazas. Lo que no se puede alcanzar individualmente, con frecuencia es probable obtenerlo por medio de la acción del grupo. La actitud que tienen los colaboradores frente a este factor es favorable, sin embargo en la atmósfera no hay una total ausencia de conflicto. Sienten que la organización propicia momentos de integración, que poseen buena relación con los compañeros de trabajo pero que con algunas personas no es fácil el socializarse.

8 SALARIOS Y BENEFICIOS

Salarios

(83) Los beneficios que ofrece la compañía contribuyen al mejoramiento de mi calidad de vida y la de mi familia.

(50) Los beneficios que ofrece esta organización contribuyen a mi bienestar y al de mi familia.

(80) La relación entre mi remuneración y mi trabajo es motivante.

Estabilidad

(36) En esta empresa hay seguridad de permanecer muchos años.

(79) Los empleados de la empresa valoran la estabilidad.

(46) Existe una alta rotación del personal en la empresa.

Valoración del Desempeño

(39) Se reconoce el buen trabajo de los empleados .

(88) Los empleados conocen los sistemas de evaluación del desempeño que se utilizan, consideran que es justo y que premia los esfuerzos realizados.

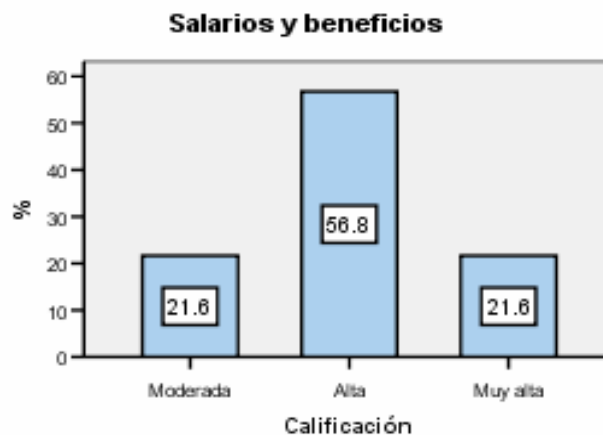
Selección del Personal

(18) Tengo acceso oportunamente a la información de los concursos internos, para proponer mi candidatura.

(78) La empresa tiene en cuenta al trabajador para el cubrimiento de las vacantes que se presentan.

(5) En la selección de personal se tiene en cuenta los conocimientos y las destrezas de las personas.

Figura 17. Variable Salarios y Beneficios



La mayoría (56% de los funcionarios) consideran que el salario es justo y esta acorde con sus expectativas, permitiendo mejorar su calidad de vida y la de su familia.

Aunque no existe una alta rotación de personal no hay seguridad de permanecer varios años en la compañía; esto se debe a la inestabilidad que enfrenta la empresa al no poseer una estructura definida.

Los colaboradores consideran que no se tiene acceso a la información de los concursos internos con el fin de proponer la candidatura, siendo esto también consecuencia de que en ocasiones la vinculación de personal se debe a factores externos, es decir no se tiene en cuenta al momento de contratar los conocimientos y destrezas de las personas.

TGI S.A. ESP., en este momento se encuentra realizando la evaluación de desempeño a sus funcionarios, proceso que está llevando a cabo una consultora. Dentro de esta medición el subfactor no tuvo una calificación favorable, efecto de la no retroalimentación de la valoración a los trabajadores de la compañía.

9 SENTIDO DE PERTENENCIA

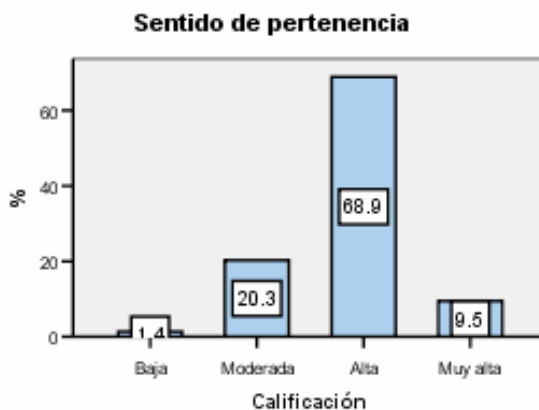
(42) Los empleados de esta empresa se sienten parte de ella y no piensan en irse para otra empresa.

(14) Comparada con otras empresas, para mi esta es la mejor empresa.

(44) Existe conciencia entre los empleados de la necesidad de querer y ayudar a conservar la empresa.

(89) En esta empresa cada uno va por su lado sin importar lo que le suceda a la organización.

Figura 18. Variable Sentido de Pertenencia



Los empleados se muestran satisfechos y orgullosos de pertenecer a esta empresa ya que la conciben como una compañía con gran proyección, con remuneraciones

económicas que superan la escala salarial de las empresas regionales, y con unas excelentes condiciones de trabajo.

Sin embargo, la inestabilidad expresada por el cambio en la estructura organizacional no ha permitido que el personal desarrolle un verdadero sentido de pertenencia, aunque esto no ha sido impedimento para que los funcionarios se sientan comprometidos en ayudar a conservar y mantener la institución.

10 SERVICIO AL CLIENTE

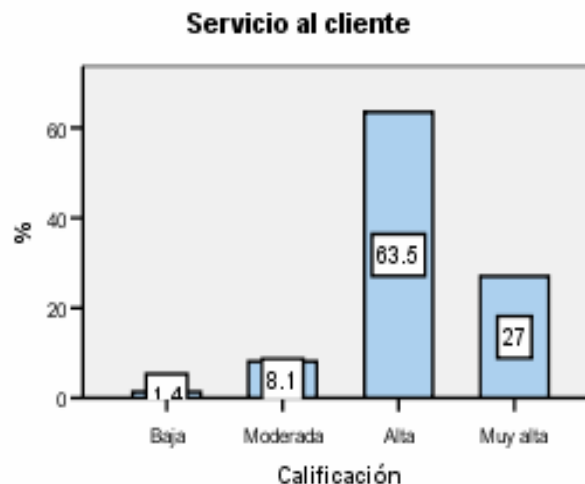
20) En la empresa se promueve el mejoramiento de los procesos para prestar un mejor servicio a nuestros clientes.

(13) En esta Organización estamos orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

(68) En esta Organización estamos orientados a satisfacer nuestras propias necesidades.

(47) Los empleados se esfuerzan por hacer el trabajo bien para que sus compañeros puedan realizar el de ellos bien.

Figura 19. Variable Servicio al Cliente



El servicio al cliente se ve reflejado en el comportamiento de las distintas personas que integran la compañía. La motivación del trabajador incide en la atención al cliente, en el ánimo y la disposición de atender. Según los datos que arrojó este estudio TGI S.A. ESP., esta orientado a atender las necesidades de sus clientes en una proporción mayor a las necesidades de sus trabajadores.

Esta compañía debe ser más consciente que los empleados son el recurso fundamental de toda organización, el cual no solo le permite brindar un servicio oportuno sino también satisfacerlos y ofrecerles la seguridad que se requiera.

11 CULTURA ORGANIZACIONAL

Innovación y Toma de Riesgos

(48) A los empleados se le permite innovar y tomar riesgos en su trabajo.

Orientación a los Resultados

(49) Para la gerencia lo más importante son los resultados.

(82) Para la empresa lo más importante son los procesos y las técnicas que se utilizan en el trabajo.

Orientación Hacia las Personas

(64) Para la gerencia es muy importante el impacto que tienen los resultados sobre las personas.

Orientación al Equipo

(52) En la empresa todo está diseñado para que se trabaje en equipo.

(35) A la gerencia lo que más le interesa es el trabajo que cada uno realiza por aparte.

Figura 20. Variable Cultura Organizacional



Para toda empresa es muy importante mantener una buena cultura ya que esta sirve como mecanismo de control, modela las actitudes, el comportamiento de los empleados y conlleva a un sentido de identidad para los miembros de la organización.

Para la empresa Codensa²⁵ "La gestión del talento humano, junto con una cultura organizacional encarrilada hacia el desarrollo integral, son los pilares de la compañía."

Para esta organización uno de los aspectos más importantes es la formación técnica del personal. Han incluido actividades de liderazgo, bienestar y desarrollo del personal, como pilares para generar un ambiente productivo sano, atractivo para las personas que trabajan dentro de la compañía.

Es por eso que la cultura de esta empresa está enfocada al logro, al alto desempeño, a la flexibilidad y sobre todo resalta la importancia de la persona como persona. "El trabajador debe ser el mejor en todo lo que haga y debe ser reconocido como persona y como profesional"

TGI comparte esta filosofía con la compañía Codensa pero no la está cumpliendo totalmente; sus colaboradores consideran que existe poca oportunidad de desarrollo y por lo tanto que sus expectativas no son completamente satisfechas. De igual modo opinan que no se les permite innovar, tomar riesgos lo cual está afectando el resultado de esta variable.

12 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

(11) La Organización difunde clara y oportunamente los cambios.

(81) Tengo claro lo que implica para mí el proceso de cambio.

(87) Mi equipo de trabajo tiene claro lo que implica el proceso de cambio para nosotros.

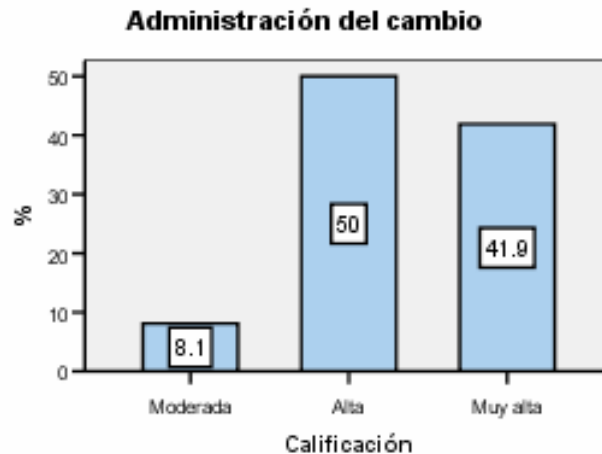
(91) En la Organización nos mantienen informados acerca de los procesos de cambio y sus avances.

(57) Me siento preparado técnicamente para enfrentar nuevos retos.

(65) En general, a las personas de la Organización les resulta fácil adaptarse a los cambios que se presentan.

²⁵ <http://www.dinero.com>. Las 25 mejores empresas para trabajar. 2007

Figura 21. Variable Adaptación al Cambio



El concepto de cambio (básicamente implica hacer las cosas diferentes) abarca casi todos los conceptos sobre el comportamiento organizacional, ejemplo el liderazgo, la motivación y el ambiente de trabajo.

Los administradores son los principales agentes del cambio en la mayoría de las organizaciones. Por las decisiones que toman y su comportamiento al modelar los papeles pueden configurar la cultura de la organización ante él. Por ejemplo las decisiones administrativas relacionadas con el diseño estructural, los factores culturales y las políticas de recursos humanos determinan en gran parte el nivel de innovación dentro de la organización. De manera similar, las decisiones políticas y prácticas administrativas determinan el grado en el cual la compañía aprende y se adapta a los factores ambientales cambiantes. Es un reto tanto humano como técnico.

Los deberes básicos de los directivos y jefes ante el cambio consisten en establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de los integrantes, a las nuevas circunstancias. Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes. Aunque cada quien lo observa de manera personal, es común que los individuos se adhieran a las posturas predominantes en sus grupos de trabajo, generándose reacciones grupales ante el.

Los cambios en una empresa pueden llegar a parecer injustificados cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada transformación deberá basarse en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

Más de la mitad de los colaboradores de esta compañía que participaron en el estudio (66.2%) consideran que la administración ha manejado de manera correcta el proceso de cambio o que ha tratado de efectuarlos lo mejor posible. Así mismo consideran que la gerencia no los ha mantenido totalmente informados acerca de este proceso y sus

avances pero ellos si tienen claro que significa este paso para si mismos y para su equipo de trabajo.

Después de la explicación de cada una de las variables o factores analizados en este estudio podemos deducir que el clima organizacional es percibido por los funcionarios como alto, toda vez que su media es de 3.83, lo que indica que aunque los trabajadores perciben el ambiente como favorable existen factores a mejorar.

Gran parte de colaboradores de TGI han comprobado el proceso de cambio y sus implicaciones. Un 80% de los funcionarios viene de la Empresa Colombiana de Gas (Ecogas), la cual fue adquirida en su mayoría por la Empresa de Energía de Bogotá mediante un proceso de enajenación de activos, derechos y contratos en marzo del 2007, pasando de ser una empresa estatal a una mixta. Los procesos de privatización inevitablemente desencadenan modificaciones en la estructura y los lineamientos de las organizaciones; dichas modificaciones traen consecuencias que afectan su clima organizacional. En el caso de TGI, la transformación no solo se ve ha visto reflejada en el cambio de razón social sino también en las políticas internas, es decir en la estructura, reglamentos, beneficios y resultados, lo que ha generado rotación e inestabilidad al interior de la empresa, afectando al trabajador. Para esta compañía es importante la realización de este estudio ya que permite valorar la percepción que el personal tiene del ambiente de trabajo y para de esta manera buscar acciones de mejora que permita su adecuación.

TGI es percibida por su personal como una entidad importante la cual cumple unas funciones en beneficio de la sociedad. así mismo los colaboradores se sienten satisfechos con su salario y tienen conciencia de la importancia de ayudar a mantener y conservar la empresa aunque no alejan de si la idea de cambiar de organización, percepción emitida gracias a la inestabilidad laboral que se presenta dentro de la institución.

Por otro parte las funciones y tareas que asumen los trabajadores, son coordinadas y están claramente definidas, lo cual les permite como grupo, estar en constante interacción para la consecución de sus objetivos.

Cada una de estas personas, tiene su propia historia y sus propias motivaciones en relación con su actividad laboral y vida personal; sin embargo, estos aspectos generan choque, en cuanto contrastan sus expectativas con la realidad de la organización y de la del área misma; el cual se expresa en algunos casos, en inconformidad por las oportunidades de promoción, capacitación y selección del personal ante futuras vacantes. En el subfactor que respecta a logros y reconocimiento de objetivos, puede observarse que los empleados no perciben un reconocimiento; consideran que en la compañía no existe oportunidad de promoción a otros cargos. De acuerdo a la pirámide de necesidades de Maslow, el reconocimiento se sitúa en la segunda escala antes de la autorrealización, por lo que a todo nivel debe observarse este aspecto. Las personas no solo trabajan por dinero, sino que satisfacen otras necesidades (psicológicas), un puesto en la empresa puede ser más importante que la remuneración económica.

Por otra parte la apertura por parte de los niveles jerárquicos a escuchar las opiniones, creatividad y sugerencias de los subordinados resulta importante para motivar al empleado, sin embargo existe evidentemente opinión dividida en los resultados. En este aspecto, el empleado considera que su opinión si es escuchada, pero no tenida en cuenta

en la toma de decisiones sobre el puesto de trabajo y sobre aspectos importantes de la empresa. Es importante reforzar y mantener la confianza del empleado de manifestar sus opiniones, al mismo tiempo que se considere su creatividad para la solución a problemas cotidianos que muchas veces son obviados.

Así mismo el trabajo en equipo tiene un rango de marcado interés. Los resultados muestran que existe un buen nivel de trabajo en equipo interno en los departamentos; es decir que la relación en estos es buena.

La comunicación fue valuada de manera eficiente. De acuerdo a los trabajadores, dentro de la organización existe apertura para la corrección de errores, así como diferentes canales de comunicación. Sin embargo existe un contraste con el resultado reflejado en el factor “empoderamiento” ya mencionado anteriormente. Aunque la comunicación se considere abierta, si el empleado percibe poco interés por parte de la dirección en escuchar sus ideas, repercutirá en la motivación y esta a su vez en el clima organizacional.

Otro aspecto evaluado refiere a la relación subordinado-jefe inmediato. En éste subfactor los empleados contemplan que cuentan con suficiente libertad de acción o toma de decisiones. Es positivo que en la evaluación de ésta variable no se perciba desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera que se hace respetar la línea de mando.

En los resultados obtenidos en el área de desarrollo humano, la percepción de los funcionarios es que en la compañía no se visualiza un desarrollo de carrera estructurado. El empleado considera que las metas individuales (personales) no se relacionan totalmente con las metas de la empresa y este contraste entorpece su crecimiento. Este resultado puede ser derivado de la percepción de que existe poca oportunidad para continuar estudios.

Siguiendo con el análisis, la evaluación del ambiente físico en la empresa de este estudio muestra que el empleado se siente cómodo dentro de las instalaciones. Las opiniones de los empleados coinciden considerando que la limpieza, iluminación, ventilación, accesibilidad, etc. son adecuadas.

Ya se ha establecido el perfil general de la empresa a partir de cada una de las dimensiones analizadas. Ahora se presentará un perfil general de cada área de trabajo. Es importante recordar que hubo personas que no proporcionaron ninguna información referente al género, área de desempeño y tipo de contrato; razón por la cual la Presidencia y la Oficina de Dirección de Control no contarán con la evaluación del áreas. No obstante si se tuvieron en cuenta en la valoración general.

OFICINA DE RELACIONES EXTERNAS

Esta área esta compuesta por dos funcionarios quienes a su vez participaron en la medición del clima percibiéndolo como moderado y alto.

La dimensión desarrollo personal tiene resultados divididos, pues para los funcionarios vinculados por medio de contratos de trabajo a término indefinido es moderada su calificación y para los vinculados por medio de contrato de trabajo fijo es alta.

No obstante a esa percepción diversificada los resultados son realmente preocupantes, pues la empresa no cuenta con mecanismos que permitan el reconocimiento del trabajador y esto puede afectar los procesos de planeación, que resultan estratégicos para la organización, pues un personal poco satisfecho con su trabajo difícilmente podrá adelantar una labor tan trascendente para la empresa.

OFICINA TECNOLOGIA DE LA INFORMACION

Dentro de esta área el clima organizacional es percibido como favorable, sin embargo existen factores que tuvieron una apreciación moderada como es el caso de desarrollo humano, sentido de pertenencia, servicio al cliente y salarios y beneficios.

La percepción que tienen del clima los funcionarios de género femenino es alto, por otro lado la que tiene los colaboradores de género masculino varia, es decir hay quienes lo observan como moderado, favorable y muy favorable; siendo esta ultima muy significativa ya que para esa persona(s) el ambiente de trabajo no tiene ningún aspecto negativo por lo tanto se siente plenamente satisfecho y motivado en la organización. Es necesario precisar que estas percepciones varían según el tipo de contrato mediante el cual se encuentra vinculado a la compañía. Hay funcionarios vinculados mediante contratos de trabajo a término indefinido dentro de este departamento que perciben el clima como moderado y alto, existiendo factores observados como negativos a los cuales se les deberá plantear acciones de mejora, como es el caso de la variable servicio al cliente interno y la administración al cambio. Así mismo hay funcionarios vinculados por medio de contratos de trabajo a termino fijo que perciben el clima como muy alto le que puede inducir a pensar que sus metas individuales han sido satisfechas en un 100% y de igual forma se sienten comprometidos con los objetivos de la compañía.

SECRETARIA GENERAL

Es una de las áreas mejor evaluadas dentro de la compañía.

Servicio al cliente, ambiente social del trabajo y pertenencia son las dimensiones que constituyen fortalezas para esta área. Sin embargo, existen factores que vale la pena analizar como es el caso de desarrollo humano en donde la promoción del personal y capacitación se muestran como debilidad. Esta es una situación que puede afectar directamente la productividad de la institución, pues si los empleados no ven en la empresa oportunidades de crecimiento y fortalecimiento personal y profesional, en un lapso bastante corto de tiempo podrán perder el interés y por lo tanto disminuir su nivel de desempeño y compromiso con la misma. Cabe mencionar un aspecto muy interesante y tener en cuenta a pesar que el desarrollo humano y los salarios y beneficios son factores a mejorar, el sentido de pertenencia de este departamento es percibido como alto.

VICEPRESIDENCIA COMERCIAL

Sobre esta vicepresidencia recaen gran cantidad de procesos de contratación y de interrelación con el sector externo de la institución. Por esto, el ejercicio de su labor cobra mayor importancia y constituye un área fundamental para contribuir con el fortalecimiento institucional y con su posicionamiento estratégico. Es la mejor valorada en esta medición. Un aspecto interesante es el resultado obtenido en las variables desarrollo humano, salarios y beneficios y sentido de pertenencia, las cuales son percibidas por los demás departamentos como variables a mejorar, mientras que en esta vicepresidencia obtuvieron una calificación alta, lo que conlleva a concluir que los colaboradores que hacen parte de esta, las perciben como variables favorables sintiéndose satisfechos y reconocidos.

VICEPRESIDENCIA DE INGENIERIA Y PLANEAMIENTO

Es una de las áreas mejor evaluadas en esta medición junto con secretaria general y vicepresidencia comercial.

Las variables que están influyendo de alguna manera en la motivación del colaborador son el desarrollo humano, sentido de pertenencia y salarios y beneficios, reafirmando una vez más como los factores a mejorar.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

Esta es un área fundamental, pues desarrolla los procesos propios del negocio de la empresa.

Este departamento en el ámbito de los salarios y beneficios, posee una opinión diversificada lo que conlleva a concluir que para unos representa un aspecto negativo y para otros no. Por otra parte existen factores a mejorar como lo es el liderazgo, servicio al cliente y administración al cambio. No obstante es necesario precisar que la valoración en general de los anteriores factores en esta área es alta, existiendo uno o dos funcionarios que la consideran como baja o moderada.

VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Como en toda la organización, esta área no es ajena a las inconformidades respecto al desarrollo integral de recursos humanos. Aspectos como desarrollo personal y promoción se comportan como grandes debilidades y cobran gran importancia en esta área, ya que el trabajo que en ella se realiza es especializado y operativo, y el no tener oportunidades de desarrollo personal o de promoción dentro de otras áreas de la organización, o en actividades diferentes dentro de la misma área, hace el trabajo monótono, y la pone en riesgo de disminuir la creatividad y el compromiso.

Al igual que en casi toda la organización, el sentido de pertenencia se está viendo afectado por la inestabilidad laboral y la falta de reconocimiento, siendo este último punto uno de los más bajos. Por otra parte el personal que labora por orden de prestación de servicio se siente excluido de los planes de capacitación realizados por la empresa.

Al realizar el análisis de cada área, observamos que los factores de mejoramiento son los mismos (Desarrollo Humano, Sentido de Pertenencia y Salarios y Beneficios), sin embargo, se presentan algunas diferencias. Por ejemplo, en la Secretaría General sentido de pertenencia no se está viendo afectado por la valoración de los demás factores. En la Vicepresidencia Administrativa y Financiera aparece el factor relaciones humanas como variable a mejorar. En la Oficina de Relaciones Externas aparecen dos factores de mejoramiento importantes: la orientación en el desarrollo del empleado y la participación en la toma de decisiones y en la Oficina de Tecnología de Información como aspecto a mejorar se encuentra el servicio al cliente interno.

A partir de lo anterior se ha generado unas conclusiones generales del ambiente de trabajo de TGI de acuerdo a cada variable analizada en este estudio como se muestra a continuación.

Imagen corporativa

TGI S.A. ESP., es consciente del significado de poseer una buena imagen corporativa, ya que gracias a ella se mantiene y busca el éxito estratégico en el mercado, permitiéndole atraer a los mejores empleados e inversionistas y generando confianza entre los clientes externos y sus mismos funcionarios.

Un gran porcentaje de los colaboradores de la compañía que participaron en el estudio (52%) perciben este factor como muy alto lo que lleva a concluir que está siendo observado como favorable dentro del ambiente de trabajo, valoración que se ratifica con el resultado obtenido en las clasificaciones (tipo de contrato, nivel de estudio y área de desempeño y género).

Estructura organizacional

Los reglamentos que rigen esta organización son fijos y no negociables pero esto no torna tenso el ambiente de trabajo ni incide en la motivación y colaboración del personal que labora en la institución.

Los resultados muestran que no siempre se puede acudir al jefe del superior inmediato y que además cuando se presentan planes de contingencia por imprevistos no es posible apoyar a otras áreas afines en la ejecución de sus actividades.

En lo referente a la toma de decisiones del puesto de trabajo el personal manifiesta que no se les involucra además sienten que en la organización no se identifican políticas de reconocimiento positivas por el buen desempeño.

Aspectos como el desarrollo personal, estímulo al mejoramiento, interés por los empleados y aprovechamiento, presentan un comportamiento de debilidad. Así lo confirman las expresiones del personal en relación con los cambios en el área de desempeño, sin considerar las características, los intereses, las capacidades o las deficiencias personales y profesionales.

Empoderamiento

Aunque existe buena comunicación entre jefe y subalterno sienten que en ocasiones sus inquietudes no son resueltas de manera oportuna y que se les da prioridad al trabajo y a los resultados antes que a ellos mismos.

En lo referente a la toma de decisiones, el personal manifiesta que no se le involucra en ésta. No se fijan metas en forma compartida.

Condiciones de trabajo

TGI S.A. ESP., posee fortaleza en las condiciones materiales de trabajo que ofrece a sus empleados. Los recursos físicos, ambientales y tecnológicos con que cuenta, así como la seguridad industrial, son elementos muy satisfactorios para el personal.

Liderazgo

Un porcentaje de empleados manifestó que no se entera con facilidad de lo que pasa en la organización, ya se trate de la contratación de personal nuevo o de acciones específicas relativas a la propia naturaleza del trabajo que se realiza. Esto produce un ambiente de desconocimiento y de aislamiento entre los miembros de las distintas áreas.

Desarrollo humano

Los funcionarios sienten que en la organización las condiciones laborales no se mejoran de acuerdo a sus logros ni que la empresa los apoya en sus deseos de capacitación.

Si establecemos una relación entre el reconocimiento y el estímulo al mejoramiento, encontramos que la gran debilidad de la empresa se encuentra en el desconocimiento de los empleados como el factor más importante para el desarrollo de TGI.

Los empleados manifestaron que están poco motivados porque no existen procesos claros de ascensos. A pesar de que muchas personas estudian y se capacitan, no hay políticas claras de promoción que permitan aprovechar las capacidades mostradas por estas y su experiencia dentro de la empresa.

Se percibe la inexistencia de un sistema de promoción por méritos que reconozca el desempeño y las competencias de cada empleado. Esto genera en las personas un sentimiento de frustración y no permite desarrollar el sentido de pertenencia.

Relaciones humanas

Los colaboradores perciben que en sus respectivas áreas de trabajo se actúa en pos de metas comunes promoviendo entre ellos el intercambio de ideas y sugerencias para la mejora del desempeño. Consideran también que tienen un ambiente de suficiente confianza para apoyarse en su equipo de trabajo y resolver problemas.

Salarios y Beneficios

Es importante considerar que los salarios de TGI S.A. ESP., son muy altos en comparación con los salarios de otras empresas similares, no solamente en la región sino en el país.

El tener salarios competitivos en el nivel externo beneficia la selección de personal, pues permite realizar una mejor categorización y garantiza, de alguna forma, la vinculación de personas con altas calidades profesionales y personales. Sin embargo, los colaboradores observan debilidad en los beneficios extras. Esta situación puede estar relacionada con la ausencia de incentivos y reconocimientos de desempeño dentro de la organización.

Existe una diferencia considerable entre el personal de planta y los empleados contratados por outsourcing, en términos salariales y de desarrollo profesional, que no corresponde a la carga laboral ni al tipo de responsabilidad que se asume, pues no hay diferencias en este sentido.

Sentido de Pertenencia

La inestabilidad laboral constituye el elemento de mayor peso en el incipiente sentido de pertenencia.

La inestabilidad expresada en el tipo de contratación no ha permitido que el personal desarrolle un verdadero sentido de pertenencia. Los empleados manejan metas a corto plazo y esto afecta el nivel de compromiso que asumen con la calidad del trabajo que realizan y su productividad.

Servicio al cliente

El servicio al cliente externo constituye también una fortaleza, aunque el servicio al cliente interno es una debilidad; los colaboradores de la empresa opinan que sus necesidades no son tenidas en cuenta.

Cultura organizacional

La empresa debe fortalecer la investigación y la innovación. Esto se hace especialmente importante considerando las características del negocio y sus altos requerimientos en términos científicos y tecnológicos. En este sentido, podrían incentivarse las acciones de investigación, en forma individual y/o grupal, empleando diferentes mecanismos, de acuerdo con el impacto que tengan dentro de la empresa los proyectos desarrollados.

Administración del Cambio

TGI S.A. ESP., es consciente del proceso de cambio y de lo que esto implica para sus colaboradores.

En el siguiente capítulo se presenta la propuesta de un programa para mejorar el clima organizacional de la Transportadora de Gas del Interior S.A. ESP. Se espera que este programa resuelva las dificultades evidenciadas después de realizar la medición del clima, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

5 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO

El Clima Organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Se considera que el ambiente de trabajo llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de ella.

Después de que se efectúa la medición de la atmósfera de trabajo de una compañía y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener el entorno laboral. De igual manera es importante contar con indicadores de los principales procesos y variables que permitan examinar el recurso humano.

Considerando los resultados obtenidos del análisis en el anterior capítulo, nos damos cuenta que la empresa posee ítems a mejorar, entre los cuales encontramos: el reconocimiento de logros, la estabilidad en el empleo y las posibilidades de desarrollo los cuales van afectar los siguientes factores:

- Desarrollo Humano.
- Sentido de Pertenencia.
- Salarios y Beneficios.

Estas tres variables tienen algo en común; están siendo afectadas por el no reconocimiento de los logros del trabajador, convirtiéndose en motivo de insatisfacción y desmotivación y a su vez generando entre los colaboradores una falta de sentido de pertenencia con la compañía.

El reconocimiento es definido como una herramienta estratégica, la cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Según estudios de la prestigiosa consultora *great place to work institute* sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento.

En la actualidad vivimos un momento donde el talento en la empresa se ha convertido en la clave para el éxito de las compañías más competitivas. De ahí radica la importancia de plantear estrategias que permitan determinar su valor.

Si los individuos perciben que en la empresa hay reconocimiento por el trabajo bien realizado y se les recompensa por esto, si piensan que la organización les incentiva y les

brinda oportunidad de ascenso valorando sus capacidades, se desempeñan mejor. De igual modo se comprometen más con los objetivos de la compañía, logrando sentirse parte de ella.

Compañías como Quala, quien ocupa el tercer puesto en la lista de las 25 mejores empresas para trabajar en Colombia consideran que "las metas de crecimiento empresarial y personal son un compromiso de todos y que de igual manera infunde en los trabajadores un profundo sentido de orgullo y pertenencia", lo que comprueba que la carencia de reconocimiento afecta el desarrollo del colaborador y a su vez su sentido de pertenencia con respecto a la organización donde labora.

La baja calificación de las anteriores variables frente a las demás representan puntos críticos si la organización tiene dentro de sus planes desarrollar procesos de fortalecimiento y crecimiento, así como estrategias innovadoras de posicionamiento nacional e internacional, pues su capital humano será el encargado de llevarlas a cabo o de limitar su avance.

Para buscar acciones que permitan mejorar la valoración obtenida en el estudio se hace necesario que TGI se convierta en una fuerza motivadora para su personal, reconociéndolo y estimulándolo a realizar tareas de manera responsable y eficiente, mediante incentivos no monetarios como los que se mencionan a continuación:

Prestar atención a los obstáculos que enfrenta el personal en su trabajo y que están fuera de su control en aras de un mejor desarrollo del trabajo.

Efectuar evaluaciones de desempeño anualmente, enfocadas en tratar los procesos con el fin de que el funcionario mejore sus resultados y le proporcione recomendaciones para desarrollar de una mejor forma las actividades en las cuales no se desempeña exitosamente.

Buscar la opinión del personal en todos los asuntos que se relacionan con su trabajo; esto incluye preguntarle sus puntos de vista sobre los problemas que enfrentan y sugerencias para posibles soluciones. Tomar en cuenta toda opinión y sugerencia del trabajador, además de convertirse en fuente de nuevas ideas para la mejor realización de las actividades en la compañía ocasiona en el empleado satisfacción y estímulo para realizar mejor las tareas asignadas.

Detectar y satisfacer las necesidades de capacitación como punto de partida para el reconocimiento de potencialidades a desarrollar y de obstáculos a superar para el mejoramiento de la productividad y la calidad del trabajador y de la compañía.

Impulsar un plan de carrera para los colaboradores de la organización. Es importante que el empleado sea consciente de que si se esfuerza y se distingue por ser un funcionario eficiente y sobresaliente en las funciones encomendadas por la organización, además se preocupa por prepararse y superarse cada vez mas, será tenido en cuenta para ocupar un cargo de mayor categoría en la empresa.

Realizar cada año estudios de clima organizacional con el objetivo de analizar y proponer acciones de mejora a los factores que intervienen negativamente en el ambiente de trabajo.

En virtud de lo anterior, la autora del proyecto considera apropiado formular e implementar mecanismos para adecuar el clima organizacional en función de procesos de mejora continua.

5.1. ESTRATEGIAS PARA ADECUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE TGI S.A. ESP.

5.1.1. Implementación del manual de capacitación

El desarrollo de programas de capacitación proporcionará beneficios al trabajador como a la empresa en el sentido de que esta última poseerá personal más preparado y productivo ya que su propósito es el desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de todos los funcionarios en sus actuales y futuros cargos y de esta manera adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

De igual modo alimenta la confianza y el progreso del colaborador permitiéndole satisfacer sus necesidades y mejorando su calidad de vida; ya que puede aumentar sus ingresos por medio de esta, obteniendo la oportunidad de lograr un ascenso y aspirando a un mejor salario.

Tabla 7 Estrategias de implementación manual de capacitación

OBJETIVO: Definir los parámetros que la compañía desarrollará para identificar y satisfacer las necesidades de capacitación, formación y entrenamiento requeridos para fortalecer sus competencias laborales enfocadas al cumplimiento del objetivo del negocio.				
ESTRATEGIA	FEHA	META	INDICADORES DE LOGRO	RESPONSABLES
Creación del manual de Capacitación	Jul- Ago. 2007	Creación del manual de capacitación con la supervisión de la Especialista de Recursos Humanos y el Vicepresidente Administrativo y Financiero	Documento estructurado	Autora del Proyecto, Especialista Recursos Humanos, Vicepresidente Administrativo y Financiero
Implementación	Sep. 2007	Aprobación y aplicación del manual de capacitación	Aplicación del Manual de capacitación del recurso humano	Presidente, Especialista Recursos Humanos

Estrategia. Creación del manual de capacitación.

DIAGNOSTICO

El 22.97% de los colaboradores de TGI considera que la compañía no los capacita permanentemente frente al 39.18% que opina lo contrario, un 31.08% se encuentra indeciso.

El 14.86% de los funcionarios creen que la organización no los apoya en sus deseos de formación frente al 50.70% que considera que si lo hace, el 33.78% restante se encuentra indeciso.

El 14.86% de los trabajadores opinan que su cargo no les proporciona oportunidades de desarrollo frente al 79.29% que considera lo contrario.

Partiendo de los resultados arrojados en el diagnóstico, en relación de cómo estos tres indicadores afectan la valoración del factor Desarrollo Humano siendo este el que menor calificación obtuvo en la medición del clima, se consideró importante buscar acciones que permitieran proporcionar a los funcionarios las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia, como lo es la creación e implementación del manual de capacitación.

Estrategia. Implementación

Teniendo el manual de Capacitación estructurado (Ver Anexo B), este es presentado a la presidencia de la compañía para su aprobación y divulgación.

En este orden de ideas se puede mencionar que el manual de capacitación fue implementado en el mes de septiembre del año 2007 y aplicado en la empresa a partir de esta fecha, cumpliendo con la estrategia de mejora planteada.

Así mismo, es necesario recordar que después de culminado el proceso de capacitación de los empleados, es importante evaluar qué tanto aprovecharon o les sirvió la misma. El personal capacitado debe mejorar su eficiencia y desempeño en su puesto debido a que cuentan con más herramientas y están más preparados para desempeñar su trabajo. Esta valoración se efectuará mediante dos instrumentos; el primero corresponde al formato de Evaluación de la formación MGRH-02-F-1 (Ver Anexo C) en caso de que se tratase de una capacitación general o específica, si por el contrario se esta valorando la inducción se diligenciará el formato PGRH-05-F-2 (Ver Anexo D). Con estos dos mecanismos se pretende conocer si el funcionario comprendió los principios y habilidades adquiridas. De igual modo es necesario valuar la conducta del trabajador, es decir si corrigió los errores con el fin de obtener un desarrollo personal y que tanto influyó la misma en el resultado de la evaluación de desempeño. Lo anterior será medido mediante la implementación de un

indicador de largo plazo como es el “Impacto de la formación en los colaboradores de TGI”, del cual solamente se tendrán los resultados ante un nuevo proceso de valoración de desempeño.

5.1.2 Implementación del plan de ascenso

El plan de ascenso es un incentivo que ayuda a fortalecer el recurso humano dentro de una compañía, debido a que le permite al trabajador sentirse reconocido y valorado, generando motivación y preocupación en el funcionario por prepararse y superarse cada vez más con el fin de satisfacer sus metas individuales.

Tabla 8. Estrategias de implementación del plan de ascenso

OBJETIVO: Proveer las vacantes internas que se presenten en la entidad, brindándoles la oportunidad a los funcionarios de acuerdo a sus logros de acceder a nuevos cargos y permitirles desarrollar una carrera dentro de la organización.				
ESTRATEGIA	FEHA	META	INDICADORES DE LOGRO	RESPONSABLES
Estructuración del plan de Ascenso	Dic 2007.	Creación del plan de ascenso con la supervisión de la Especialista de Recursos Humanos y el Vicepresidente Administrativo y Financiero	Documento estructurado	Autora del Proyecto, Especialista Recursos Humanos, Vicepresidente Administrativo y Financiero
Implementación	Ene. 2008	Aprobación e implementación del plan de ascenso.	Aplicación del Plan de Ascenso	Presidente, Especialista Recursos Humanos

Estrategia. Estructuración del plan de ascenso

DIAGNÓSTICO

El 22.97% de los funcionarios consideran que el trabajador no es tenido en cuenta en el cubrimiento de vacantes, contra un 47.29% que manifiesta lo contrario, el 29.72% restante se encuentra indeciso.

El 36.48% de los colaboradores de TGI opinan que los logros del trabajador no crea oportunidad de promoción dentro de la compañía, frente al 33.78% que considera que si lo hace, el 29.72% restante se encuentra indeciso.

Partiendo de los resultados arrojados en el diagnóstico, en relación de como estos dos indicadores están afectando directamente la valoración de las variables desarrollo humano y salarios y beneficios, las cuales influyen en el factor sentido de pertenencia, ya que los colaboradores al sentirse no reconocidos disminuyen su eficiencia y de igual modo sienten el deseo de buscar nuevas alternativas y oportunidades de trabajo. Se diseñaron las políticas, el procedimiento y los instrumentos soportes para el cumplimiento del objetivo planteado.

Estrategia. Implementación

Teniendo el procedimiento del plan de ascenso (Ver Anexo E), este es presentado a la presidencia de la compañía para su aprobación y divulgación.

Cabe precisar que este plan se encuentra en fase de implementación y desarrollo, cumpliendo con un 70% de la propuesta planteada.

5.1.3 Implementación de actividades de bienestar social

Es importante para TGI mantener espacios deportivos y de recreación para el colaborador y su familia como habito saludable y estrategia de integración entre los colaboradores de a compañía, para esto se programaron dos actividades; eventos en los que todos pueden hacerse partícipes y disfrutar de espacios diferentes al laboral, todo esto en reconocimiento a su compromiso y trabajo. Los cuales se traducen en celebraciones de eventos especiales, torneos, encuentros deportivos, entre otros.

Tabla 9. Estrategias de implementación de actividades de bienestar social

OBJETIVO: Gestionar y organizar eventos especiales los cuales lleven implícito el fin de integrar y compartir espacios diferentes al laboral, mejorando las relaciones con sus empleados y brindando espacios saludables que reanimen su sentido de pertenencia y compromiso.				
ESTRATEGIA	FEHA	META	INDICADORES DE LOGRO	RESPONSABLES
Planeación de Actividades de Bienestar social	Julio, Sep. de 2007	Proyección de actividades en beneficio de los colaboradores de TGI	Actividades planeadas	Autora del Proyecto
Implementación de las Actividades planeadas	Julio, Sep de 2007	Organización y ejecución de actividades bajo la supervisión de la Especialista de Recursos Humanos	Ejecución de las actividades de Bienestar	Autora del Proyecto, Especialista Recursos Humanos

Estrategia. Planeación de actividades de bienestar social

DIAGNOSTICO

El 16.21% considera que no existe interés por parte de los colaboradores en la participación de actividades lúdicas, frente al 74.32 % que considera que si existe, el 10.81% se encuentra indeciso

Con el objetivo de fortalecer los resultados obtenidos en el diagnóstico y de propiciar espacios de esparcimiento en beneficio del trabajador y el de su familia se programaron actividades pudiendo participar todo los colaboradores de la empresa incluidos el personal por orden de prestación de servicio y los practicantes.

Estrategia. Implementación

Teniendo programadas las actividades de bienestar social se puso marcha la ejecución de las mismas. A continuación se menciona las acciones implementadas.

Vacaciones recreativas. Este espacio estuvo dirigido a los hijos de todos los colaboradores de la compañía, que tuvieran un rango de edad de 3 a 12 años, su propósito fue el de fomentar la formación integral y recreativa de los niños, mediante el deporte, la recreación y talleres lúdicos.

Torneo de Bolo Americano. La finalidad de este encuentro deportivo fue promover la integración, el sano esparcimiento, la reducción del estrés y la utilización racional del tiempo libre. Tuvo su realización en Bolo Club San Lorenzo, pudiendo participar todos los colaboradores de TGI.

Estas actividades tuvieron feliz terminó entre el mes de julio y septiembre del año 2007 respectivamente proporcionando integración, descanso y creando además relaciones humanas sanas y armónicas, en pro del mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de TGI. Así mismo le permitió a los hijos de los funcionarios aprender durante sus vacaciones, de manera lúdica y creativa.

5.1.4 Implementación de capacitaciones de salud ocupacional

La salud ocupacional es concebida como “el conjunto de actividades interdisciplinarias que tienen como objetivo fomentar y mantener un alto nivel de bienestar en el trabajador, y prevenir todo daño causado por las condiciones de trabajo”. Estas actividades están encaminadas a la promoción, educación, recuperación y rehabilitación de los trabajadores

para protegerlos de los riesgos de su ocupación y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones físicas, psicológicas y sociales.

Seguido de lo anterior, la salud ocupacional en el país se expresa desde una actitud participativa a partir de cuatro instancias fundamentales: la participación de los trabajadores; el establecimiento de los diferentes programas de salud ocupacional, la conformación de los Comités Paritarios de Salud Ocupacional (COPASO), y el desarrollo de los programas educativos en la materia; de igual manera la salud ocupacional en el país, se aborda desde un enfoque integral que incluye como primera medida un objeto social, el cual enfatiza en la necesidad de mejorar la calidad de vida del trabajador; y un objetivo económico, que consiste en el aumento de la producción y por lo tanto, de las utilidades generadas a partir de la misma.

Tabla 10. Estrategias de implementación de actividades de bienestar social

OBJETIVO: Ofrecer a los funcionarios de la empresa capacitaciones sobre el manejo del estrés laboral y sobre la importancia de realizar pausas activas durante su jornada laboral con miras a disminuir o evitar las enfermedades profesionales.				
ESTRATEGIA	FECHA	META	INDICADORES DE LOGRO	RESPONSABLES
Planeación de capacitación	Ago. De 2007	Proyección de capacitación en beneficio de la salud de los colaboradores de TGI	Capacitaciones planeadas	Autora del Proyecto
Implementación de las capacitaciones	Ago y Sep. Del 2007	Organización y ejecución de las capacitaciones bajo la supervisión de la Especialista de Recursos Humanos	Ejecución de las capacitaciones	Autora del Proyecto, Especialista Recursos Humanos,

Estrategia. Planeación de capacitación.

DIAGNOSTICO

El 8% de los colaboradores opinan que la empresa no promueva actividades de bienestar social frente al 79.72% que considera lo contrario. El 12.16% restante se encuentra indeciso.

Con el objetivo de fortalecer este resultado y de evitar el riesgo de enfermedades profesionales se programaron las capacitaciones manejo del estrés laboral y de pausas activas dentro de la jornada de trabajo.

Estrategia. Implementación

Se programaron y ejecutaron las siguientes capacitaciones con el fin de reducir la existencia de enfermedades profesionales dentro de la compañía.

El manejo del estrés laboral la cual fue ejecutada a principios del mes de septiembre del 2007 y la implementación de pausas activas dentro de la jornada laboral, actividad realizada a finales del mes de Agosto del 2007. (Ver Anexo F y G)

De acuerdo a lo anterior se concluye que la estrategia en beneficio del colaborador TGI fue cumplida a satisfacción.

Para una mejor evaluación de los recursos humanos con los que cuenta la compañía se hace necesario que se establezcan indicadores que permitan conocer los comportamientos de la organización.

Partiendo de los diferentes trabajos que permiten la medición del capital intelectual en las empresas se propone a continuación unos indicadores de acuerdo a los aportes de los autores citados con anterioridad en este proyecto, que hacen referencia a la satisfacción y estabilidad de los recursos humanos.

Para garantizar la confiabilidad de los datos de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos y mucho más sobre aquellos intereses individuales incompatibles con el logro de los objetivos de la organización.

A continuación se menciona los indicadores con el objetivo de controlar la gestión del recurso humano.

5.2 INDICADORES PARA LA EVALUACION DEL RECURSO HUMANO EN TGI S.A. ESP.

5.2.1 Rotación del personal

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo, siendo influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral. Algunas de las causas más frecuentes son las mencionadas a continuación.

El contenido del trabajo y los salarios. Cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral.

Las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

El sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Todos lo mencionado conduce a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral por lo que podemos afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

Tabla 11 Indicador Rotación de Personal

OBJETIVO: Medir la fluctuación de personas dentro de la compañía.					
PERTINENCIA	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDIDA	FECHA	META	RESPONSABLES
Nivel de salida de personal de la compañía	Recogida: Mensual Seguimiento: Semestral	Porcentaje	Dic. 28 del 2007	≤ 5.5%	Generación: Autora del proyecto Seguimiento: Especialista Recursos Humanos

SITUACIÓN ACTUAL

Se puso en marcha la implementación de un índice que tiene como propósito medir la estabilidad de los recursos humanos en función de las salidas de la relación de trabajadores en el último ejercicio. Este indicador debe desagregarse de acuerdo al tipo de salida que se esta tratando ya que el impacto sobre la estabilidad de la empresa no es la misma, por consecuencia obedece al tipo de baja que se produzca. Para sustento de lo anterior se crearon tres subindicadores.

$$\frac{\text{Número de funcionarios desvinculados de la empresa por voluntad propia en el año}}{\text{Total de funcionarios de la organización}} \times 100$$

$$\frac{\text{Número de trabajadores a los cuales no se les renovó el contrato en el año}}{\text{Total de funcionarios de la compañía}} \times 100$$

$$\frac{\text{Número de colaboradores despedidos de la compañía}}{\text{Total de funcionarios de la empresa}} \times 100$$

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La implementación de este indicador permitió hallar el porcentaje de funcionarios desvinculados a la empresa.

Los resultados de este índice para el segundo semestre del 2007 junto con su respectiva justificación se muestran en la tabla 12.

Tabla 12. Rotación del Personal de TGI S.A. ESP., Segundo Semestre 2007.

Período	Índice	Justificación
Agosto	1.11%	Se produce el retiro de un funcionario el cual se desempeñaba como vicepresidente administrativo y financiero. La decisión de no continuar en la empresa fue tomada por el trabajador.
Septiembre	0.00	No se produce desvinculación alguna de personal
Octubre	8.88%	En octubre se les terminó el contrato a 8 funcionarios. La compañía no se los renovó directamente sino que fueron vinculados nuevamente a la empresa por outsourcing.
Noviembre	2.22%	Se desvinculó de la empresa a dos funcionarios que hacían parte de la vicepresidencia de operación y mantenimiento. Esta decisión fue tomada por la gerencia.
Diciembre	0.00	No se produce desvinculación alguna de personal
TOTAL	12.22 %	

En el momento de efectuar el análisis se tuvo en cuenta a los 90 funcionarios vinculados directamente a la empresa por medio de contrato de trabajo a término fijo e indefinido.

Los resultados arrojan que este índice tuvo un porcentaje del 12.22% de los cuales el 1.11% se debió a la decisión del trabajador, el 8.88% a la no renovación del contrato y el 2.22 % a la desvinculación definitiva de la empresa; decisiones tomadas por la gerencia.

TGI S.A. ESP., como se ha dicho anteriormente no posee una estructura organizacional definida por este motivo se evidencia un alto movimiento de personal. Esto no solo se puede comprobar con el resultado anterior sino además con las percepciones de los colaboradores de la compañía.

5.2.2. Satisfacción de los Empleados

Según Robbins (1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores mas importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas, y buenos compañeros de trabajo. Esta relacionada con el clima laboral y el desempeño del trabajador.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Tabla 13. Indicador Satisfacción de los Empleados

OBJETIVO: Comparar la percepción de los colaboradores de TGI con relación al ambiente de trabajo en el que se desempeñan.					
PERTINENCIA	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDIDA	FECHA	META	RESPONSABLES
Percepción del ambiente laboral. Nivel de incidencia de las variables analizadas	Este indicador debe ser calculado anualmente.	Percepción	Dic. 28 del 2007	≥ 4 % promedio de las variables evaluadas	Generación: Autora del proyecto Seguimiento: Especialista Recursos Humanos

SITUACIÓN ACTUAL

Se puso en marcha la implementación de este índice con el objetivo de evaluar la satisfacción de los funcionarios de la compañía con relación al ambiente de trabajo a través de las respuestas de los mismos al estudio del entorno laboral.

Re sultados obtenidos de la medición del clima organizacional del año Y ×100

Re sultados obtenidos del estudio del ambiente de trabajo del año X

ANALISIS DE RESULTADOS

Para este indicador se tuvo en cuenta doce (12) factores (Imagen corporativa, Estructura Organizacional, Empoderamiento, Condiciones de Trabajo, Liderazgo, Desarrollo Humano, Relaciones Humanas, Salarios y Beneficios, Sentido de Pertenecía, Servicio al Cliente, Cultura Organizacional y Adaptación al Cambio). En general la empresa se encuentra en un porcentaje del 3.83 frente al 3.9 del año 2006.

Algunas de las variables analizadas este año fueron diferentes con relación al año anterior. Entre las cuales están comunicación gerencial, apoyo a la supervisión, gestión de la calidad, administración del trabajo y proyección corporativa.

El factor pertenencia en el año 2006 se encontraba como fortaleza en la empresa y este año es una de las debilidades de la organización aunque se encuentra dentro de un rango de clasificación alto.

Unos factores presentaron disminución como es el caso de desarrollo humano, relaciones humanas o ambiente social de trabajo, salarios y beneficios y servicio al cliente.

Las variables Adaptabilidad al Cambio y Condiciones de Trabajo aumentaron frente al valor obtenido en el año 2006.

A continuación se muestran los factores en común estudiados en el 2006 y su variabilidad frente a este año.

Tabla 14. Resultado de los factores analizados en el clima Organizacional del año 2006 con relación al año 2007

Factor	Media año 2006	Media año 2007
Condiciones de Trabajo	4.0	4.05
Adaptabilidad al Cambio	3.9	3.93
Sentido de Pertenencia	4.6	3.44
Servicio al Cliente	4.0	3.88
Relaciones Humanas	4.1	3.53
Desarrollo Humano	3.5	3.44
Salarios y Beneficios	3.8	3.44

No obstante, el promedio del clima organizacional no superó la meta planteada, toda vez que $3.83 \leq 4$. Adicionalmente hay que tener en cuenta que el proceso de cambio que ha sufrido TGI S.A. ESP., es un factor determinante en la percepción del ambiente de trabajo

por parte de los funcionarios. La continua rotación de personal, la falta de estímulo son el producto de esta valoración.

5.2.3 Impacto de la formación en los colaboradores de TGI

La capacitación es una actividad planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

Tabla 15. Indicador Impacto de la formación en los colaboradores de TGI

OBJETIVO: Definir planes de capacitación de tal manera que se incrementen las competencias y la calidad humana del personal.					
PERTINENCIA	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDIDA	FECHA	META	RESPONSABLES
Porcentaje de cumplimiento del plan anual de capacitación Nivel de desempeño de los funcionarios de TGI	Este indicador debe ser calculado anualmente.	Porcentaje	Sep. del 2008	Aumentar cada una de las competencias en 0.5 puntos	Generación: Autora del proyecto Seguimiento: Especialista Recursos Humanos

SITUACIÓN ACTUAL

Se puso en marcha la implementación de este índice con el objetivo de obtener una calificación promedio buena en la evaluación de desempeño de los empleados mediante la identificación de las necesidades de capacitación y la implementación del programa de capacitación.

$$\frac{\text{Calificación del personal en la evaluación de desempeño}}{\text{Total de funcionarios de la empresa}} \times 100$$

ANALISIS DE RESULTADOS

Este indicador todavía no puede ser valorado ya que el proceso de evaluación de desempeño en la Transportadora de Gas del Interior S.A. ESP., no ha culminado. La encargada de esta etapa es una firma externa la cual no lo ha podido llevar a feliz término debido a situaciones que se han generado al interior de la compañía. También es importante recordar que este es un indicador a largo plazo y que por lo mismo no se podrá analizar en este momento los resultados.

TABLA DE LOGROS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ALCANZADOS
Selección del modelo más adecuado para la realización del estudio del ambiente de trabajo en TGI S.A. ESP.	Capitulo I. Marco Teórico
Construcción de un mecanismo de evaluación cuantitativo que permita la realización del estudio del entorno laboral presente en TGI S.A. ESP.	Capitulo III. Desarrollo Metodológico, Anexo A
Diagnóstico de las condiciones de trabajo que ofrece la transportadora de gas del interior S.A. ESP.	Capitulo IV. Análisis y Evaluación de Resultados
Diseño de un programa de mejoramiento del clima organizacional identificando la forma de medición de los resultados obtenidos del estudio del ambiente presente en TGI S.A. ESP	Capitulo V. Programa de Mejoramiento
Implementación del programa de mejoramiento a los 81 funcionarios de planta, vinculados a la organización mediante contratos a término fijo e indefinido con el objetivo de fortalecer el entorno laboral presente en TGI S.A. ESP.	Capitulo V. Programa de Mejoramiento, literal 5.1
Valoración de los resultados obtenidos de la implementación del programa de mejoramiento en TGI S.A. ESP.	Capitulo V. Programa de Mejoramiento, literal 5.1 y 5.2

CONCLUSIONES

La medición del clima organizacional proporcionó una apreciación compartida de la atmósfera en la cual se realiza el trabajo, seguido de la implementación de acciones estratégicas con el propósito de lograr la mejora de la organización.

El diagnóstico de las condiciones de trabajo que ofrece TGI permitió identificar los factores que inciden en el ambiente organizacional, estrategia importante para la búsqueda de soluciones que permitan corregir y mantener el clima laboral.

La construcción del mecanismo de evaluación para la realización de la medición permitió comprender que no existe un modelo único que permita estudiar el entorno de trabajo, su análisis está determinado por los múltiples factores que lo constituyen y que intentan explicar la naturaleza dinámica del ser humano en el contexto organizacional.

La implementación del programa de mejoramiento permitió contrarrestar y reforzar los resultados obtenidos en la medición del entorno laboral con el objetivo de motivar y satisfacer las necesidades planteadas por los trabajadores.

La realización de este estudio se convirtió en herramienta informativa para la compañía, aportando datos y estrategias con el fin de buscar soluciones a los resultados obtenidos.

La evaluación de la implementación del programa de mejora permitió dar seguimiento a la ejecución y comportamiento de las acciones propuestas con el objetivo de contrarrestar los resultados iniciales obtenidos en el estudio

A partir del estudio realizado, se reafirma la importancia del clima laboral como una realidad humana que implica atención y mejora permanente, porque influye directamente en la motivación y la conducta social de la persona en la organización.

El clima organizacional de TGI S.A. ESP., evaluado a través del instrumento utilizado en esta investigación, revela que el 67 % de los empleados valúan el clima de forma favorable.

Las dimensiones más importantes que influyen en el ambiente son la imagen corporativa y condiciones de trabajo y las que necesitan más atención son: desarrollo humano, sentido de pertenencia y salarios y beneficios.

El trabajo de integración con la familia hace cada vez más flexible y humana la empresa y representa un comportamiento abierto y de responsabilidad social que genera beneficios.

Cuando se habla de bienestar social en una compañía y de motivación no necesariamente traduce ajustes de salario, mediante un análisis se puede descubrir intangibles que son representativos en el rendimiento de los colaboradores.

La voluntad gerencial es aval importante para los Recursos Humanos antes de encaminar cualquier acción y por esto es fundamental lograr un pleno convencimiento de la generación de la misma, se necesitan gerentes convencidos del talento humano, antes de iniciar un trabajo de frente a toda la compañía, son ellos prioridad en el desarrollo humano.

RECOMENDACIONES

Dar seguimiento a los cambios e intervenciones propuestas en el programa de mejora del clima organizacional, presentado en el presente estudio.

El mayor reto de toda empresa debe ser generar cambios hacia el reconocimiento de su capital humano, quien es el fin y no el medio del buen desempeño de la organización.

Generar espacios y programas de reconocimiento a los resultados alcanzados individualmente y en equipo.

Retroalimentar a los colaboradores de la empresa. Este proceso es de sumo valor, porque permite no solo verificar y controlar si se están obteniendo los resultados esperados sino también aprender y mejorar continuamente.

Se debe brindar al empleado autonomía sobre su labor y en la toma de decisiones, haciéndolo sentir conocedor de la misma y responsable de las funciones que tiene a su cargo, permitiéndole utilizar su creatividad, innovación e iniciativa y además de ser incentivado a la realización de la buena labor reconociendo su desempeño.

Es primordial que los colaboradores de TGI S.A. ESP., adquieran las competencias necesarias para que de esta manera den lo mejor de si mismas, mejoren su compromiso y su rendimiento en pro de la organización.

Las empresas se constituyen para satisfacer las necesidades de las personas a través de bienes o servicios, y al mismo tiempo quien elaboran u ofrecen los determinados productos, son seres humanos, por lo tanto no hay que olvidar que ellos laboran allí para satisfacer también sus necesidades, y es función de la alta gerencia velar porque sus colaboradores se sientan satisfechos y felices, reflejándose en el servicio al cliente.

BIBLIOGRAFIA

AMOROS, Eduardo. Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Escuela de Economía USAT. Enero 2007.

BARRIOS, Idaira; CORREA, Alicia; ACOSTA, Miguel y GONZALEZ, Ana. Una Propuesta de Indicadores de Capital Humano para la inclusión en los Estados Financieros de las PYMES, 2005.

BERENSON, Levin. Estadística Básica en Administración. México. 6^{ta} Edición. Editorial Prentice Hall.1996.

BUDMAN, Mattew. De Profesión Incompetente, En: Gestión Humana. Vol.10, No.1 (Feb- Mar. 2007); p. 81-85.

BLANCO, Neligia; ALVARADO, Maria. Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social, En: Revista de Ciencias Sociales. Vol. 11, No. 3 (Dic. 2005)

CHELOHA, Randal. Diamantes en Bruto, En: Gestión Humana.Vol.8, No.3 (Jun-Jul.2005); p. 73-83.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 2000.

DELGADO, Mabel. Diagnostico Clima Laboral del ISS Seccional Santander. Trabajo de Grado (Trabajadora Social). Universidad Industrial de Santander. Escuela de Humanidades. Programa de Trabajo Social, 1995.

DOLAN, Simón; SCHULER, Randall y VALLE CABRERA, Ramón. La gestión de los Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 1999.

ELORZA, Haroldo. Estadística para las ciencias sociales y del comportamiento. Mexico. Editorial Oxford University Press. 2000.

ESPINOZA, Rosemarie. Propuesta para mejorar el Clima Organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos. Trabajo de Grado (Licenciada en Psicología Industrial Organizacional). Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. Departamento de Psicología. Octubre 2005.

ESTADÍSTICA APLICADA CON STATGRAPHICS. Wilmington, Delaware. Editorial Addison Wesley. 1994

FRENCH, Wendel. Administración de Personal. Editorial Limusa, 1998.

GARCIA, V, Guillermo E. "Diseño de un instrumento que permita realizar estudios del clima organizacional en el cual la definición de las variables a analizar sea el resultado de la participación directa de los sujetos de estudio". Trabajo de Grado (Maestría en Administración). Universidad Autónoma de Bucaramanga. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. ITESM. Facultad de Administración. 2002

MENDEZ, Carlos. Metodología. Guía para elaborar Diseños e Investigación en ciencias económicas, contables, administrativas. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. 1994.

MILLAN, Javier. Cultivar el Talento mediante la Pasión, no la Retención, En: Harvard Business Review. Octubre 2007; p.80-81.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall, 1999.

SLOCUM, John W. Junior. Comportamiento Organizacional. Editorial Thomson Learning Ibero. 2000.

SOTO, Eduardo. Comportamiento Organizacional. Impacto de las emociones. Thomson Learning Ibero. 2001.

TORO, Fernando. Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas. Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional (CINCEL). Medellín, Colombia, 2001.

YEPES, Fanny. El Desarrollo Humano y El Éxito de las Organizaciones. Instituto FES de Liderazgo. Cali, Colombia 1991.

Páginas Web Consultadas:

[www. losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

www.dinero.com

www.secretosenred.com

www.gerenteweb.com

www.cepvi.com

www.monografias.com

www.sapiens.com

[www. uel.br](http://www.uel.br)

<http://psicologosorganizacionales.blogspot.com/2007/10/cmo-medir-el-clima-laboral-para-mejorar.html>.

ANEXO A

ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE TGI S.A ESP.					
AREA EN LA QUE SE DESEMPEÑA: _____			GENERO: _____		
CARGO QUE OCUPA: _____			NIVEL DE ESTUDIO: _____		
TIEMPO DE VINCULACION: _____			TIPO DE VINCULACION: _____		
INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1. Pienso que mi familia se siente orgullosa de que yo trabaje en esta empresa.					
2. Si en este momento tuviese una oferta laboral en otra compañía, en iguales condiciones económicas a las actuales, la rechazaría.					
3. En la empresa se mejoran las condiciones laborales de acuerdo a los logros del trabajador.					
4. Si se presentan problemas en mi trabajo acudo a mi superior inmediato.					
5. En la selección de personal se tiene en cuenta los conocimientos y las destrezas de las personas.					
6. Se conocen las normas de la empresa y son fáciles de entender.					
7. Cuando se presentan planes de contingencia por imprevistos es posible apoyar otras áreas afines en la ejecución de sus actividades.					
8. En la empresa los colaboradores contamos con el apoyo e información necesarios para desarrollar eficientemente nuestra labor.					
9. Los jefes están dispuestos al diálogo.					
10. La posición para realizar las tareas en el área de trabajo es cómoda.					
11. La Organización difunde clara y oportunamente los cambios.					
12. La jornada laboral es normal y adecuada a las necesidades de la empresa.					
13. En esta Organización estamos orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.					
14. Comparada con otras empresas, para mi esta es la mejor empresa.					
15. La relación con los compañeros de otras áreas de trabajo es armoniosa, cordial y respetuosa.					
16. Los trabajadores son capaces de tomar decisiones favorables en ausencia de sus jefes.					
17. Encuentro útil e interesante las capacitaciones que la empresa realiza en los temas de seguridad industrial y Salud Ocupacional.					
18. Tengo acceso oportunamente a la información de los concursos internos, para proponer mi candidatura.					
19. Las órdenes que se reciben son claras y precisas.					
20. En la empresa se promueve el mejoramiento de los procesos para prestar un mejor servicio a nuestros clientes.					
21. Las personas pueden planear la forma como harán su trabajo y este se puede hacer como se quiera siempre y cuando se sigan las instrucciones dadas					
22. Los jefes responden a las inquietudes de los subalternos de manera oportuna.					
23. A los empleados se les apoya en sus deseos de capacitarse.					
24. Tengo la confianza suficiente para discutir un desacuerdo con los líderes del área de trabajo.					
25. Cuando se presentan sanciones siempre están de acuerdo con las normas establecidas.					
26. En general, pienso que los procesos de cambio, implementados en la Organización ha sido bien manejados.					

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
27. La familia del trabajador puede participar en programas de bienestar social.					
28. El tiempo que se dispone para realizar las tareas es suficiente.					
29. En la empresa existe oportunidad de promoción a otros cargos por los logros del trabajador.					
30. En la empresa es fácil socializar con las personas no importa su posición.					
31. Pienso que TGI S.A. ESP., es una empresa que estimula la participación de sus empleados en la mejora de la compañía.					
32. En mi cargo encuentro oportunidades de desarrollo, realización personal y profesional.					
33. En el grupo de trabajo siempre existe alguien con quien se puede contar.					
34. Se cumple con las normas y reglamentos existentes.					
35. A la gerencia lo que más le interesa es el trabajo que cada uno realiza por aparte.					
36. En esta empresa hay seguridad de permanecer muchos años.					
37. La misión y visión de la organización permiten el desarrollo de mis intereses y aspiraciones profesionales.					
38. Me siento Orgulloso de Pertenecer a esta compañía.					
39. Se reconoce el buen trabajo de los empleados.					
40. Me siento satisfecho con el estado en que se encuentran las zonas comunes para los diferentes servicios al personal (baños, cafetería etc.)					
41. En cuestiones de trabajo puede acudir al jefe de mi superior.					
42. Los empleados de esta empresa se sienten parte de ella y no piensan en irse para otra empresa.					
43. Las normas de la empresa tienen la posibilidad de negociarse.					
44. Existe conciencia entre los empleados de la necesidad de querer y ayudar a conservar la empresa.					
45. Los jefes son coherentes entre lo que dicen y lo que hacen.					
46. Existe una alta rotación del personal en la empresa.					
47. Los empleados se esfuerzan por hacer el trabajo bien para que sus compañeros puedan realizar el de ellos bien.					
48. A los empleados se le permite innovar y tomar riesgos en su trabajo.					
49. Para la gerencia lo más importante son los resultados.					
50. Los beneficios que ofrece esta organización contribuyen a mi bienestar y al de mi familia.					
51. Conozco los objetivos y metas de la organización.					
52. En la empresa todo está diseñado para que se trabaje en equipo.					
53. Se conocen las tareas específicas del cargo que desempeña.					
54. Con los compañeros del área de trabajo es fácil sentirse a gusto.					
55. Existe la posibilidad de tomar descansos durante la jornada (para relajarse, para ir al baño, para hacer una llamada).					
56. En la empresa promovemos el respeto por las personas.					
57. Me siento preparado técnicamente para enfrentar nuevos retos.					
58. El bienestar del trabajador y el de su familia cuentan con el respaldo de la entidad.					
59. En la empresa se cumplen las normas de Higiene y Seguridad Industrial establecidas.					
60. La relación con los compañeros del área de trabajo es buena y armoniosa.					
61. En la empresa los jefes tratan a los empleados como personas.					
62. Ante la crítica, mi jefe inmediato escucha y reflexiona.					
63. Conozco la misión, visión, políticas y valores de mi empresa.					
64. Para la gerencia es muy importante el impacto que tienen los resultados sobre las personas.					
65. En general, a las personas de la Organización les resulta fácil adaptarse a los cambios que se presentan.					

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
66. Cuando alguien está en problemas en el área de trabajo sus compañeros le ayudan a solucionarlos.					
67. El espacio y la organización física de mi área de trabajo son las adecuadas para el desempeño de mis funciones.					
68. En esta Organización estamos orientados a satisfacer nuestras propias necesidades.					
69. En la empresa se tiene en cuenta a las personas al momento de tomar decisiones sobre el puesto de trabajo					
70. Los empleados comparten actividades fuera de la empresa.					
71. En la empresa se actualizan permanentemente a los empleados.					
72. Los empleados se enteran a tiempo de las decisiones tomadas por sus jefes.					
73. Los jefes se preocupan principalmente por el trabajo y por los resultados obtenidos.					
74. Existe claridad de hasta donde llega la responsabilidad de tomar una decisión.					
75. Existe interés por parte de los funcionarios, por participar en las diferentes actividades programadas por la Administración.					
76 Me siento Comprometido con los objetivos y metas de la organización					
77. La empresa promueve la participación de los empleados en las actividades de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.					
78. La empresa tiene en cuenta a los trabajadores para el cubrimiento de las vacantes que se presentan.					
79. Los empleados de la empresa valoran la estabilidad.					
80. La relación entre mi remuneración y mi trabajo es motivante.					
81. Tengo claro lo que implica para mí el proceso de cambio.					
82. Para la empresa lo más importante son los procesos y las técnicas que se utilizan en el trabajo.					
83. Los beneficios que ofrece la compañía contribuyen al mejoramiento de mi calidad de vida y la de mi familia.					
84. Me identifico personal y profesionalmente con los objetivos y metas de mi organización.					
85. La actividad social, cultural, deportiva y recreativa que organiza la compañía le brindan la oportunidad de un descanso físico y mental.					
86. Me siento muy orgulloso de decir a otras personas que trabajo en esta empresa.					
87. Mi equipo de trabajo tiene claro lo que implica el proceso de cambio para nosotros.					
88. Los empleados conocen los sistemas de evaluación del desempeño que se utilizan, consideran que es justo y que premia los esfuerzos realizados.					
89. En esta empresa cada uno va por su lado sin importar lo que le suceda a la organización					
90. La empresa cumple una función muy importante para la sociedad.					
91. En la Organización nos mantienen informados acerca de los procesos de cambio y sus avances.					
92. La empresa propicia la integración de las personas					
93. Recomendaría a TGI S.A. ESP., como lugar para trabajar.					
94. Siento que mi opinión ha sido tenida en cuenta para realizar mejoras en los procesos de la compañía.					
95. Tengo a mi disposición las herramientas y equipos de trabajo que me permiten cumplir con mis responsabilidades.					
96. Para los jefes está primero las personas que la calidad del trabajo realizado.					
97. Las condiciones de aseo, iluminación, espacio y organización de mi puesto de trabajo me permiten desempeñarme con tranquilidad y concentración.					
98. En general, pienso que los procesos de cambio, implementados en la Organización ha sido bien manejado.					

ANEXO B



MANUAL DE CAPACITACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO





1. ASPECTOS GENERALES

1.1. OBJETIVO

Definir los lineamientos generales que la Empresa desarrollará para identificar y satisfacer las necesidades de capacitación, formación y entrenamiento requeridos por el personal para fortalecer sus competencias laborales enfocadas al cumplimiento del objeto del negocio.

1.2 ALCANCE

Aplica a todos los funcionarios de planta de TGI S.A. ESP.

1.3 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, ENTRENAMIENTO

Es función de cada área detectar, evaluar y satisfacer las necesidades de capacitación, formación y entrenamiento del personal a su cargo, propiciando una formación permanente y adecuada como soporte a la garantía del buen desempeño individual.

Anualmente, todas las áreas de la empresa (Funcionarios con personal a cargo) deben elaborar un programa de capacitación para los subalternos orientado al cumplimiento del “plan de mejoramiento individual” establecido en la evaluación del desempeño por competencias y otras necesidades de formación identificadas en: Auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad, indicadores de gestión de los procesos, clima laboral, cambios tecnológicos y capacitaciones identificadas por los jefes y/o subalternos que promuevan el crecimiento personal y el mejor desempeño de las funciones.

El interesado debe verificar con diferentes universidades e instituciones educativas los valores de los programas y remitir esta información al Secretario General, Director o Vicepresidente de su área.



1.4 AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN.

Por regla general las capacitaciones ordenadas por la empresa (capacitaciones institucionales) serán reconocidas en un 100%. Las capacitaciones generales serán reconocidas en los porcentajes establecidos en el presente manual de capacitación.

Con el fin de no afectar drásticamente el presupuesto de gastos de viaje, para las capacitaciones en que se ofrece el servicio de alojamiento y alimentación se optará preferiblemente por ésta alternativa y solo se reconocerá al Funcionario el auxilio de transporte de acuerdo con las tarifas establecidas.

Para los programas cortos de capacitación general en el país, el Secretario General, Director o Vicepresidente del área respectiva autorizan la capacitación del personal a cargo.

El Vicepresidente Administrativo y Financiero, dará ejecución al programa de capacitación una vez recibida la solicitud del funcionario con la aprobación del Jefe de Área respectivo.

DEFINICIÓN DE TERMINOS



CAPACITACIÓN GENERAL:

Es aquella que reciben los funcionarios TGI S.A. ESP. y que busca mejorar el conocimiento individual, adquirir destrezas y habilidades para realizar de una manera más eficiente sus labores, logrando además un desarrollo integral que redunde en beneficio propio y de la empresa. Estas capacitaciones pueden ser solicitadas por los Jefes para sus subalternos dentro del plan de mejoramiento individual o solicitadas por los Funcionarios para su crecimiento personal y profesional.

Todo funcionario beneficiado con capacitaciones generales debe presentar un informe detallado de la capacitación recibida junto con las memorias al jefe inmediato, al área a que pertenece y al Especialista en Recurso Humano.





CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL:

Es aquella que el Presidente de la empresa considere se debe impartir a todo o parte del personal, para dar a conocer lineamientos generales, normativos y legales y para cumplir con las políticas generales, los objetivos y la misión de la organización.

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

Son las ciencias y temas del conocimiento que se hacen indispensables aprender o actualizar a los trabajadores y las cuales por medio de su satisfacción buscan fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN:

Sistema y distribución de las materias y temas a ver en un curso y/o asignatura que facilita la preparación permanente de los empleados con el fin de elevar los niveles de satisfacción personal y laboral.

PROGRAMAS CORTOS DE CAPACITACIÓN:

Son los cursos, seminarios, talleres que se realicen en el país y en el exterior de manera continua o discontinua y en el exterior de manera continua, cuya duración no exceda de una semana.

PROGRAMAS LARGOS DE CAPACITACIÓN:

Son los diplomados, especializaciones, postgrados, las maestrías, doctorados y en general aquellos que se realicen en el país y el exterior bajo la modalidad presencial o semi-presencial y por periodos mayores a siete días continuos o no continuos.

PERMISO PARA CAPACITACIÓN:

Se entiende por permiso para capacitación, la autorización requerida por el Funcionario de TGI S.A. ESP., para la realización de estudios en casos especiales establecidos en el capítulo 8 del presente manual.





3. OBLIGACIONES DE LOS FUNCIONARIOS

3.1 ALCANCE DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Se consideran derechos académicos las matrículas o inscripciones a las diferentes modalidades de capacitación.

Los derechos de grado se reconocerán como un estímulo al rendimiento académico, cuando el promedio sea igual o superior Al 80% de la máxima nota a otorgar.

No se financiará el pago de libros, materiales, software y en general ningún gasto diferente al pago de matrícula o inscripción de cada período.

3.2. Participación en los programas:

Para participar en esta modalidad de programas en el país y exterior el funcionario debe tener una vinculación laboral mínimo de dos (2) meses.

3.3 PROGRAMAS CORTOS

3.3.1 Suministros de auxilios en el país y en el exterior:

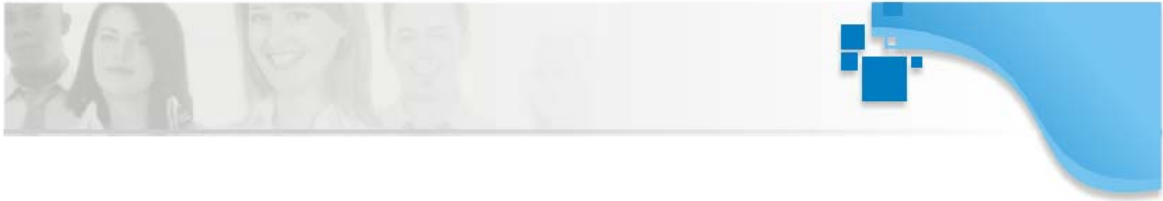
- * Inscripción hasta un 100%
- * Auxilio de transporte hasta el 100% en clase económica
- * Auxilio de sostenimiento personal hasta un 100% de la tarifa de viáticos vigente para capacitaciones institucionales. Para capacitaciones generales se reconocerá un 50% de la tarifa de viáticos vigente a partir del cuarto día.



3.4 PROGRAMAS LARGOS

3.4.1 Suministro de auxilios en el país y en el exterior:

- * Matrícula hasta un 80%
- * Auxilio de transporte hasta el 100% en clase económica
- * Auxilio de sostenimiento personal hasta un 100% de la tarifa de viáticos vigente para capacitaciones institucionales. Para capacitaciones generales se reconocerá un 70% de la tarifa de viáticos vigente.



Parágrafo: Para los casos en que la capacitación general se realice en la ciudad sede del Funcionario podrá reconocer hasta el 100% de la matrícula o costo de inscripción.

4. OBLIGACIONES DE LOS FUNCIONARIOS



4.1 REMISIÓN DEL CERTIFICADO DE ASISTENCIA Y/O DIPLOMA

Una vez finalizada la capacitación, en cualquiera de los programas, el funcionario deberá remitir al Especialista en Recurso Humano copia del certificado de asistencia o diploma según sea el caso.

Si en un término de treinta días (30) una vez finalizado el programa, el funcionario no presenta el certificado de asistencia, deberá rembolsar el 100% del valor correspondiente a la inscripción, auxilio de transporte y auxilio de sostenimiento personal otorgado con motivo de la capacitación.

4.2 CONTRAPRESTACIÓN EN SERVICIO

Como retribución a los beneficios obtenidos por su capacitación, el funcionario deberá prestar sus servicios en TGI S.A. ESP., durante un período no inferior al tiempo de duración de la capacitación, contado a partir de la fecha en que se certifique la culminación del programa.

Este compromiso en el caso de programas largos debe quedar estipulado en un documento de convenio firmado por el funcionario y el Presidente de la Empresa, antes de dar inicio al programa académico.

El funcionario a su vez deberá diligenciar el formato de Evaluación de Capacitación MGRH-02-F-1 el cual medirá la calidad y la eficacia de la capacitación.





En el evento de retiro voluntario del funcionario de la Empresa, antes de completado el plazo de contraprestación, éste deberá reintegrar el 100% del valor pagado por concepto de derechos académicos y el 100% de los gastos por concepto de sostenimiento personal. De igual forma, este compromiso debe quedar estipulado en el documento de convenio firmado por el funcionario y el Presidente de la Empresa, antes de dar inicio al programa académico.

4.3 OBLIGACIONES DE LOS FUNCIONARIOS

El funcionario tiene las siguientes obligaciones en relación con la capacitación:

- * Participar en la identificación de las necesidades de capacitación de su dependencia o equipo de trabajo.
- * Participar en las actividades de capacitación para las cuales haya sido seleccionado.
- * Aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridos para el cumplimiento de la misión de TGI S.A. ESP.
- * Servir de agente capacitador dentro o fuera de la entidad, cuando se requiera.
- * Participar activamente en la evaluación de los planes y programas institucionales de capacitación.
- * Asistir a los programas de inducción y reinducción impartidos por la entidad.
- * Cumplir el compromiso de la entrega de certificados una vez terminados los estudios.
- * Asistir a los programas de Bienestar Social y Salud Ocupacional planeados por el comité paritario de Salud Ocupacional y a los programas institucionales programados por la Vicepresidencia Administrativa y Financiera. Con apoyo de las diferentes áreas.
- * Diligenciar y entregar al Especialista en Recurso Humano en un plazo máximo de dos (2) semanas contados a partir de la finalización de la capacitación, el formato de Evaluación de Capacitación MGRH-02-F-1 el cual medirá la calidad y la eficacia de la capacitación.





Parágrafo. No se autorizará una capacitación general al funcionario hasta dos (2) meses después de haber realizado la capacitación anterior, en caso contrario se requerirá autorización escrita del Presidente de la empresa.



5. REQUISITOS GENERALES PARA SER BENEFICIARIOS DE CAPACITACIÓN

5.1 BENEFICIARIOS DE CAPACITACIÓN

Las siguientes características deben darse (simultáneamente) en el personal de TGI S.A. ESP. que aspire a ser parte de los programas de capacitación antes definidos.

5.1.1 Tipo de contrato

Contrato individual de trabajo a término indefinido o término fijo mayor a seis meses.

5.1.2 Desempeño

Para participar en los programas de capacitación se revisará el nivel de desempeño del empleado aspirante, el cual será evaluado por la presidencia, el secretario general, los directores o vicepresidente del área según sea el caso.

5.2. Tramites

Para todos los programas de capacitación, el funcionario interesado con la debida autorización del Presidente, Secretario General, Director Jurídico, Jefe Control Interno o Vicepresidente respectivo, solicitará a través de un e-mail al Especialista en Recurso Humano la elaboración del CDP, previo a la entrega de la solicitud de contratación.

Una vez verificada la disponibilidad de recursos el Especialista en Recurso Humano realizará los trámites administrativos para elaborar el CDP y la orden de



servicio.

El funcionario interesado debe encargarse de tramitar la inscripción y hacer llegar la factura correspondiente al área administrativa y financiera para efectuar el pago de la misma.

Antes de iniciar la capacitación se firmará el acta de compromiso mencionada en el punto 4.2 Contraprestación en servicio, del presente manual cuando aplique.

El funcionario interesado en la capacitación y previa autorización del Jefe de mayor jerarquía del área tramitará sus respectivos viáticos.



6. CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL

6.1 CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL

Del presupuesto anual asignado y aprobado de Capacitación para toda la empresa, se designará un 25% al principio del año para todos los programas de capacitación institucional y será manejado y controlado por la Vicepresidencia Administrativa y Financiera, de acuerdo con los requerimientos generales de la empresa.

Las diferentes áreas de la empresa cuando requieran programar capacitaciones institucionales deberán hacer la propuesta de aprobación de la capacitación al Comité de Dirección o en su defecto al Presidente de la Empresa.



7. INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

7.1 INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

TGIS.A. ESP., incluirá dentro del Plan de Capacitación, programas de inducción y reinducción, los cuales se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y fortalecer la integración del funcionario a la cultura organizacional, a desarrollar las habilidades necesarias para el mejor conocimiento de las funciones y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual, organizacional y participativo.

El programa de inducción se impartirá a todo el personal, para lo cual la Vicepresidencia Administrativa y Financiera contará con el apoyo de un delegado por cada área (preferiblemente el líder del Área) con el fin de dar a conocer los procesos, objetivos, funciones, estructura y proyectos del área así como los programas y políticas organizacionales; así mismo, se realizará un programa de reinducción que se llevará a cabo en el primer y segundo semestre del año en temas de interés general previamente anunciados, también se hará una inducción específica del cargo al cual fue vinculado que estará bajo la responsabilidad del funcionario que dirige el área de la cual formará parte.

El Funcionario a su vez deberá diligenciar y entregar al Especialista en Recurso Humano el formato Evaluación Inducción PGRH-05-F-2

8. LICENCIAS Y PERMISOS DE CAPACITACIÓN

8.1 LICENCIAS Y PERMISOS PARA CAPACITACIÓN

Por regla general los permisos de capacitación de corto plazo se consideran permisos remunerados, en las capacitaciones de largo plazo se deberá establecer si el permiso de la capacitación se otorga remunerado o no remunerado y lo define el Presidente de la Empresa.

TGI S.A. ESP.
TRANSPORTADORA DE GAS DEL INTERIOR
www.tgi.com.co



ANEXO C



GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Evaluación Capacitación

Fecha: _____
Nombre: _____ Nombre Capacitación: _____
Cargo: _____ Fecha Capacitación: _____
Dependencia: _____ Empresa Organizadora: _____

Esta encuesta tiene como finalidad evaluar la eficacia la capacitación a la cual asistió. Léala con atención y responda las preguntas

1. De que manera la capacitación recibida sirvió para fortalecer alguna de las nueve competencias institucionales y/o específicas contempladas para su cargo en el manual de Responsabilidades y competencias ?

2. De que forma podrá usted aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación para beneficio de TGI S.A. ESP?

3. A través de la capacitación fue posible avanzar en su plan de mejoramiento (resultado de la evaluación del desempeño por competencias)? De que manera?

4. La capacitación recibida apunta hacia el mejoramiento de algunos de los objetivos estratégicos propios del proceso al cual usted pertenece? Cuales?

5. Como resultado de esta capacitación, implementará alguna mejora en TGI S.A. ESP? Cual?

6. (Diligenciar Jefe Inmediato) El valor agregado potencial del funcionario producto de la capacitación es el que se esperaba?

POR FAVOR ENTREGAR ESTA EVALUACIÓN AL ESPECIALISTA EN RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA SEMANA SIGUIENTE A LA FINALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Firma Funcionario Capacitado

Firma Jefe Inmediato

Nombre: _____

Cargo: _____

ANEXO D



GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Evaluación Inducción

Nombre: _____

Fecha: _____

Ahora que ha recibido la inducción sobre nuestra empresa, lo invitamos a responder las siguientes inquietudes, las cuales son fundamentales y con toda seguridad facilitarán el desempeño en las responsabilidades adquiridas.

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1 Conozco la misión, visión, principios y valores organizacionales.			
2 Conozco el alcance, la política y objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.			
3 Conozco los procedimientos y registros del SGC que corresponden a mis responsabilidades.			
4 Conozco las personas de la organización e identifico la relación que por mi labor tendré con ellas.			
5 Conozco las funciones y responsabilidades de mi cargo.			
6 He recibido la capacitación necesaria para realizar las labores que me han sido asignadas.			
7 La inducción específica al cargo proporcionada por el jefe inmediato brindó la información necesaria para desempeñar mis funciones.			

ANEXO E



GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Plan de Ascenso

OBJETO:

Proveer las vacantes internas que se presenten en la entidad, brindándoles la oportunidad a los funcionarios de acuerdo a sus logros de acceder a nuevos cargos y permitirles desarrollar una carrera dentro de la organización.

ALCANCE:

Procesos de selección de personal de planta.

3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

3.1 MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

Manual que define la misión del cargo, las responsabilidades, las competencias técnicas (Educación, Formación/Habilidades y Experiencia) y las competencias laborales (institucionales y específicas), que deben tener cada funcionario en el desempeño de su cargo para cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos, políticas y programas de la Empresa.

3.2 INDUCCIÓN

Proceso de formación y capacitación dirigido a facilitar y fortalecer la integración del funcionario a la cultura organizacional, a desarrollar las habilidades gerenciales y a suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual, organizacional y participativo

3.3 PROMOCION

Incentivo que ayuda a fortalecer el recurso humano dentro de una compañía, debido a que le permite al trabajador sentirse reconocido y valorado, generando motivación y preocupación en el funcionario por prepararse y superarse cada vez más con el fin de satisfacer sus metas individuales.

4. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD QUÉ	CÓMO / DÓNDE	RESPONS. QUIÉN	PUNTOS DE CONTROL	REGISTRO
4.1 Solicitud de aprovisionamiento de cargo nuevo y/o cargo Vacante	El responsable del área interesada debe diligenciar el formato de solicitud de aprovisionamiento de cargo nuevo y/o cargo vacante PGRH-05-F-1	Responsable de área	Cargo nuevo y/o cargo vacante / Manual de Responsabilidades y Competencias	PGRH-05-F-1 Formato de solicitud de aprovisionamiento de cargo nuevo y/o cargo vacante
4.2 Recepción solicitud	La Vicepresidencia Administrativa y Financiera recibe la solicitud debidamente aprobada por el Presidente de la Empresa	Especialista Recursos Humanos		
4.3 Búsqueda y Preselección de hojas de vida	El área de la vacante recolecta las hojas de vida y realiza una preselección de estas	Responsable de área	Manual de Responsabilidades y Competencias/ Hojas de vida personal interno	
4.4 Recepción de hojas de vida	El responsable del área de la vacante de planta entrega a la Vicepresidencia Administrativa y Financiera las hojas de vida de los aspirantes al cargo para que sean evaluadas o la hoja de vida que a discrecionalidad del jefe ha sido designada para ocupar el cargo	Especialista Recursos Humanos		Hojas de vida personal interno
4.5 Envío de requerimiento del cargo y hojas de vida	Se envían los requerimientos del cargo y las hojas de vida preseleccionadas a la firma contratada	Especialista Recursos Humanos		Carta a la firma contratada anexando las responsabilidades y competencias del cargo y las

	responsable de realizar los procesos de selección de la Empresa			hojas de vida de candidatos
4.6 Notificación aspirantes	A través de una carta o e-mail se le notifica a los candidatos el lugar y fecha donde se les aplicarán las pruebas y entrevistas psicológicas	Especialista Recursos Humanos		Cartas a candidatos
4.7 Aplicación de pruebas y entrevistas Psicológicas	La firma contratada realiza las pruebas y entrevistas psicológicas a los candidatos teniendo en cuenta las competencias establecidas en el Manual de Responsabilidades y Competencias del respectivo cargo	Proveedor externo		
4.8 Entrega de resultados de pruebas y entrevistas psicológicas	La firma contratada entrega los resultados a la Vicepresidencia Administrativa y Financiera	Proveedor externo		Informe de resultados
4.9 Entrevista por parte del responsable del área que solicita la vacante para selección	El responsable del área que solicita la vacante entrevistará al candidato o candidatos que según el informe entregado por la firma contratada son los mas idóneos para ocupar el cargo, y justificará por escrito al Vicepresidente Administrativo y Financiero los motivos de la elección del funcionario.	Responsable de área		
4.10 Toma de decisión	El presidente de la compañía tomará la	Presidente		

	decisión basado en la información obtenida en los pasos anteriores			
4.11 Notificación a candidatos de los resultados de las evaluaciones	Se les envía una carta notificando los resultados del proceso de selección a los candidatos que concursaron y se le solicita al candidato seleccionado una notificación donde exprese su aceptación del cargo	Especialista Recursos Humanos / Candidato Seleccionado	Informe de resultados	Carta a candidatos y notificación de candidato seleccionados
4.12 Promoción al cargo	El funcionario tomará posesión del nuevo cargo	Presidente/ Candidato seleccionado		
4.13 Realizar inducción específica del cargo	El Jefe Inmediato del Funcionario realizará una inducción Específica del cargo a desempeñar.	Jefe Inmediato	Manual de Responsabilidades y Competencias	

ANEXO F



GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Solicitud de Aprovisionamiento de Cargo nuevo y/o Cargo Vacante

Fecha Solicitud: _____		Solicitado por: _____			
TIPO DE APROVISIONAMIENTO:		Cargo vacante <input type="checkbox"/>	Cargo nuevo <input type="checkbox"/>		
CARGO A DESEMPEÑAR: _____					
ÁREA/ O PROCESO AL QUE PERTENECE: _____					
JEFE DEL ÁREA/ O PROCESO: _____					
JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE CONTRATACIÓN					
RESPONSABILIDADES DEL CARGO (Para cargos nuevos)					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
COMPETENCIAS (Para cargos nuevos)					
1					
2					
3					
4					
DECISIÓN PRESIDENTE		FORMACIÓN		CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	
Aprobada		Bachillerato			
Rechazada		Tecnología			
Postergada		Universidad			
FIRMA DEL SOLICITANTE:			AUTORIZADO POR:		

Leopoldo Montañez Cruz
PRESIDENTE

ANEXO G DIAPOSITIVAS MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL



ESTRÉS LABORAL



DEFINICION

El estrés es la respuesta general del organismo ante cualquier estímulo estresor o situación estresante. De igual manera puede ser visto como un fenómeno de adaptación en los individuos ya que depende de cada persona y de la situación que se le presente, el tipo de respuesta que proporcione a su entorno y como esta le podrá beneficiar o no en su crecimiento personal y/o profesional.

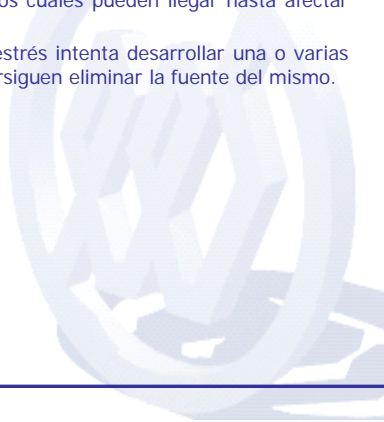
Se clasifica en:

- El eustrés o estrés positivo. Este fenómeno se presenta cuando las personas reaccionan de manera positiva, creativa y afirmativa frente a una determinada circunstancia lo cual les permite resolver de manera objetiva las dificultades que se presentan en la vida y de esta forma desarrollar sus capacidades y destrezas.
- El Distrés o estrés negativo. Se presenta cuando las demandas del medio son excesivas, intensas y/o prolongadas, y superan la capacidad de resistencia y de adaptación del organismo de un individuo,

DEFINICION

Si se aplica el concepto de estrés al ámbito del trabajo, este se puede ajustar como un desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo, el cual es generado por una serie de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador con la participación de algunos estresores los cuales pueden llegar hasta afectar la salud del mismo.

El trabajador ante una situación de estrés intenta desarrollar una o varias estrategias de afrontamiento, que persiguen eliminar la fuente del mismo.

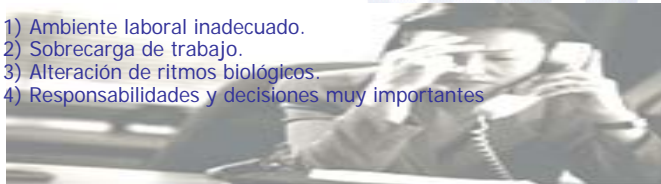


TIPOS DE ESTRES

Existen dos tipos de estrés laboral

- El estrés episódico: Es aquel que se presenta momentáneamente, es una situación que no se posterga por mucho tiempo y luego que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originaron, un ejemplo de este tipo de estrés es el que se presenta cuando una persona es despedida de su empleo.
- El estrés crónico: Es aquel que se presenta de manera recurrente cuando una persona es sometida a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta y mientras el individuo no evite esa problemática el estrés no desaparecerá. Se encuentra sometida a las siguientes situaciones:

- 1) Ambiente laboral inadecuado.
- 2) Sobrecarga de trabajo.
- 3) Alteración de ritmos biológicos.
- 4) Responsabilidades y decisiones muy importantes



Los agentes estresantes pueden aparecer en cualquier campo laboral, a cualquier nivel y en cualquier circunstancia en que se someta a un individuo a una carga a la que no puede acomodarse rápidamente, con la que no se sienta competente o por el contrario con la que se responsabilice demasiado.

El estrés laboral aparece cuando por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral. (Doval, Moleiro y Rodríguez 2004, El Estrés Laboral,1). Algunos de los factores estresantes en el contexto laboral son:

- Factores intrínsecos al propio trabajo.
- Factores relacionados con las relaciones interpersonales.
- Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional.
- Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional.

El estrés mal manejado ocasiona repercusiones en las personas a continuación se presentan algunos de los efectos negativos del estrés laboral

Efectos Fisiológicos:

Aumento de la tasa cardiaca
Tensión muscular
Dificultad para respirar

Efectos Cognitivos:

Preocupaciones
Dificultad para la toma de decisiones
Sensación de confusión

Efectos Motores:

Hablar rápido
Temblores
Tartamudeo



Efectos sobre la Organización:

Absentismo.
Rotación o fluctuación del personal
Disminución del rendimiento físico

Efectos sobre la salud:

Úlcera por Estrés
Estados de Shock
Neurosis Post Traumática
Dispepsia
Gastritis
Ansiedad
Accidentes
Frustración



- Las empresas deben considerar que aspectos muchas veces irrelevantes para los directivos de la misma pueden tener mucho significado para los empleados es por eso que resulta importante tomar en cuenta la opinión de los mismos al momento de tomar ciertas decisiones y propiciar situaciones de diálogo para conocer sus demandas y necesidades.
- Las compañías deben implementar como parte de su plan de acción para propiciar un clima organizacional adecuado motivar a los empleados de diferentes formas tales como: dar bonos por cumplimiento de actividades al mejor empleado del mes, incentivar a los empleados por medio de ascensos laborales de acuerdo a las capacidades y destrezas de los individuales, Promover aumentos salariales cada cierto período de tiempo para mantener satisfechos a los trabajadores.

ANEXO H DIAPOSITIVAS PAUSAS ACTIVAS

TRANSPORTADORA DE GAS DEL INTERIOR SA ESP

PAUSAS ACTIVAS



DEFINICION

Son la opción más simple para mejorar la salud y eficiencia laboral. Consiste en la utilización de variadas técnicas, en períodos cortos de máximo 10 minutos, durante la jornada laboral con el fin de activar la respiración, la circulación sanguínea y la energía corporal para prevenir desórdenes psicofísicos causados por la fatiga física y mental y potencializar el funcionamiento cerebral, incrementando la productividad y el rendimiento laboral.

Se deben realizar en cualquier momento del día cuando se sienta pesadez corporal, fatiga muscular, incomodidad, angustia o sobreexcitación síquica; también pueden establecerse pausas rutinarias en mitad de la jornada laboral es decir, una vez en la mañana y otra en la tarde.

PAUSAS ACTIVAS QUE AYUDAN A DESCANSAR



LLEVAR AMBAS MANOS
ENTRELAZADAS HACIA EL
FRENTE Y REALIZAR
ESTIRAMIENTOS DE LA
MUÑECA ALTERNADAMENTE.
LUEGO INVERTIR EL AGARRE Y
REPETIR LOS ESTIRAMIENTOS.
(SOSTENER DURANTE 7
SEGUNDOS EN CADA
ESTIRAMIENTO)



INSPIRAR Y LLEVAR LAS
MANOS ENTRELAZADAS
HACIA ARRIBA Y HACIA
ATRÁS INCLUYENDO LA
CABEZA Y REGIÓN
TORÁXICA SUPERIOR,
ESPIRAR Y VOLVER A LA
POSICIÓN DE REPOSO.



EN POSICIÓN SENTADO, INSPIRAR Y
ARQUEAR LA COLUMNA ADELANTE,
LUEGO ESPIRAR LENTAMENTE Y
ARQUEAR LA COLUMNA HACIA
ATRÁS.
(SOSTENER POR SIETE SEGUNDOS)



INSPIRANDO, LLEVAR LA
CABEZA HACIA ATRÁS.
ESPIRANDO, LLEVAR LA
CABEZA HACIA ADELANTE.



LLEVAR LA OREJA
SECUENCIALMENTE HACIA
CADA HOMBRO
MANTENIÉNDOLOS
RELAJADOS Y SOSTENER
CADA POSICIÓN POR SIETE
SEGUNDOS.



ELEVAR LOS HOMBROS
MANTENIÉNDOLOS
ARRIBA POR SIETE
SEGUNDOS Y LUEGO
RELAJARLOS DEJÁNDOLOS
CAER POR GRAVEDAD.



CON AMBAS MANOS
REALIZAR AMASAMIENTO
DE LOS MÚSCULOS
POSTERIORES DEL CUELLO
Y DE LA REGIÓN
SUPERIOR DE LA ESPALDA.



CON LAS MANOS ARRIBA Y LAS RODILLAS SEMIFLEXIONADAS INCLINARSE LATERALMENTE HACIA LA DERECHA MANTENIENDO LA POSICIÓN Y LUEGO HACIA LA IZQUIERDA.



CON LAS MANOS SOBRE LOS HOMBROS, ROTAR LA COLUMNA HASTA MIRAR ATRÁS, MANTENER LA POSICIÓN Y LUEGO ROTAR HACIA EL LADO CONTRARIO.



GIRAR LA CABEZA HACIA LA
IZQUIERDA Y MANTENER.
LUEGO GIRARLA HACIA LA
DERECHA Y MANTENER.