

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE  
TRANSPORTES SOTRAM S. A Y PLANTEAMIENTO DE PROPUESTA PARA  
DISMINUIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

ALFONSO LÓPEZ CAMILA ANDREA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2018

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES  
SOTRAM S. A Y PLANTEAMIENTO DE PROPUESTA PARA DISMINUIR EL ÍNDICE DE  
ROTACIÓN DE PERSONAL.

ALFONSO LÓPEZ CAMILA ANDREA

Asesor de trabajo

JOSÉ HERNANDO ESCOBAR PULIDO

Trabajo de grado para optar al título de

Administrador de empresas.

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ

2018

**Nota de aceptación**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----

Firma del presidente del jurado

-----

Firma del jurado

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto con todo mi amor a mi padre Carlos, quien desde el cielo me acompaña y me ha dado la fortaleza cuando la he necesitado para salir adelante, a mi mamá Idalit y a mi novio Andrés, por todo el apoyo que me han brindado desde que tome la decisión de estudiar esta carrera.

## **Agradecimientos**

Agradezco inicialmente a Dios por darme la oportunidad de vivir para alcanzar una meta más de las que me he propuesto a lo largo de mi vida, a Sotram S.A, especialmente a Libia Loaiza, directora de gestión humana y Carolina Campos Loaiza por permitirme desarrollar mi trabajo de grado en su organización y hacerme sentir como un integrante más de la familia.

También agradezco a mi tutor de proyecto el profesor José Hernando Escobar Pulido, por su asesoría y acompañamiento constante para lograr culminar con éxito este proyecto.

Por último, a toda mi familia por su apoyo incondicional.

## Resumen

Se realizó el diagnóstico del clima organizacional de la empresa de transportes Sotram S.A mediante una encuesta basada en el instrumento para la medición del clima organizacional de Carlos Méndez. Los resultados de esta encuesta arrojan falencias en el método de control de la empresa, corroboran el alto porcentaje de la rotación de personal, la cual según los resultados está siendo causada por la poca satisfacción de los trabajadores con el método de control utilizado el cual consiste en el valor de producido que deben entregar teniendo en cuenta que como mínimo deben realizar 5 viajes con 19 pasajeros subiendo y 19 bajando, realizan dos rutas que son Madrid-Bogotá Cl 13 y Madrid-Bogotá Cl 80, varios conductores presentan descuadres en el valor del producido y por lo cual se les permite una tasa de error de 2 pasajeros por viaje, pero no están de acuerdo con este método de control, adicionalmente expresan no sentir que haya equidad en las bonificaciones económicas por lo tanto se propone una estrategia de un sistema de bonificaciones con factores intrínsecos como reconocimientos, adicionalmente presentan falencias en las comunicaciones por lo cual se sugieren realizar reuniones periódicas y también un buzón de sugerencias para tener en cuenta la opinión de los trabajadores. La encuesta fue dividida en 7 categorías las cuales corresponden a Categoría relaciones interpersonales, Categoría toma de decisiones, Categoría objetivos, Categoría motivación, Categoría cooperación, Categoría liderazgo, Categoría control, de cada una se presenta un análisis detallado y se proponen estrategias con la descripción de quien será el responsable de su implementación, el indicador para hacer medición y seguimiento junto con el recurso utilizado para su implementación.

Por último, se propone volver a realizar el diagnóstico del clima organizacional después de haber implementado las estrategias propuestas, con el fin de determinar el éxito que se tuvo en cuanto a mejorar el clima organizacional de Sotram S.A

## Contenido

Tema de investigación .....	9
Problema de investigación .....	9
Planteamiento del problema .....	9
Pregunta de investigación.....	10
Objetivos .....	11
General .....	11
Específicos .....	11
Justificación .....	12
Marco de referencia .....	13
Antecedentes investigativos (Estado del arte).....	13
Estudios del clima organizacional .....	13
Marco conceptual.....	15
Comportamiento organizacional .....	15
Motivación .....	15
Rotación de cargos .....	15
Cultura organizacional .....	15
Teoría del comportamiento .....	16
Organización .....	16
Desarrollo organizacional .....	16
Clima organizacional.....	16
Agente de cambio.....	16
Marco teórico .....	19
Economía del conocimiento.....	19
Capital humano.....	19
Atraer el capital humano.....	19
Desarrollo del capital humano.....	20
Control del comportamiento.....	21
Enfoques del clima organizacional .....	22
Enfoque subjetivo: Halpin y Crofts.....	22
Teoría del comportamiento en la administración.....	23
Teorías motivacionales.....	23
Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	23
Teoría de los dos factores de Herzberg.....	24
Teoría de la motivación para realizar Atkinson y Mclelland.....	25
Teoría de la expectativa. Víctor H. Vroom.....	25
Teoría del desarrollo Organizacional .....	25
Nuevo concepto de organización.....	25

Cultura organizacional.....	26
Clima organizacional.....	26
Características del desarrollo organizacional.....	26
Marco histórico.....	27
Marco legal.....	29
Hipótesis y variables (no aplica).....	31
Metodología.....	31
Naturaleza de la investigación.....	31
Tipo de investigación.....	31
Plan para el proceso de recolección y procesamiento de los datos.....	32
Encuesta para estudio del clima organizacional de Sotram S.A.....	33
Descripción de los datos obtenidos e interpretación y discusión de la información.....	34
Análisis de los resultados a la luz de lo presentado en el problema.....	60
Propuesta.....	63
Propuesta de implementación.....	69
Conclusiones y sugerencias.....	73
Sugerencias.....	74
Referencias.....	75
Tabla de ilustraciones.....	77



## **Tema de investigación**

El comportamiento organizacional es un tema de interés debido a que en la actualidad para llegar a tener éxito en las organizaciones se requiere que desde la gerencia se tengan tanto actitudes como aptitudes interpersonales y se desarrollen habilidades de liderazgo ya que de esto depende el proceso de reclutamiento y conservación de los buenos empleados. esto es debido a que los recursos técnicos ya no son suficientes para una buena gestión de las organizaciones, adicionalmente la satisfacción de los empleados con su trabajo ya no depende solamente de la remuneración si no que se requieren unas buenas condiciones laborales a nivel del ambiente donde desarrollan sus funciones y una buena relación interpersonal con sus jefes y con sus compañeros de trabajo que es a lo que se refiere el clima laboral, para lograr esto el comportamiento y la cultura organizacional son los que brindan las herramientas necesarias tanto para aquellas organizaciones que ya llevan años en el mercado como para las nuevas. La información sobre el tema a investigar se encuentra en libros físicos en la biblioteca de la universidad, adicionalmente se encuentran recursos electrónicos sobre el comportamiento organizacional y el diagnóstico del clima organizacional. Partiendo del concepto *“El comportamiento organizacional aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.”* (Robbins & Judge, 2009)

Los resultados esperados de la investigación específicamente corresponden a la mejora en los procesos que tiene actualmente el área de recursos humanos de la empresa Sotram S.A y especialmente se espera que con los resultados de la investigación se obtenga un incremento en la satisfacción laboral de los empleados y disminuir la rotación.

## **Problema de investigación**

### **Planteamiento del problema**

*“El CO se centra en la manera de mejorar la productividad; reducir el ausentismo, la rotación y el comportamiento que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo, así como fomentar el comportamiento ciudadano organizacional y la satisfacción en*

*el trabajo.*” (Robbins & Judge, 2009)

Adicionalmente según Robbins el Co<sup>1</sup> ofrece una guía para crear un clima organizacional saludable.

Los Procesos según Pascual Pedraza en su libro *Gestión del capital humano en la organización entre nichos y bichos*, los procesos son la visión micro de las estructuras de las organizaciones y ambas ayudan a tener coordinación y eficiencia.

Por lo tanto, con base en estos conceptos se realizó un análisis en los datos estadísticos del área de talento humano y se observa un incremento de los últimos 3 años en el índice de rotación de personal, siendo más notorio en los conductores. Adicionalmente se recibe un informe de los procesos llevados a cabo por el área, en ese documento se describen las actividades que se deben ejecutar en cada uno de estos procesos, dentro del mismo también se observan las falencias detectadas por dos colaboradores de la empresa, estas anomalías corresponden al proceso de reclutamiento y selección, una de las actividades es el análisis y descripción del cargo, y allí se observan ciertos errores en la descripción de los perfiles de los cargos ya que algunos presentan información similar con respecto a la formación que se debe tener sin contemplar diferencia de cargos, lo cual al momento de la selección puede llegar a generar conflicto, adicionalmente Sotram S.A no cuenta actualmente con una evaluación de desempeño y tampoco con un área de bienestar laboral, dentro de las propuestas entregadas en el informe de los colaboradores plantean implementarlo como un proceso y por estos motivos surge la inquietud de la empresa con respecto a la satisfacción laboral de sus trabajadores y acerca del clima organizacional.

### **Pregunta de investigación**

¿Qué incidencia puede tener el clima organizacional de la compañía con el incremento en el índice de rotación y qué estrategia se puede implementar para que este disminuya?

---

<sup>1</sup> Co. Iniciales de Comportamiento organizacional

## **Objetivos**

### **General**

Proponer una estrategia que contribuya a la disminución del índice de rotación de personal que se ha visto en los últimos 3 años, a través del diagnóstico del clima organizacional.

### **Específicos**

- Diagnosticar el estado actual del clima organizacional de Sotram S.A, en cuanto a las relaciones interpersonales, toma de decisiones, objetivos, motivación, cooperación, liderazgo y control.
- Diseñar y proponer una estrategia para la disminución del índice de rotación laboral de la empresa.
- Entregar la propuesta de implementación de la estrategia a la gerencia de gestión humana de Sotram S.A.

## Justificación

La satisfacción en el trabajo no solamente consiste en una buena remuneración económica por la labor desempeñada ni por el ambiente en el cual se desarrollan las laborales sino que también juega un papel importante la personalidad, para analizar esto (Robbins & Judge, 2009) citan a D. H. Kim, quien afirma, aquellas personas que creen en su habilidad interna y capacidad básica ven su trabajo no solamente como algo satisfactorio sino que además es probable que busquen trabajos desafiantes lo cual no sucede con aquellas personas que tienen una autoevaluación negativa, este tipo de personas tienden a tener metas no tan ambiciosas y quedarse estancados en trabajos aburridos y rutinarios.

Este tipo de comportamientos tiene una influencia sobre la rotación de personal ya que los trabajadores insatisfechos van a tender a tener actitudes de negligencia o de salida para buscar un nuevo trabajo.

Existen empresas que se han enfocado en la satisfacción de sus trabajadores brindándoles beneficios no solamente económicos si no a nivel de salud, personal y en ocasiones hasta familiar, como lo son Protela S. A, Acueducto de Bogotá, Banco de la república de Colombia, Google, Globant, Apple y entre otras, estas organizaciones se enfocan en brindar un buen clima laboral a sus trabajadores, de esta manera se ha logrado también una mayor satisfacción en el servicio al cliente, debido a que un empleado insatisfecho que atiende de mala manera al cliente impacta sobre los indicadores de las empresas.

Por lo tanto, debido a que en Sotram S. A se ofrecen algunos beneficios a sus trabajadores, pero aun así según la opinión de algunos colaboradores es que no se sienten conformes debido a que no cuentan con un espacio donde pasar el tiempo libre del cual en ocasiones disponen y deben hacer desplazamientos hasta sus casas para poder descansar una o dos horas mientras le asignan de nuevo una ruta de conducción. Adicionalmente según estadísticas del área de talento humano el índice de rotación de personal de los últimos tres años ha venido incrementando, por ese motivo se desea realizar el diagnóstico del clima organizacional de esta empresa para así poder identificar las causas de la alta rotación de personal y poder plantear estrategias para lograr disminuirla. Enfocándose en los conductores, en los cuales es donde más se ve reflejada. Así mismo con los resultados de esta investigación se pretende incrementar la satisfacción de los trabajadores, teniendo en cuenta que la satisfacción laboral es uno de los ítems de influencia en

la rotación de personal y en el clima organizacional.

Esta investigación se realiza con el aval de la dirección general de la empresa y con el apoyo de la dirección de talento humano, debido a que, dentro del plan de mejora realizado por dos de los colaboradores de Sotram S.A, se plantean varios objetivos, dentro de los cuales se encuentran los que se enuncian a continuación:

*“Agilizar y mejorar procesos del área para contribuir a la calidad, productividad, y satisfacción de los colaboradores de la empresa.”* (Campos Loaiza & Larrarte, 2017)

*“Generar un mayor posicionamiento del nombre de la empresa, mediante el voz a voz por parte de los colaboradores hacia el público, para que Sotram sea también reconocida por la calidad de vida laboral que brinda a sus trabajadores.”* (Campos Loaiza & Larrarte, 2017)

Por consiguiente, el alcance de estos objetivos depende de tener conocimiento sobre el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización y generar un buen clima laboral y teniendo en cuenta que los autores de este plan de mejora no tenían planteado analizar el clima organizacional de la compañía se obtiene una razón más para llevar a cabo esta investigación y presentar una propuesta final a los directivos de Sotram S.A.

## **Marco de referencia**

### **Antecedentes investigativos (Estado del arte)**

#### **Estudios del clima organizacional**

##### ***Litwin y Stringer.***

Definen el clima organizacional como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal y el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. Las variables que plantean para su análisis son, la estructura, normas (responsabilidad), recompensas y sanciones, cordialidad y apoyo, cooperación y conflicto junto con riesgo y compromiso. Estas variables fueron determinadas después del estudio realizado en 3 organizaciones analizando el clima organizacional como variable interpuesta entre distintos tipos de liderazgo adicional a la satisfacción y motivación de los empleados. (Dessler, 1979)

### ***Estudio de Morse.***

Realizó un estudio a cuatro organizaciones con el propósito de analizar de qué manera el ajuste o correspondencia entre el clima y estructura organizacionales y la tarea se relacionaba con la eficiencia del rendimiento. Las características por analizar en este estudio correspondían a la orientación estructural, distribución de influencia, carácter de las relaciones superior-subalterno, carácter de relaciones con colegas, orientación temporal, orientación de metas y estilo gerencial del jefe ejecutivo. De las 4 unidades en las cuales se realizó el estudio, 2 realizaban la tarea de fabricar embalajes normalizados en líneas de producción automáticas y las otras dos eran laboratorios de investigación y desarrollo cuyo trabajo no era rutinario. (Dessler, 1979)

***Angarita Duran, Laura Alejandra. Medición del clima organizacional y satisfacción laboral en los empleados de Copetran Bucaramanga. Universidad pontificia Bolivariana.***

Se realizó un estudio en la empresa de transporte de pasajeros Copetran con el fin de conocer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores. Para diagnosticar el clima organizacional se utilizó la encuesta Eco compilada por Fernando del Toro y Alejandro Sanín, realizada por CINCEL<sup>2</sup>. (Angarita Duran, 2011)

La cual sirve como referencia a esta investigación en cuanto a las distintas dimensiones que se pueden tener en cuenta para el diagnóstico del clima organizacional y conocer la normatividad dispuesta por el ministerio de protección social, en cuanto a los instrumentos utilizados por las empresas los cuales deben de estar estandarizados y cumplir con condiciones de calidad psicométrica.

***Delgado Llamas, Sergio, López Torres, Virginia Guadalupe & Moreno Moreno, Luis Ramón. Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector desarrollo de software. Universidad Autónoma de Baja California 2017. (Delgado Llamas, 2017)***

Se realiza análisis de correlación entre el clima organizacional y la tasa rotación de personal, en el cual los resultados arrojan una relación inversa lo cual explica, a mejor clima organizacional menor tasa de rotación de personal, adicionalmente presentan los costos que genera la rotación del personal para de esa manera generar conciencia en la alta dirección y le

---

<sup>2</sup> Centro de investigación en comportamiento organizacional.

den la importancia que requiere este factor.

Esta publicación es de relevancia para la investigación realizada, debido a que el problema planteado corresponde al incremento del índice de rotación de personal, por lo tanto, ofrece una guía con respecto al conocimiento del impacto que puede tener el clima organizacional sobre este índice y de esta manera plantear estrategias que sean de beneficio para la mejora en el clima organizacional de la compañía y de esta manera a su vez obtener una reducción de la rotación del personal.

### **Marco conceptual.**

#### **Comportamiento organizacional**

(Robbins & Judge, 2009), en su libro comportamiento organizacional afirman: Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

(Chiavenato, 2006) Es el estudio de la conducta de individuos y grupos en función del estilo administrativo adoptado por la organización.

(Newstrom, 2011) Es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente, individuos y grupos actúa en las organizaciones.

#### **Motivación**

Es el estado íntimo que lleva a una persona a comportarse de tal manera que asegure el alcance de determinado objetivo o a involucrarse en una actividad para satisfacer necesidades personales.

(Chiavenato, 2006)

#### **Rotación de cargos**

Consiste en mover sistemáticamente las personas de un cargo a otro y así aumentar la satisfacción y reducir la monotonía. (Chiavenato, 2006)

#### **Cultura organizacional**

Es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización.

(Chiavenato, 2006)

(Robbins & Judge, 2009), Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

Según (Newstrom, 2011) la cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Representa un elemento fundamental del entorno laboral en el que los empleados realizan su trabajo.

### **Teoría del comportamiento**

También conocida como conductismo, es lo que se deriva de la importancia de la conducta organizacional en la administración. (Chiavenato, 2006)

### **Organización**

Conjunto de personas trabajando juntas, con una división del trabajo, en el sentido de alcanzar propósitos y objetivos comunes. (Chiavenato, 2006)

### **Desarrollo organizacional**

Es la aplicación del conocimiento de las ciencias conductistas en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para confrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad de solucionar problemas. Utiliza técnicas y modelos de cambio organizacional planeada. (Chiavenato, 2006)

### **Clima organizacional**

Constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización. (Chiavenato, 2006)

El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de, autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. (Dessler, 1974) (Mendez, 2006)

El ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que se encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y nivel de eficiencia en el trabajo. (Mendez, 2006)

### **Agente de cambio**

Personas que desempeñan el papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo u organización. (Chiavenato, 2006)

La importancia de la definición del comportamiento organizacional en este proyecto radica en que es la base fundamental de la investigación, ya que para poder realizar un diagnóstico del clima organizacional se requiere conocer el comportamiento de los trabajadores tanto a nivel psicológico como también desde el punto de vista de la sociología, por este motivo también el enfoque del conductismo o teoría del comportamiento tiene relevancia ya que puede llegar a



servir como guía para mejorar la dirección del personal, y según expertos en el tema este enfoque ayuda a generar éxito organizacional, lo cual es de importancia para Sotram S.A y para cualquier organización. Así mismo es un factor relevante el concepto de organización ya que esta no se refiere como tal al establecimiento sino al conjunto de personas que desarrollan ciertas labores con un fin en común por tanto es el sujeto de las investigaciones realizadas a lo largo de los años. dentro del conductismo se estudia la conducta de las personas, la cual se refiere a la forma en la cual proceden, actúan y reaccionan al ambiente externo, por lo tanto es un factor de relevancia para el estudio y el diagnóstico del clima organizacional en cuanto a que si se conoce la conducta de los trabajadores se puede saber cómo se puede abordar la problemática y proponer estrategias acorde a los resultados que se obtengan del análisis de la conducta, algunas estrategias pueden llegar a estar basadas en la motivación para lograr que los trabajadores se involucren de manera positiva en las actividades de la empresa, de igual manera la rotación de cargos puede llegar a ser también una herramienta para mejorar la satisfacción al mostrarles que si se puede crecer profesionalmente dentro de la misma empresa y por tanto ayudaría a disminuir la rotación del personal en sus distintas etapas desde el ausentismo por desinterés hasta llegar al mayor problema que es el retiro voluntario.

La cultura organizacional juega también un papel importante dentro del diagnóstico del clima laboral ya que es necesario conocer la cultura de la empresa y obtener información sobre qué tanto se involucran los trabajadores con esta cultura si conocen los valores de la empresa y si los conocen, realmente los están aplicando, así como también es necesario saber si hay respeto tanto de los directivos como de los mismos compañeros de labor con respecto a las creencias de cada uno de los trabajadores y entre otros ítems que si no se cumplen de manera correcta dentro de la organización pueden llegar a generar un mal ambiente laboral.

La forma en la cual está dirigida la empresa también cobra importancia dentro del diagnóstico del clima organizacional y para el planteamiento del problema, para lo cual sirven como guía los distintos estudios realizados por investigadores a lo largo de los años, porque por ejemplo si quizá el trabajador presenta ausentismo por enfermedad pero la percepción del jefe directo es que es un perezoso o que no le gusta trabajar, este jefe estaría aún en la época de las teorías clásicas de la administración, por lo tanto es bueno plantearse un nuevo punto de vista desde las teorías más recientes. y de esta manera plantear las estrategias.

Por último, aunque no menos relevante se da el concepto de clima laboral, con el fin de dar claridad del enfoque del proyecto.

## **Marco teórico**

### **Economía del conocimiento.**

Dentro de la administración estratégica se encuentra la economía del conocimiento la cual se plantea que la riqueza es creada mediante la administración efectiva de los trabajadores del conocimiento y no por el control eficiente de los activos materiales y financieros, por lo tanto, la manera en la cual las compañías adquieren valor es mediante la atracción del capital humano y el aprovechamiento con efectividad. En esta economía influyen tres ítems los cuales son, el capital humano, el capital social y el conocimiento, el capital humano se refiere a las capacidades, el conocimiento, las habilidades y la experiencia de los empleados y administradores. El capital social corresponde a las relaciones laborales y amistosas entre personas, a nivel externo e interno de la organización. Por último, el conocimiento se divide en dos que son el conocimiento explícito que se define como el codificado o documentado y se distribuye ampliamente. El tácito es aquel que está en la mente de los empleados y está basado en las experiencias y la formación y solamente se puede compartir mediante el conocimiento y la participación del individuo. La constante interacción es lo que va creando nuevos conocimientos y por lo tanto entra a jugar un papel importante los procesos socialmente complejos dentro de los cuales están incluidos, el liderazgo, la cultura y la confianza, la función que desarrollan estos es la de representar la unión entre las partes de la organización y ayudar a crear un entorno laboral en el cual los empleados se sientan motivados a compartir sus ideas, trabajar en equipo y en última instancia crear productos y servicios valiosos. (Administración estratégica, 2012)

### **Capital humano**

El recurso medular es el capital humano y todas las organizaciones requieren reclutar personas que cuenten con ciertas habilidades y capacidades junto con valores y actitudes correctas pero para realizar esto con éxito se requiere la alineación de tres procesos los cuales son, la atracción del capital humano el segundo paso es el proceso del desarrollo a los empleados para lograr el despliegue de todo su potencial y por último es el de ofrecer un entorno laboral y recompensas extrínsecas e intrínsecas que tengan la capacidad de retener a sus mejores elementos.

### **Atraer el capital humano.**

#### ***Contratar según la actitud y capacitar según la habilidad.***

Corresponde a destacar la importancia del conocimiento y la experiencia generales junto con las habilidades sociales, los valores las creencias y actitudes de los empleados.

***Enfoques sólidos para el reclutamiento y la creación de redes.***

Consiste en tomarse en serio el reclutamiento de personal no por la cantidad de colaboradores si no, en calidad, ya que la contratación de las personas correctas facilita las cosas en cuanto a que hay menos reglas y reglamentos, menor necesidad de vigilancia y jerarquías, adicionalmente hay más interiorización de las normas y los objetivos organizacionales.

***Desarrollo del capital humano.***

Adicional al reclutamiento y contratación, se hace necesario ofrecer capacitación y desarrollo en todos los niveles de la organización, sin estos no sería posible un buen rendimiento de los empleados en cuanto al desarrollo de sus habilidades. Por lo tanto, a continuación, se describen los lineamientos que se deben seguir.

***Fomentar la participación generalizada.***

Todos los niveles de la organización deben participar activamente en el desarrollo del capital humano ya que, si se considera solamente responsabilidad de recursos humanos, no tendrá éxito.

***Transferencia del conocimiento.***

Es un aspecto vital dentro del desarrollo del capital humano por lo tanto se debe realizar mediante un receptor para garantizar una buena percepción y procesamiento de la información.

***Vigilar el avance y dar seguimiento al desarrollo.***

Sin importar la manera en la cual se brinda la capacitación es necesario realizar seguimiento al progreso del empleado y compartirlo con él y los administradores clave.

***Evaluación del capital humano.***

Los individuos necesitan compartir su conocimiento y trabajar en forma constructiva para alcanzar las metas colectivas y no solo las individuales, por lo tanto, es necesario que en las evaluaciones de desempeño también se tengan en cuenta las habilidades comunicacionales y sociales, valores, creencias y actitudes. De esta manera se garantiza un éxito para la organización en cuanto a no comprometer sus principales valores ya que esta conducta genera ganancias a corto plazo, pero pérdidas a un largo plazo en términos de moral, rotación, productividad y entre otros.

***Retención del capital humano***

En cualquier momento los empleados pueden pasar de una organización a otra por lo tanto se hace necesario ofrecer ciertos incentivos para evitar que esto suceda en otras organizaciones se realizan contratos de exclusividad para evitar también la pérdida de información valiosa o sensible, aunque en ocasiones es necesario este tipo de acciones lo más recomendable es ofrecer

incentivos y un buen entorno laboral. A continuación, se describen los lineamientos a seguir para la retención del capital humano.

***Identificación con la misión y los valores de la organización.***

Las personas que están comprometidas y se sienten identificadas con los valores centrales y la misión de la compañía son menos propensas a irse para otras organizaciones.

***Trabajo desafiante y entorno estimulante.***

Una de las formas en la cual las compañías presentan desafíos y mantienen motivados a los empleados activos es brindándoles oportunidades para disminuir las barreras de movilidad dentro de la misma organización.

***Premios e incentivos económicos y no económicos.***

Los incentivos tienen distintos significados para las personas algunos de ellos son seguridad, reconocimiento o sentido de libertad e independencia.

***Control del comportamiento.***

Para lograr el control del comportamiento se requiere un equilibrio entre tres elementos esenciales que son, la cultura el reconocimiento y las limitaciones.

***Cultura Organizacional.***

La cultura establece normas no escritas de comportamiento aceptable como por ejemplo la forma de vestir, las cuestiones éticas y la forma en que la organización dirige su negocio. Su influencia puede funcionar en favor o en contra, la cultura debe cultivarse, fomentarse y fertilizarse, esta no se puede solamente construir ya que, no perdura sin un compromiso firme tanto de lo que dicen como de lo que hacen los líderes de toda la organización. Por lo tanto, los líderes eficaces comprenden su importancia y se esfuerzan por utilizarla como una palanca importante en el control estratégico. (Administración estratégica, 2012)

***Motivación con premios e incentivos.***

Los sistemas de premios e incentivos representan un poderoso medio para influir en la cultura de una organización, enfocar los esfuerzos a las tareas de alta prioridad y motivar el desempeño individual y colectivo en las tareas. Pero puede traer ciertas desventajas si no se maneja de manera correcta, ya que se reduce la forma de cohesión y la información deja de ser compartida para ser acaparada, adicionalmente las personas empiezan a trabajar con propósitos que se contraponen y pierden de vista las metas generales. Por este motivo para que los sistemas de reconocimiento sean efectivos se requiere de un refuerzo en los valores centrales básicos, así como mejorar la cohesión y el compromiso con las metas y objetivos, también con el

cumplimiento de la misión y el propósito general de la organización. (Administración estratégica, 2012)

A continuación, se mencionan algunas de las características con las cuales debe contar un sistema de reconocimientos e incentivos eficaz.

- Los objetivos son claros, se comprenden bien y son aceptados ampliamente.
- Los premios se relacionan claramente con el desempeño y los comportamientos deseados
- Las medidas de desempeño son claras y manifiestas
- La realimentación se proporciona de manera rápida, clara y sin ambigüedad.
- Se percibe que el sistema de remuneración es justo y equitativo
- La estructura es flexible, se puede adaptar a las circunstancias cambiantes

***Límites y restricciones.***

Los límites y restricciones pueden servir a varios propósitos en la organización tales como:

- Enfocar los esfuerzos individuales hacia las prioridades estratégicas.
- Proporcionar objetivos a corto plazo y planes de acción para canalizar los esfuerzos.
- Mejorar la eficiencia y eficacia
- Reducir al mínimo la conducta inapropiada y la falta de ética.

**Enfoques del clima organizacional**

**Enfoque estructural: Forehand y Gilmer.**

Describen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. (Dessler, 1979)

Para describir el clima organizacional tomaron en cuenta 5 variables estratégicas las cuales fueron, Tamaño, estructura organizacional, complejidad de los sistemas, pauta de liderazgo y por último direcciones de metas.

**Enfoque subjetivo: Halpin y Crofts.**

Describen algunas dimensiones importantes del clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización, algunos de estos elementos son el esprit, este término indica la percepción del empleado sobre la satisfacción de sus necesidades sociales y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión corresponde a la consideración, la cual refleja hasta qué punto cree el empleado que el comportamiento de su

superior es sustentador o emocionalmente distante. Adicionalmente analizan las dimensiones de la intimidad, el alejamiento y la obstaculización. (Dessler, 1979)

### **Teoría del comportamiento en la administración**

Surge a finales de la década de 1940, trae consigo una nueva concepción y un nuevo enfoque de las ciencias de la conducta. Esta teoría rechaza las concepciones de la teoría de las relaciones humanas.

Su fundamento está en la conducta individual de las personas y para poder evaluarla se hace necesario el estudio de la motivación humana. Por lo cual los autores conductistas corroboraron que para el administrador es necesario tener conocimiento en las necesidades humanas, para de esta manera conocer la conducta humana y emplear la motivación como medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones. (Chiavenato, 2006)

### **Teorías motivacionales**

#### **Jerarquía de las necesidades de Maslow.**

Esta teoría supone que las necesidades del hombre se pueden visualizar como una jerarquía en la cual cada necesidad superior se va convirtiendo en motivadora a medida que la necesidad inferior se satisface. (Dessler, 1979)

Las necesidades descritas por Maslow son:

#### ***Fisiológicas.***

Estas son las primeras que todos tratan de satisfacer y están ubicadas en el nivel más bajo de la jerarquía, corresponden a la necesidad de oxígeno, alimento junto con descanso y protección.

#### ***De seguridad.***

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, las de seguridad empiezan a motivar al hombre. Estas se refieren a protección contra el peligro, la privación y la amenaza.

#### ***Necesidades sociales.***

Es el siguiente nivel de la escala y corresponden a aquellas necesidades de dar y recibir afecto, asociarse y ser aceptado por otros, junto con la necesidad de sentirse parte de los grupos sociales.

#### ***Estimación o amor propio.***

Este es el cuarto nivel y se refiere a las necesidades de realización, competencia confianza y conocimientos. Adicionalmente se contemplan las necesidades de posición social, la apreciación y el conocimiento.

***Necesidades de auto realización y auto actualización.***

Estas son el nivel más alto de la jerarquía se refieren a alcanzar un total desarrollo y utilización de las potencialidades de cada uno.

**Teoría de los dos factores de Herzberg.**

Para Herzberg existen dos factores que orientan la conducta de las personas, los cuales son, Factores higiénicos y Factores Motivacionales, a continuación, se explica cada uno de estos factores.

***Los factores higiénicos o extrínsecos.***

Son aquellos que se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y las condiciones dentro de las cuales se desempeña el trabajo, corresponden a sueldo, condiciones físicas y ambientales de trabajo, sueldo, tipo de jefatura que reciben los trabajadores por parte de sus supervisores, clima de relación dentro de la empresa y los empleados, entre otros. Estos factores se han utilizado para motivar debido a que se consideraba que el trabajo era una actividad desagradable por lo tanto se requiere de incentivos a cambio del trabajo. Según Herzberg cuando estos factores son excelentes solamente evitan que los empleados estén insatisfechos y si se incrementa la satisfacción, no se mantiene por mucho tiempo, por ese mismo motivo Herzberg los llama también factores insatisfactorios. (Chiavenato, 2006)

***Factores motivacionales o intrínsecos.***

(Chiavenato, 2006) los define como aquellos que están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas ejecutadas por la persona. Estos factores están bajo el control del individuo. Dentro de estos se encuentran los sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento a nivel profesional, entre otros. El efecto que tienen sobre las personas es profundo y estable. Por lo tanto, Herzberg también los llama factores satisfactorios.

Para lograr la motivación continua Herzberg desde su teoría de los dos factores propone un “enriquecimiento de tareas”, el cual puede ser tanto horizontal como vertical, el horizontal, consiste en la eliminación de tareas relacionadas con algunas actividades y así mismo incrementar otras tareas diferentes, pero con el mismo grado de dificultad. El enriquecimiento de tareas vertical consiste en la eliminación de tareas más sencillas e incrementar tareas más complejas. Lo cual genera un incremento tanto en la motivación como en la productividad y causa una reducción en el absentismo y en la rotación de personal.



### **Teoría de la motivación para realizar Atkinson y McClelland.**

Esta teoría pretende predecir el comportamiento de los que tienen un alto o bajo nivel de motivación para realizar. Las personas de alta realización se caracterizan por su deseo de emprender tareas para las cuales existe una posibilidad razonable de buen éxito y evitar aquellas tareas que tienen un bajo nivel de complejidad o que sean demasiado difíciles.

Los estudios acerca de esta teoría confirman la existencia de una fuerte relación entre la motivación para realizar y el éxito económico. McClelland encuentra que las sociedades altas en motivación para realizar tienen tasas de crecimiento económico relativamente altas y las sociedades bajas en realización tienen tasas más bajas. (Dessler, 1979)

### **Teoría de la expectativa. Víctor H. Vroom.**

Esta teoría indica que las personas sentirán motivadas a realizar algunas actividades a favor del cumplimiento de una meta si están convencidas del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. Se basa en tres conceptos, la valencia, instrumentalidad y expectativa. La valencia representa el valor o la importancia que tiene para una persona un resultado específico. La instrumentalidad refleja la percepción que tiene una persona entre un resultado de alto rendimiento y un resultado de segundo nivel. Por último, la expectativa se refiere al grado en que cree que sus esfuerzos le alcanzaran el resultado de primer nivel. (Dessler, 1979)

### **Teoría del desarrollo Organizacional**

Nació en la década de 1960 en función de los cambios en el mundo de las organizaciones y en función de la inadecuación de las estructuras convencionales, tiene su origen en la teoría del comportamiento. El DO enfoca la organización como un todo y presenta nuevos conceptos de organización, clima laboral, cultura organizacional, cambio organizacional.

#### **Nuevo concepto de organización.**

*“La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones.”* (Chiavenato, 2006)

Según (Chiavenato, 2006) este concepto dado por los autores de DO se refiere a las personas como contribuyentes de las organizaciones y no que están incluidas en las organizaciones, adicionalmente plantea estas contribuciones dependen de las diferencias individuales de cada participante y del sistema de recompensas y contribuciones de la organización, por tal motivo “la organización debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera.” (Chiavenato, 2006)

**Cultura organizacional.**

Representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que les dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales.

En este nuevo concepto el Do<sup>3</sup> plantea que todas las organizaciones deben de tener una cultura adaptable y flexible para así tener mayor eficiencia y eficacia.

**Clima organizacional.**

Constituye el medio interno o la atmósfera psicológica de las organizaciones. Este concepto abarca factores tecnológicos, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos junto con actitudes de conducta social los cuales son motivados o sancionados por los factores sociales. (Chiavenato, 2006)

**Características del desarrollo organizacional.**

- Enfocarse en la organización como un todo
- Orientación sistémica, El desarrollo organizacional enfatiza en la relación de las partes entre sí y no de manera aislada.
- Agente de cambio, El administrador obtiene un nuevo papel el cual le exige un aprendizaje de habilidades para diagnosticar la situación e implementar el cambio.
- Solución de problemas
- Aprendizaje experimental
- Procesos de grupo y desarrollo de equipos
- Retroalimentación
- Orientación Situacional
- Desarrollo de equipos

### **Marco histórico**

En septiembre de 1.975 con un capital de \$201.600= se funda la Sociedad de Amigos **JUAN XXIII LTDA.**, con el objetivo de buscar solidaridad mutua en sus 25 asociados. En los años de 1.978 se ve la necesidad de solucionar uno de los grandes problemas por los que el municipio de Madrid Cundinamarca estaba atravesando, falta de medios de transporte a las diferentes veredas y barrios que lo conformaban. En 1.980 inicia la sociedad sus operaciones como ente jurídico, con licencia de servicio veredal otorgado por el INTRA ampliando el servicio urbano, es entonces cuando la Empresa toma su nombre de **SOCIEDAD TRANSPORTES DE MADRID JUAN XXIII S.A. “SOTRAM JUAN XXIII S.A.”**. (S.A)

Actualmente cuenta con 173 empleados de los cuales 118 corresponden a la parte operativa, desde hace tres años se viene observando un incremento en el índice de la rotación de personal en la parte operativa de los conductores.

Algunos de los directivos han asociado que unas de las posibles causas correspondan a que anteriormente, dentro de las instalaciones de la empresa había una cafetería para evitar que los conductores consumieran alimentos vendidos en el espacio público y adicionalmente evitar así posibles ausentismos por enfermedad debido a intoxicaciones, los métodos de contratación eran más simples y el nivel de exigencia era menor, pero actualmente debido a reformas estructurales e incumplimientos por parte del outsourcing contratado para el manejo de la cafetería esta se tuvo que cerrar, los niveles de exigencia con respecto a la presentación personal, las políticas de seguridad vial algunos conductores han venido presentando su renuncia voluntaria al expresar que no se encuentran conformes con estas exigencias y debido a que no cuentan con un espacio para poder tomar el tiempo libre que tienen de 1 hora y veinte minutos, muchas veces tienen que desplazarse hasta sus casas para poder tomarlo, adicionalmente indicaban que no les había gustado el hecho de tener que cumplir con ciertas políticas, esto también es causado por el proceso de contratación ya que al no tener un perfil claro de las personas que se quiere ingresen a la empresa, algunos conductores vienen con ciertas actitudes de irresponsabilidad o de malas experiencias en empresas anteriores pero estas solamente se ven reflejadas después de un tiempo de llevar trabajando en la empresa y las medidas con respecto a este tipo de actitudes son fuertes, algunos expresan su inconformidad con la forma de responder ante esto, la jornada laboral en el servicio de transporte de pasajeros corresponde a una jornada discontinua por lo cual en el

transcurso del tiempo algunos han expresado su descontento por estos horarios. Debido a las inconformidades presentadas por los trabajadores del área operativa, algunos colaboradores del área administrativa decidieron hacer un análisis profundo de la situación de la empresa en el año 2017, los resultados arrojaron falencias en ciertos procesos del área de recursos humanos empezando por el análisis y la descripción de los cargos ya que en los formatos de la empresa no se tiene bien definidas las competencias y habilidades requeridas del cargo para de esa manera poder tener un éxito en el proceso de reclutamiento y selección, adicionalmente no se cuenta con pruebas tales como cuestionarios de motivación o cuestionario de valores y antivalores VALANTI, las cuales según opinión de los autores del estudio informan tendrían mayor efectividad que las pruebas psicotécnicas en cuanto a conocer cuáles son las motivaciones internas del candidato.

Debido a estos sucesos que han venido ocurriendo a lo largo de los años en la empresa se ha notado un incremento en el índice de la rotación de personal operativo y por ese motivo dentro del análisis hecho por dos de los trabajadores de Sotram S.A, se han hecho algunas propuestas para incrementar la motivación de los empleados tales como ofrecer compensaciones y beneficios diferentes de los que se dan actualmente que son solamente económicos si no que se den incentivos emocionales, como por ejemplo, horarios flexibles, espacios de distracción, reconocimientos y entre otros. Para complementar este análisis es necesario conocer otro ítem de importancia de las organizaciones y es el clima organizacional ya que este también puede llegar a tener influencia sobre el índice de la rotación de personal, en esta empresa nunca se ha realizado un diagnóstico acerca del clima organizacional y teniendo en cuenta que la mayoría de la población de toda la empresa la representa el área operativa el análisis será enfocado a los conductores.

Dentro de los antecedentes con respecto al estudio del clima organizacional se destaca el instrumento de medición del clima organizacional en Colombia, IMCOC el cual fue utilizado por un investigador de la universidad del rosario Carlos Méndez Álvarez para analizar el clima organizacional de 176 empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños, esto se realizó durante el periodo de 1980-2005, en el 2006 se publican los resultados en el libro Clima organizacional de Carlos Eduardo Méndez Álvarez.

Las encuestas aplicadas se dividen en variables esto basado en la teoría de las relaciones humanas, las variables utilizadas corresponden a, **Objetivos, Cooperación, Liderazgo,**

Relaciones Interpersonales, Motivación, Toma de Decisiones y Control, entre otros trabajos de investigación ya descritos anteriormente en el estado del arte.

### Marco legal

Mediante la siguiente tabla se menciona la normatividad legal vigente que aplica para este proyecto.

Tabla 1

<p>Decreto ley 1295 1994, En vigencia desde el 24/06/1994, decretado por el ministro de gobierno de la república de Colombia. Este decreto está reglamentado por el decreto nacional 1771 de 1994 y por el decreto 1530 de 1996 (Decreto ley 1295 1994, 1994)</p>	<p>Mediante este decreto se determina la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales. Se da la definición de sistema general de riesgos profesionales junto con sus objetivos, las prestaciones económicas a las que tiene lugar, también se define accidente laboral, enfermedad profesional. También se dan las disposiciones con respecto al campo de aplicación junto con la tabla de clases de riesgo y entre otros ítems.</p>
<p>Decreto nacional 1771 de 1994. En vigencia desde 05/08/1994, decretado por el presidente de la república de Colombia. (presidente de la república de Colombia. et al., 1994)</p>	<p>Aplica para todos los que se encuentren afiliados al sistema general de riesgos profesionales organizado por el Dec 1295/94. Se refiere a los reembolsos que deben realizar las entidades administradoras de riesgos profesionales, con respecto a la atención inicial por urgencias, por prestaciones asistenciales y los trámites que se deben realizar para la solicitud de estos.</p>
<p>Decreto 1530 de 1996, entrada en vigor 28/1996 decretado por el presidente de la república de Colombia y por el cual se reglamenta parcialmente la ley 100/93 y el</p>	<p>En este decreto se habla acerca de las condiciones para ser considerado un centro de trabajo y sobre las acciones a tomar cuando se presente la muerte de un trabajador por causa de un accidente o enfermedad profesional. y entre otras disposiciones. Los artículos</p>

decreto ley 1295/94. (Samper Pizano & Obregón Sabogal, 1996)	de este decreto han sido compilados por el decreto nacional 1072 de 2015.
Ley 1562 de 2012, decretada por el congreso de Colombia, fecha de entrada en vigor 11/07/2012. (Corzo Román et al., 2012)	Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.
Decreto 1072 de 2015. Decretado por el presidente de la república de Colombia, fecha de entrada en vigor mayo 2015. (Decreto 1072 2015. 2015)	En este decreto se compila la normatividad vigente del sector trabajo, aplica al sector trabajo, así como a las relaciones jurídicas derivadas de los vínculos laborales, y a las personas naturales o jurídicas que en ellas intervienen. Define los aspectos que debe incluir la evaluación del SGSST.
Decreto 170 de 2001. Decretado por el presidente de la república de Colombia. Fecha de entrada en vigor 05/02/2001.	“Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor colectivo metropolitano, distrital y municipal de pasajeros”. (Pastrana Arango & Canal Mora, 2001)
Ley 1383 de 2010.	Mediante esta se reforma la ley 769 de 2002 correspondiente al Código Nacional de Tránsito, y se dictan otras disposiciones. (Ley 1383 de 2010. 2010)
Resolución 2646 del 2008, expedida por el ministerio de protección social.	Establece las disposiciones y responsabilidades para la identificación, evaluación prevención y monitoreo de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo, toda vez que esta investigación corresponde a obtener un diagnóstico del medio interno o la atmosfera psicológica característica de la organización, adicionalmente aplica teniendo en cuenta el artículo 2 de la presente resolución donde aclara que su aplicación es tanto para empleados públicos como

	privados, trabajadores dependientes o independientes, por lo tanto Sotram está dentro de estas características.
Resolución 1111 de 2017	Establece los estándares mínimos del SG-SST y unas fases de adecuación y transición del SG-SST.
Sistema de gestión integral de Sotram S. A	Está basado en las normas ISO 9001;2015, ISO 14001;2015 Y OHSAS 18001;2007.

Elaboración de tabla, (Alfonso López)

Información tomada de,

(Decreto único reglamentario 1072 2015) ((Decreto ley 1295 1994, 1994), (Ley 1562 de 2012, 2012) (Colombia C. d., 2010) (Colombia P. d., 2001) (Decreto 1771 de 1994, 1994) (Decreto 1530 de 1996, 1996) (humanos) (social, 2008)

### **Hipótesis y variables (no aplica)**

### **Metodología**

#### **Naturaleza de la investigación**

El enfoque investigativo de este proyecto es cualitativo debido a que para su realización fue necesaria la consulta de material histórico como los textos referenciados para la definición de las teorías, entrevistas a los trabajadores, junto con la recolección y análisis de datos mediante la encuesta aplicada con el fin de describir la situación problemática actual acerca del clima organizacional de la empresa.

#### **Tipo de investigación.**

Este proyecto corresponde a una investigación aplicada teniendo en cuenta que está dirigida a un objetivo práctico específico que en el caso específico corresponde a la realización de una propuesta de mejora para disminuir la rotación de personal, basada en las nuevas teorías de la administración y mediante previa recolección y análisis de los datos de una encuesta, junto con las entrevistas realizadas a los trabajadores.

**Universo.** 118 colaboradores del área operativa.

**Población.** Sotram S.A cuenta con 100 conductores de rutas a nivel nacional y del sistema urbano.

**Muestra.** 98 trabajadores tanto de rutas a nivel nacional como urbano.

**Unidad de análisis.** Se realizará encuesta a los trabajadores de la parte operativa de Sotram S.A específicamente a los conductores.

### **Plan para el proceso de recolección y procesamiento de los datos**

Teniendo en cuenta el marco referencial descrito con anterioridad en este proyecto y la resolución 2646 del 2008. Se analizan los distintos modelos de instrumentos para el diagnóstico del clima organizacional como lo son los propuestos por Litwin y Stringer, por Morse, como también dos más actuales que corresponden al ECO (encuesta de clima organizacional), donde sus colaboradores para el desarrollo fueron el Cincel, Fernando del Toro, Alejandro Sanín y María Eugenia Londoño, en el cual se proponen variables tales como, relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. Estas variables han sido dispuestas para analizar el clima organizacional netamente desde el punto de vista psicológico por lo cual las recomendaciones es que este estudio debe ser llevado a cabo por profesionales en el ámbito psicológico. El segundo corresponde al TECLA, el cual fue desarrollado en la universidad de los Andes en el año 2001 y analiza las variables de normas de excelencia, claridad organizacional, calor y apoyo, conformidad, recompensa, salario, seguridad y responsabilidad. (Alvarez Ochoa & Silva Bustos, 2007)

Desde la perspectiva de la administración de empresas se encuentra el libro llamado Clima organizacional en Colombia del 2006 el cual reúne distintas teorías administrativas y también psicológicas en cuanto al diagnóstico del clima organizacional por lo tanto se toma como base el instrumento para la medición del clima organizacional en Colombia desarrollado por Carlos Méndez docente de la universidad del rosario como aporte a la administración de empresas el cual como se menciona anteriormente reúne y analiza las distintas dimensiones propuestas a lo largo de los años por distintos investigadores y estas teorías se determina un modelo estandarizado para la medición del clima organizacional en Colombia, este instrumento reúne las variables que han sido analizadas en el TECLA y en el ECO. Adicionalmente los otros modelos se han aplicado en empresas extranjeras. (Morales, 2018) (Toro Álvarez, Sanín Posada, & Centro de Investigación en Comportamiento Organiza, 2013)



## **Encuesta para estudio del clima organizacional de Sotram S.A.**

El objeto de este estudio es obtener un diagnóstico del clima organizacional de la empresa de transporte Sotram S.A, para conocer los motivos del incremento del índice de la rotación de personal y con estos resultados proponer estrategias de mejora.

*Sexo.*

¿En qué rango de edad se encuentra?

*Categoría relaciones interpersonales.*

1. ¿Las relaciones entre sus compañeros hacen un ambiente laboral agradable?
2. ¿Existe cooperación en las funciones desempeñadas, cuando se presenta alguna dificultad?
3. ¿La competencia entre compañeros afecta en forma negativa las funciones que usted realiza?

*Categoría toma de decisiones.*

4. ¿El gerente general es alertado cuando se presentan problemas en el cumplimiento de labores?
5. ¿Sus superiores tienen en cuenta sus opiniones y acepta sus ideas?
6. ¿Generalmente, la empresa toma decisiones surgidas como consecuencia de los problemas manifestados por los empleados?
7. ¿Los altos mandos asumen bajo su responsabilidad el buen funcionamiento de la compañía?

*Categoría objetivos.*

8. ¿La empresa le proporciona un ambiente de trabajo positivo?
9. ¿Se siente involucrado en los logros por parte del grupo empresarial cuando la empresa obtiene buenos y excelentes resultados?
10. ¿El grupo empresarial le proporciona medios de capacitación que ayuden a crecer y complementar sus conocimientos profesionales?
11. ¿La empresa realiza reuniones periódicas en donde los empleados puedan expresar su opinión sobre temas relacionados o no a la empresa?

*Categoría motivación.*

12. ¿Su salario es acorde con la actividad que realiza?
13. ¿Se siente criticado y/o corregido en público?

14. ¿La empresa comunica a los empleados los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa?
15. ¿Dentro de la empresa existe equidad en las bonificaciones con relación a puestos similares?

*Categoría cooperación.*

16. ¿La empresa le brinda estabilidad laboral?
17. ¿Hay una comunicación efectiva por parte de la alta gerencia que permita establecer relaciones claras entre los empleados y un sentido de colaboración en la persecución y logro de las metas programadas?
18. ¿En esta compañía la rotación de personal es una variable frecuente?

*Categoría liderazgo.*

19. ¿Están claros los objetivos establecidos por la empresa?
20. ¿Las actividades desarrolladas en la empresa se identifican con los objetivos propuestos?
21. ¿La empresa busca diferentes alternativas para el cumplimiento de sus objetivos?

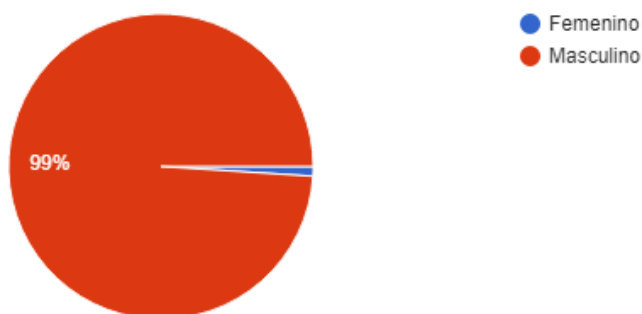
*Categoría control*

22. ¿Cree usted que la supervisión y control por parte de los directivos a empleados y la buena comunicación entre empleados – directivos dentro de la empresa incrementa el buen desempeño laboral?
23. ¿Cree usted que el método de control que utilizan para los empleados es el adecuado?
24. ¿La información que usted recibe es suficiente para realizar bien su labor?
25. ¿Los directivos alertan periódicamente a los empleados para que estén alertados y no se distraigan los estándares de los procedimientos?

**Descripción de los datos obtenidos e interpretación y discusión de la información**

*Ilustración 1***Sexo**

98 respuestas

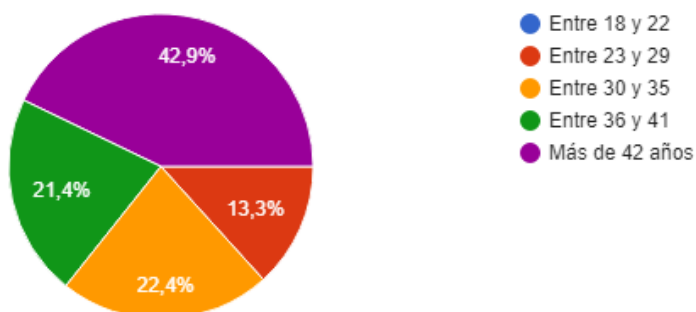


Según el resultado anterior se observa que en esta empresa en el área operativa prepondera el sexo masculino ya que del 100% el 99% corresponde a trabajadores hombres, teniendo en cuenta que la empresa contrata personal de los municipios aledaños, especialmente de Madrid que es donde opera actualmente, las costumbres indican que el hombre es quien debe trabajar, es un sector que se encuentra estigmatizado que solo los hombres son aptos para este tipo de labor, esto debido a las discusiones sobre la interrupción en sus labores por la licencia de maternidad y también por la violencia de género en el trabajo se evita que las mujeres desarrollen esta labor, para lo cual la organización internacional del trabajo ha propuesto unas recomendaciones para reducir la violencia de género en el sector de transporte, por lo tanto teniendo en cuenta estas recomendaciones junto con el análisis de la situación con el área de gestión humana se propone a la empresa un rediseño del perfil de cargos incluyendo el género el tiempo de experiencia junto con la descripción de las funciones a desarrollar y de esa manera contribuir con la generación de trabajo hacia el sexo femenino.

## Ilustración 2

### ¿En qué rango de edad se encuentra?

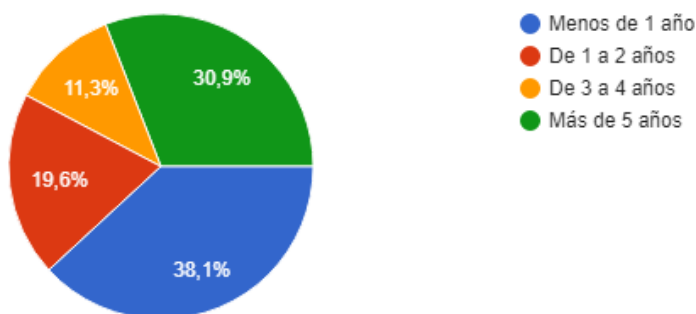
98 respuestas



Con respecto a la edad lo que nos revela la encuesta es que el 42,9% de los empleados superan los 42 años de edad, y solamente un 13,3 % de 23 a 29 años de edad esto debido a que a esa edad normalmente se encuentran en etapa de estudios y al momento del reclutamiento son muy pocas las personas que se presentan, adicionalmente el tiempo de experiencia solicitado en la empresa en su mayoría se encuentra en este rango de edad, algunos de los trabajadores encuestados superan los 58 años de edad lo cual desde el punto de vista social representa un beneficio ya que la mayoría de las empresas buscan personal joven asumiendo que tienen más capacidades para desarrollar la labor. Adicionalmente después de un previo análisis de los indicadores de gestión de los empleados y los indicadores de servicio al cliente, quienes tienen mayor prudencia en el manejo de los vehículos es el personal que está entre este rango de edad. Los otros rangos de edad se encuentran equilibrados con un porcentaje del 21,4% y 22,4%, lo cual no se considera una cifra negativa con respecto a otras empresas.

*Ilustración 3***Cuanto tiempo lleva laborando en la empresa**

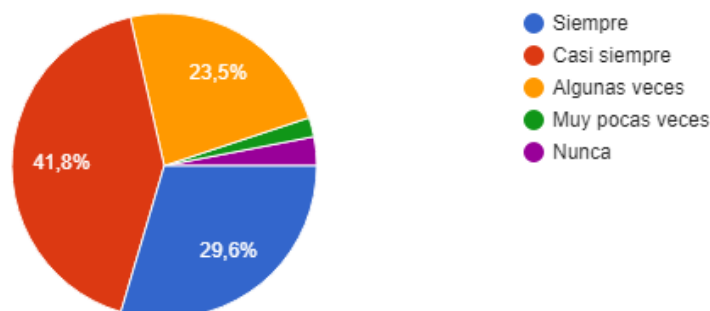
97 respuestas



En cuanto al tiempo que llevan laborando en la empresa la mayoría representada mediante un 38,1% lleva laborando menos de un año y más de tres meses, al realizar la revisión de la contratación se puede destacar que son trabajadores entre los 28 y 37 años, seguida de los trabajadores que llevan más de 5 años en la empresa quienes en su mayoría representan la edad de más de 42 años.

*Ilustración 4***¿Las relaciones entre sus compañeros hacen un ambiente laboral agradable?**

98 respuestas

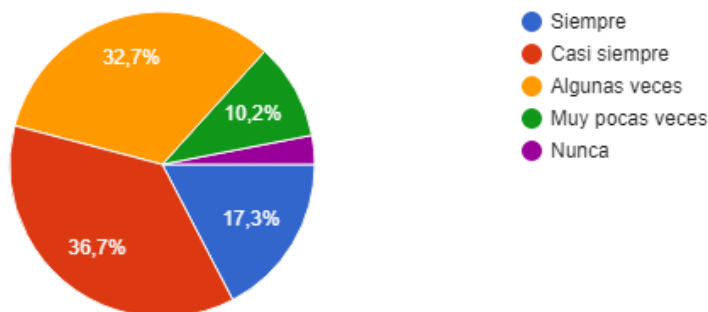


Las relaciones laborales hacen parte importante dentro del clima organizacional, en el caso específico de Sotram, el 41,8% de los trabajadores opinan que casi siempre las relaciones entre sus compañeros son buenas, el 29,6% opina que siempre son buenas y el 23,5% algunas veces, al indagar el porqué de su opinión todos concuerdan en que algunos compañeros son envidiosos porque llevan más tiempo en la compañía o porque ganan más que otros por lo tanto teniendo en cuenta estas opiniones lo que se sugiere es desarrollar programas de convivencia y bienestar laboral dentro de la compañía, ya que al indagar con el área de gestión humana y al observar el organigrama de Sotram S.A no existe un área de bienestar laboral ni se realizan actividades en las cuales se pueda compartir con los compañeros de trabajo.

### Ilustración 5

¿Existe cooperación en las funciones desempeñadas, cuando se presenta alguna dificultad?

98 respuestas

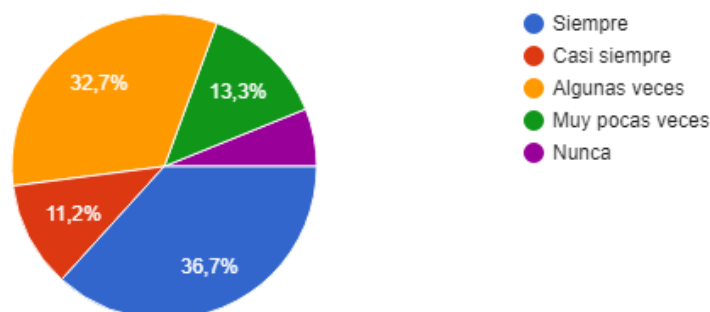


La cooperación entre compañeros si está presente en la empresa, aunque no siempre como lo expresa el 36,7% de los trabajadores encuestados y esto influye en el clima organizacional ya que genera indisposición en cuanto a la actitud que se toma hacia los compañeros, debido a que tiene que ver con la forma de ser de los trabajadores porque no tienen la disposición de ayudar cuando se presentan problemas en los recorridos. Algunos han tenido enfrentamientos por el tema de la cooperación por lo tanto en este caso se ha sugerido inicialmente una revisión a la cultura organizacional de la empresa con respecto a sus valores dar a conocer a los trabajadores en las capacitaciones no solamente información técnica con respecto al manejo de los vehículos o el producido, el objetivo de dar a conocer estos ítems es que los trabajadores se concienticen de la importancia que tiene la cooperación entre ellos mismos ya que esto puede influir de manera positiva en la productividad de la compañía. Esto con respecto a los trabajadores que ya están dentro de la compañía, con respecto hacia los aspirantes al cargo se sugiere una mejora en la realización de las pruebas psicotécnicas con la implementación de herramientas que ayuden a saber cómo es la actuación de las personas frente a casos en los que se requiera cooperación hacia los compañeros e incluso hacia los pasajeros y que permita identificar si están fingiendo por obtener el puesto o en realidad cuentan con estas aptitudes y actitudes.

### Ilustración 6

¿La competencia entre compañeros afecta en forma negativa las funciones que usted realiza?

98 respuestas



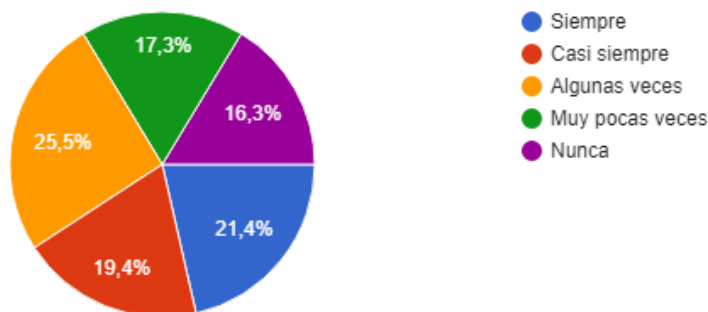
El 36,7% de los empleados está de acuerdo con que la competencia afecta de manera negativa sus funciones, la competencia se genera debido a que ellos deben cumplir con cierto número de viajes y un número mínimo de pasajeros por lo tanto algunos trabajadores recurren a prácticas desleales para poder cumplir con su meta sin importar los demás compañeros, al verificar con el área de gestión humana en los casos de gravedad se han tomado medidas correctivas al respecto y en algunos casos se ha tenido que despedir al trabajador por la práctica desleal por lo tanto se sugiere de nuevo ahondar en el tema de la cultura organizacional de la compañía con respecto a los valores ya que estos valores no se pueden quedar en el papel si no que se vean reflejados por medio de sus trabajadores por lo tanto se propone campañas de sensibilización para que los trabajadores comprendan que todos tienen las mismas oportunidades sin necesidad de recurrir a medidas extremas, pero no solamente para los conductores sino también a los jefes de despacho para que sean equitativos en cuanto a la programación de los viajes y verificar el perfil de cargo de los jefes de despacho ya que se ha podido evidenciar que algunos no cumplen con las especificaciones requeridas para el cargo como por ejemplo la imparcialidad y el liderazgo, por lo cual se hace necesario esto ya que de nada sirve los programas de sensibilización si los jefes no dan el buen ejemplo porque no se va a generar el factor motivacional que se requiere para lograr que se disminuya la competencia negativa entre trabajadores.



### Ilustración 7

¿El gerente general es alertado cuando se presentan problemas en el cumplimiento de labores?

98 respuestas

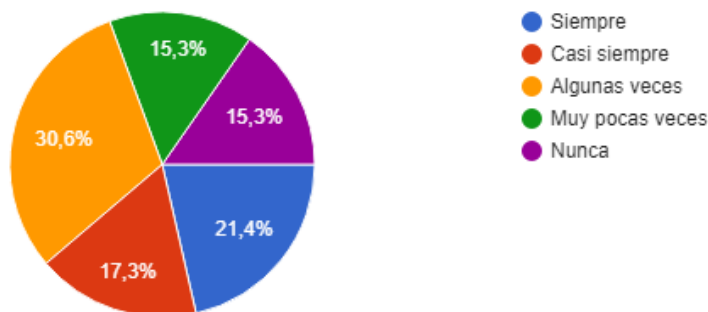


Se puede evidenciar que el gerente general es rara vez informado acerca de los problemas que se puedan presentar con el cumplimiento de las labores, según el 25,5% de los trabajadores encuestados algunas veces es informado, verificando con el área de gestión humana y con los mismos trabajadores solamente se informa cuando los problemas son graves y requieren de su intervención. Teniendo las funciones estipuladas para cada área si bien no es necesario que se tenga un informe diario de los problemas surgidos ya que para esto se asigna un jefe directo, si es necesario presentar un informe mensual con respecto a los inconvenientes presentados en el área operativa y las medidas tomadas al respecto, adicionalmente evaluar qué tan efectivas son las medidas tomadas para determinar si es necesaria alguna modificación. Lo cual se puede evaluar mediante indicadores de gestión tanto de los jefes como de los conductores. De esta manera se puede tener una mejor administración de la empresa y mejorar el factor motivacional de los trabajadores con respecto a su percepción de importancia dentro de la empresa.

### Ilustración 8

#### ¿Sus superiores tienen en cuenta sus opiniones y acepta sus ideas?

98 respuestas

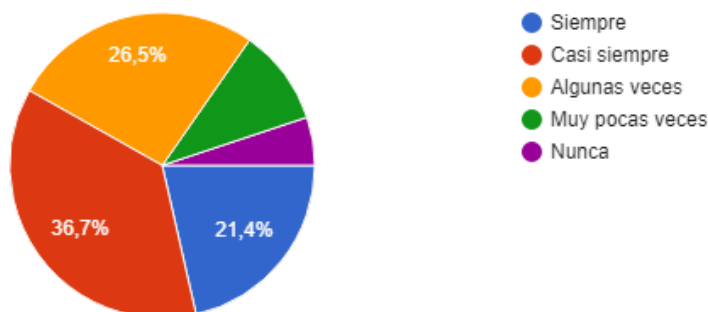


El 30,6% de los trabajadores encuestados coinciden en que algunas veces sus supervisores tienen en cuenta sus opiniones y aceptan sus ideas, mientras que solamente el 21,4% opinan que siempre se tienen en cuenta sus opiniones, este factor influye bastante en la motivación de los trabajadores ya que puede generar repercusión en la productividad al sentir que a la empresa no le importa como persona si no solamente lo que pueda llegar a producir, por lo tanto, se empiezan a generar absentismos. Algunos conductores expresan que no todos los empleados se remiten a sus supervisores para expresar sus opiniones o sus sugerencias por temor a que se tomen represalias hacia ellos ya que no todos los supervisores tienen la disposición de escucharles por lo cual se sugiere inicialmente realizar una reunión con los supervisores para socializar estos resultados y escuchar su versión de los hechos y realizar ejercicios con los cuales se pueda evaluar su comportamiento frente a situaciones en las que los trabajadores expresen sus opiniones esto con el apoyo del área de psicología, dependiendo de los resultados obtenidos tomar las medidas necesarias para lograr mejorar la situación y realizar seguimiento. Esto dejando claro que sus opiniones y/o ideas podrán ser tenidas en cuenta primero en cuanto sean expresadas de una manera respetuosa, segundo siempre y cuando tengan sustento y no vayan en contra de los principios éticos y del bienestar de los otros compañeros. De esta manera se contribuye a un bienestar en la motivación de los trabajadores por lo tanto genera un plus en cuanto al clima organizacional de la compañía ya que al sentir que son parte de esta disminuye riñas y a su vez favorece a la productividad de la empresa ya que el riesgo psicosocial se mantiene controlado y no pone en riesgo la capacidad laboral del trabajador.

*Ilustración 9*

¿Generalmente, la empresa toma decisiones surgidas como consecuencia de los problemas manifestados por los empleados?

98 respuestas

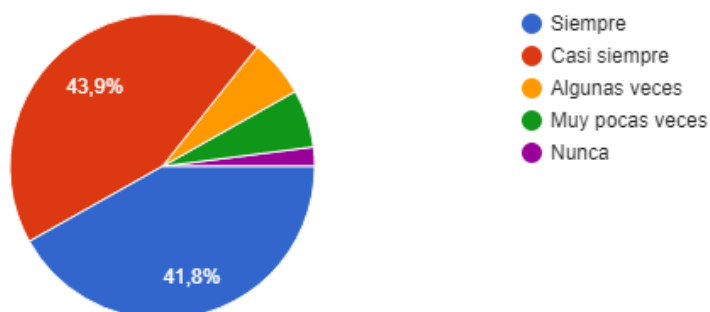


El 36,7% de los trabajadores informan casi siempre se toman decisiones surgidas como consecuencia de los problemas manifestados por ellos mientras que el 21,4% opina siempre se toman decisiones y el 26,5% opina algunas veces. Estos resultados muestran que si se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores en cuanto a los problemas que estos manifiestan. Se verifica con el área de gestión humana e informan se brinda un espacio a los trabajadores para que informen acerca de los problemas que se puedan presentar en el desarrollo de sus labores, cuando se presentan problemas de gravedad se toman medidas correctivas al respecto, con respecto a los problemas leves manifestados si es necesario se implementan medidas preventivas. Por lo tanto, se sugiere continuar con esta actividad.

### Ilustración 10

¿Los altos mandos asumen bajo su responsabilidad el buen funcionamiento de la compañía?

98 respuestas

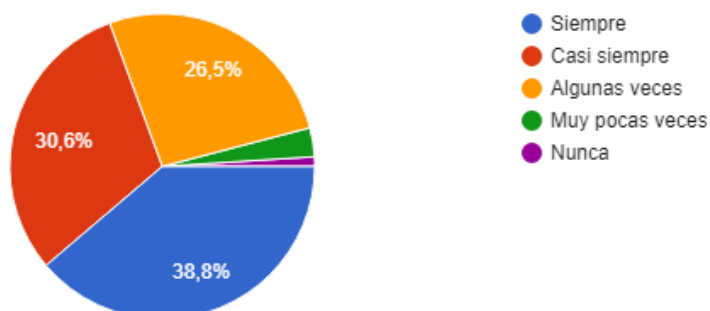


El 43,9% de los trabajadores entrevistados opinan que casi siempre los altos mandos asumen su responsabilidad en el buen funcionamiento de la compañía, y el 41,8% opinan que siempre asumen su responsabilidad por lo tanto este resultado muestra una buena gestión de los altos mandos con respecto al buen funcionamiento de la compañía, por este motivo en este ítem la sugerencia es continuar con las buenas labores administrativas de los altos mandos y no conformarse con esto si no seguir buscando a diario la mejora continua.

### Ilustración 11

¿La empresa le proporciona un ambiente de trabajo positivo?

98 respuestas



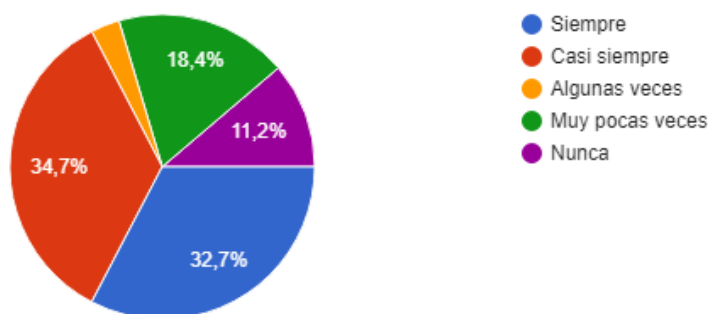
Con respecto al ambiente de trabajo que se proporciona a los trabajadores la mayoría representada por un 38,8% informa siempre tienen un ambiente de trabajo positivo y el 30,6%

opina casi siempre mientras que el 26,5% indica algunas veces cuentan con ambiente positivo, Antes de realizar esta encuesta en las visitas realizadas a la empresa lo que se escuchó de los trabajadores es que se sienten en un ambiente de trabajo positivo en la empresa, ellos indican cuando llegan a las instalaciones de Sotram S.A les hacen sentir bienvenidos como si fuera su casa. Con respecto al 26,5% que opina que solo algunas veces tienen un ambiente de trabajo positivo se recomienda realizar actividades de integración a los trabajadores junto con actividades grupales en la cual se sientan que son parte de la organización.

### Ilustración 12

¿Se siente involucrado en los logros por parte del grupo empresarial cuando la empresa obtiene buenos y excelentes resultados?

98 respuestas



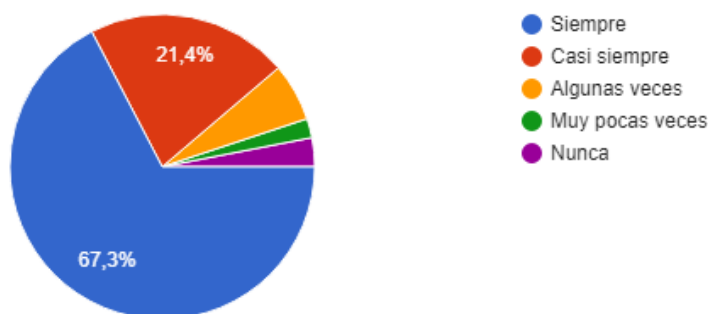
Cuando se obtienen buenos y excelentes resultados en la empresa se les da a conocer a los trabajadores mediante informes en la cartelera o en ocasiones con reuniones en las cuales se les felicita a los conductores también por su buena gestión, en ocasiones dependiendo de la productividad alcanzada se le ofrece una bonificación económica al respecto. Esta información suministrada por el área de gestión humana y nomina se corrobora con respecto a los resultados obtenidos en la encuesta donde el 32,7% informan siempre se sienten involucrados en los logros de la empresa, mientras que el 34,7% indica casi siempre. Algunos trabajadores representado por el 18,4% informan muy pocas veces se sienten involucrados con los logros de la empresa y el 11,2% opina nunca sentirse involucrados algunos de los que respondieron negativamente se les indago por qué no se sienten involucrados y respondieron que no les informaban acerca de los logros obtenidos por la empresa ni los convocan a reuniones, según reporte de gestión humana si se informa a todos los trabajadores por medio de los jefes de despacho, por lo tanto para mejorar

el 29,6% negativo se sugiere mejorar los medios de comunicación entre los mismos trabajadores publicar la convocatoria de la reunión en la cartelera de la empresa, teniendo en cuenta que no se puede suspender al 100% las labores por las necesidades del servicio se sugiere identificar los trabajadores con aptitudes de liderazgo para que uno o dos de ellos sean quienes retroalimenten a los compañeros que no puedan asistir a la reunión y de esta manera se aplicarían algunas de las características del desarrollo organizacional como los son la orientación sistémica y la retroalimentación.

### Ilustración 13

¿El grupo empresarial le proporciona medios de capacitación que ayuden a crecer y complementar sus conocimientos profesionales?

98 respuestas

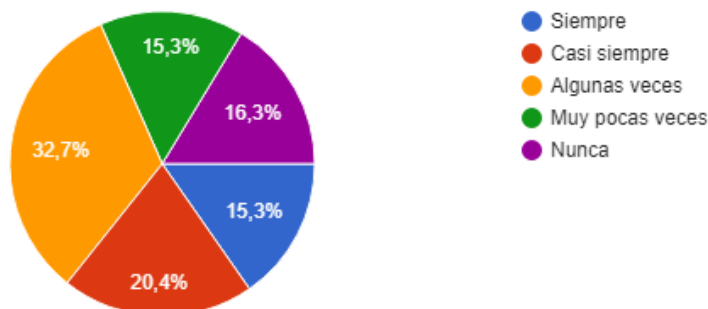


El 67,3% de los trabajadores encuestados opinan siempre se les proporcionan medios de capacitación, mientras que el 21,4% opina casi siempre, al preguntar a los trabajadores acerca de las capacitaciones informan sentirse conformes con la información suministrada en las capacitaciones indican estas capacitaciones no solamente se realizan cuando ingresan a la empresa sino que se realizan frecuentemente con el fin de mantenerlos actualizados con respecto a los cambios que se puedan presentar en el sector del transporte o sobre las sugerencias de los clientes. Se recomienda seguir con esta gestión de capacitación a los trabajadores.

*Ilustración 14*

¿La empresa realiza reuniones periódicas en donde los empleados puedan expresar su opinión sobre temas relacionados o no a la empresa?

98 respuestas

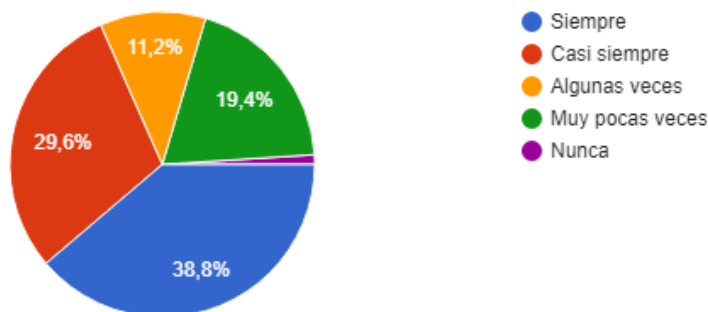


El 32,7% de los trabajadores encuestados expresan que algunas veces la empresa realiza reuniones periódicas en donde puedan expresar sus opiniones sobre temas relacionados o no a la empresa, mientras que solo el 15,3% informan siempre y el 20,4% indican casi siempre. La falta de estas reuniones incide de manera negativa en la satisfacción de los trabajadores, ya que los trabajadores informan que no sienten que los tengan en cuenta en la compañía, por lo tanto es necesario ver la organización como un todo y por lo mismo disponer de un espacio para que los trabajadores puedan expresar sus opiniones sobre temas relacionados o no a la empresa, esto se puede realizar mediante la implementación de un buzón de sugerencias para los empleados que no quieran hablar directamente y brindando un espacio dentro de las capacitaciones periódicas que normalmente se realizan por actualización.

### Ilustración 15

¿Su salario es acorde con la actividad que realiza?

98 respuestas

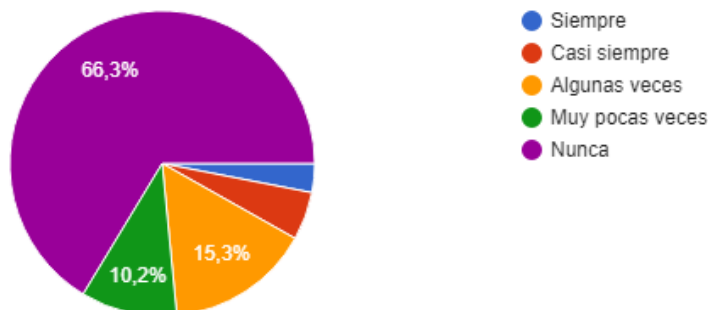


Los trabajadores en 38,8% informan su salario es acorde con la actividad que realiza mientras que el 29,6% informan casi siempre, al realizar la validación con el área de nómina, el salario pagado a los conductores corresponde a un salario mínimo mensual legal vigente, con respecto al sector, la mayoría de las empresas no pagan básico si no solamente lo que logren ganar extra al producido por lo tanto se considera es una buena medida y el pago está acorde con el perfil de cargo, por este motivo se recomienda seguir con este pago para los trabajadores, el pago aunque no es lo único, representa un factor de importancia dentro de la motivación de los trabajadores.

### Ilustración 16

¿Se siente criticado y/o corregido en público?

98 respuestas



Las correcciones a los trabajadores según el 66,3% nunca son realizadas en público, al

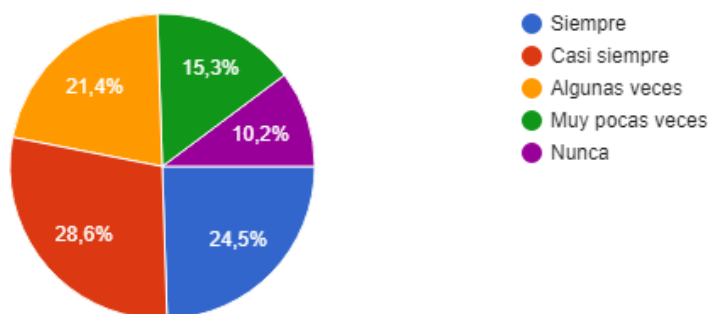


verificar con el área de gestión humana y de psicología se confirma que las correcciones de ser necesarias se realizan en privado a los trabajadores se citan en la oficina de psicología, inicialmente se implementan medidas correctivas con respecto a los errores cometidos por los trabajadores adicionalmente se hace un seguimiento para conocer los resultados de las medidas correctivas a los trabajadores. Esto es algo que influye de manera positiva en el clima organizacional de Sotram S.A.

### *Ilustración 17*

¿La empresa comunica a los empleados los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa?

98 respuestas

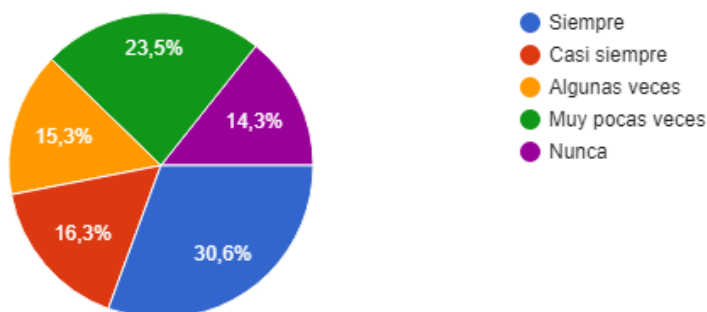


Según el 28,6%, de los trabajadores casi siempre la empresa les comunica los avances intenciones y pormenores de las actividades y el 24,5% informa siempre se les informa, los trabajadores indican que la forma de informarle de esos pormenores es mediante carretela y algunas veces se realizan reuniones de gerencia para informar esto. En cuanto los pormenores y los avances sean de incidencia para el área operativa es recomendable realizar este tipo de reuniones para mantener informados a los trabajadores.

### Ilustración 18

¿Dentro de la empresa existe equidad en las bonificaciones en relación a puestos similares?

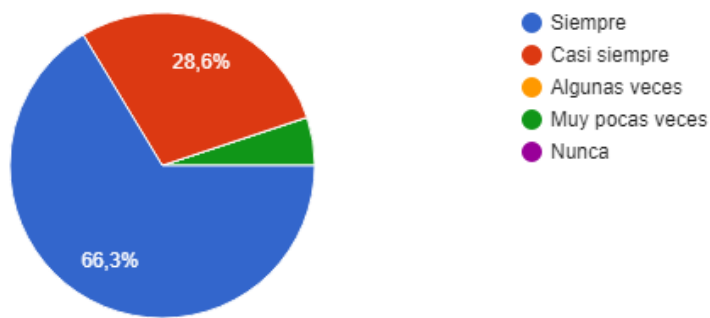
98 respuestas



El 30,6% de los trabajadores encuestados opinan que siempre son equitativas las bonificaciones mientras que un 23,5% opina, muy pocas veces hay equidad, al verificar con nómina y gestión humana, las bonificaciones a los trabajadores actualmente son solamente económicas y el porcentaje depende de la productividad que logren, a diario deben realizar un mínimo de 5 viajes después de este número de viajes empiezan a acumular porcentaje para bonificación, algunos de los trabajadores especialmente los de mayor edad que vienen de empresas donde no les pagaban sueldo se conforman con tener su pago, otros trabajadores muestran desinterés por realizar más viajes de los reglamentarios, debido a esto cuando se les pregunta a los trabajadores porque creen que no son equitativas indican que es porque unos ganan más que otros. Teniendo en cuenta que no muestran tanto interés en la bonificación económica y que reciben su sueldo mensualmente se sugiere realizar actividades de bienestar laboral tales como celebración del día de la familia, días compensatorios de tal manera que se sientan motivados a realizar más viajes de lo reglamentario.

*Ilustración 19***¿La empresa le brinda estabilidad laboral?**

98 respuestas

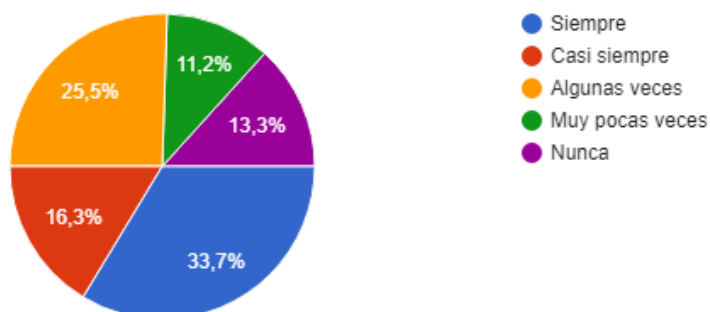


La estabilidad laboral es un factor de bastante importancia en el clima organizacional y en Sotram S.A. Según los resultados el 66,3% de los trabajadores afirman siempre se les brinda estabilidad laboral, el restante corresponde a un 28,6% que informan casi siempre. El tipo de contrato a los trabajadores es de término indefinido junto con pago de salario mínimo mensual legal vigente junto con prestaciones legales junto con pago de bonificación por nivel de productividad por lo tanto es una buena medida para generar sentimiento de estabilidad en los trabajadores, teniendo en cuenta los resultados obtenidos se recomienda seguir con estos procedimientos.

*Ilustración 20*

¿Hay una comunicación efectiva por parte de la alta gerencia que permita establecer relaciones claras entre los...ión y logro de las metas programadas?

98 respuestas

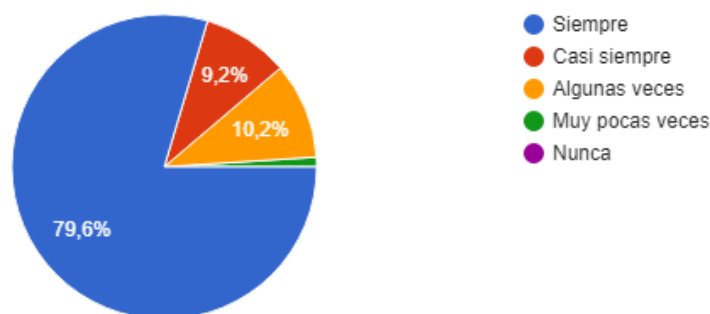


Aunque se presenta una división grande de opiniones entre los empleados con respecto a la comunicación por parte de la alta gerencia la mayoría que en este caso representa un 33,7% de los trabajadores informan siempre hay una comunicación efectiva entre la alta gerencia para establecer relaciones claras entre los empleados. Para mejorar estos resultados se sugiere enfocarse en las características del desarrollo organizacional especialmente en la orientación sistémica en la cual se enfatiza en la relación de las partes entre si y no de manera aislada, y realizar un seguimiento a este mediante una nueva medición para verificar los resultados.

### Ilustración 21

¿En esta compañía la rotación de personal es una variable frecuente?

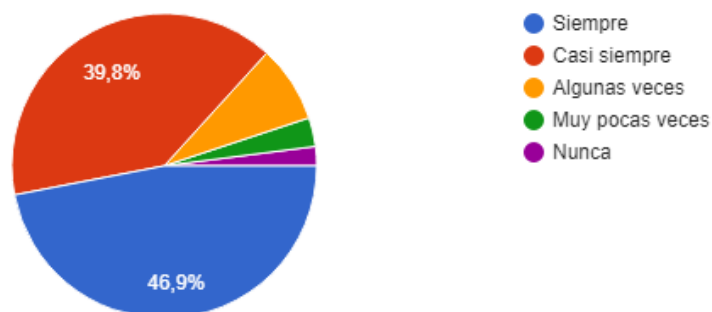
98 respuestas



Según el 79,6% de los trabajadores opinan siempre hay rotación de personal, al preguntarles el porqué, informan que es debido a que algunos conductores que vienen de otras empresas en donde no se tiene control alguno sobre el producido diario realizado manifiestan inconformidad por esto, otros debido a que se descuadran en el producido y lo que haga falta deben realizar el pago por sus propios medios, deciden renunciar para no tener que pagar, algunos debido a esto toman represalias contra las trabajadoras de la caja que recaudan el dinero y son groseros tanto con ellas como con sus jefes directos y a pesar del seguimiento que se realiza previo a tomar medidas más fuertes no cambian su forma de ser, por lo tanto el área de gestión humana decide finalizar su contrato. Otro motivo por el cual renuncian es por el tema de las bonificaciones, porque presentan inconformidad con el método de control o porque no se sienten parte de la empresa. En cada uno de estos ítems se han planteado algunas estrategias a implementar dentro de la compañía para mejorar este índice de rotación de personal.

*Ilustración 22***¿Están claros los objetivos establecidos por la empresa?**

98 respuestas

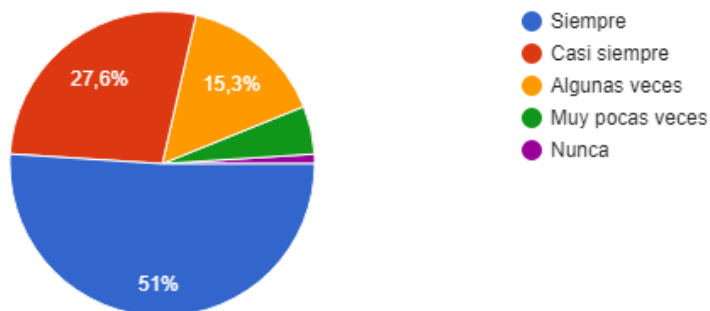


El 46,9% de los trabajadores coinciden en que siempre tienen claros los objetivos establecidos por la empresa y el 39,8% informa que casi siempre por lo tanto se identifica una buena comunicación de la empresa hacia los trabajadores en cuanto a los objetivos que se han establecido por la empresa, los objetivos son dados a conocer en la inducción y están publicados en la cartilla de su sistema de gestión integral y en cartelera. Por lo tanto, se identifica una buena gestión y se recomienda seguir realizando la publicación de los objetivos de la misma manera.

*Ilustración 23*

### ¿Las actividades desarrolladas en la empresa se identifican con los objetivos propuestos?

98 respuestas

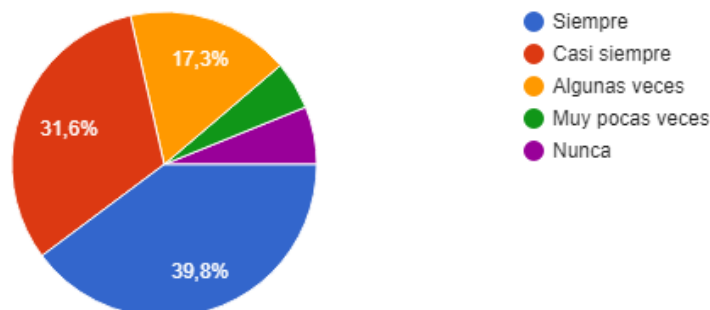


El 51% de los trabajadores opina que las actividades de la empresa se identifican con los objetivos propuestos, al igual que el 27,6% informa que casi siempre están identificadas. Por lo tanto, se puede concluir de estos resultados que influyen de manera positiva en el clima organizacional ya que, como trabajador de una compañía, es importante sentir que las actividades que se están desarrollando son acordes a lo estipulado en los objetivos y, por el mismo motivo, contribuyen al cumplimiento de estos.

### Ilustración 24

#### ¿La empresa busca diferentes alternativas para el cumplimiento de sus objetivos?

98 respuestas



Según el 39,8% de los trabajadores siempre se buscan diferentes alternativas para el cumplimiento de sus objetivos y el 31,6% informan casi siempre por este motivo se confirma lo informado por el área de gestión humana la cual indicó que para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el área operativa se brindan alternativas en el desarrollo de las actividades. Se programan varios horarios a los trabajadores y siempre y cuando no se vea afectado su bienestar se permiten horas extras que corresponden a realizar más viajes de los reglamentarios.

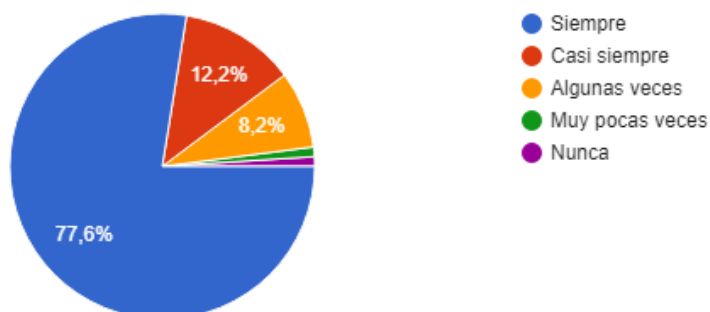
Adicionalmente para cumplir con los objetivos propuestos en cuanto al servicio al cliente en el cual también influyen los trabajadores debido a su forma de ser con los pasajeros, el estado de los vehículos y la forma de conducir también se realizan actividades motivacionales a los trabajadores, en el vehículo llevan la foto de sus familias con la leyenda “ellos te esperan en casa”, esto con el fin de concientizarlos que lo importante no es la velocidad o la imprudencia para completar el producido sino lo que importa es su bienestar. Por lo tanto, se considera que es una buena estrategia de concientización y se recomienda no modificar esta y en lo posible con el área de psicología y gestión humana diseñar más estrategias para fomentar el cumplimiento de los objetivos.



### Ilustración 25

¿Cree usted que la supervisión y control por parte de los directivos a empleados y la buena comunicación e...rementa el buen desempeño laboral?

98 respuestas

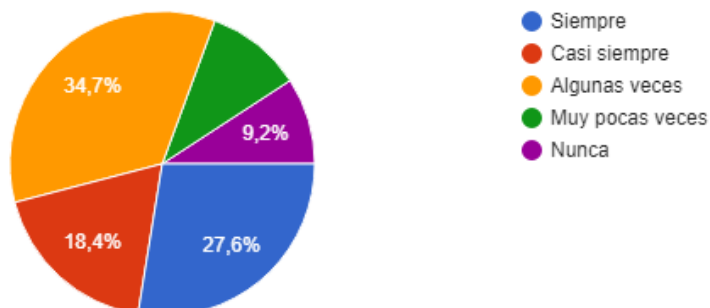


Teniendo en cuenta que el 77,6% de los trabajadores opina que siempre la supervisión, el control y la buena comunicación incrementan el desempeño laboral, por lo cual se sugiere a la organización implementar las sugerencias propuestas con anterioridad en cuanto a la comunicación y a la mejora en las relaciones con los supervisores para de esta manera lograr mantener y si es posible incrementar este índice.

### Ilustración 26

¿Cree usted que el método de control que utilizan para los empleados es el adecuado?

98 respuestas



El método de control utilizado según el 34,7% de los empleados opina que solo algunas veces es el adecuado, el método de control que se utiliza para los conductores en cuanto al

cumplimiento de los viajes realizados y por lo tanto el dinero recaudado por estos en los viajes realizados se realiza mediante un sistema implementado en cada uno de los buses, que consiste en un sensor que cuenta el número de pasajeros que se suben y bajan del bus y este número es registrado en el sistema que maneja el personal de caja. El número mínimo de viajes que deben ser realizados es 5 y como mínimo 19 pasajeros subiendo y 19 bajando lo que equivale a 190 pasajeros a diario, con una tasa permitida de error de 2 pasajeros por viaje lo cual equivale a 10 pasajeros diarios. El valor del pasaje desde Bogotá-Madrid y Madrid-Bogotá con punto de partida desde la calle 13 es de \$ 3900 por persona por lo tanto los 190 pasajeros equivaldrían a \$538.200 y en la otra ruta Bogotá al 80 a Madrid, cuesta \$ 4100 por pasajero y el total del día serían \$565.800. La tasa de error en pesos equivale a \$39.000 para un total de producido a entregar de \$499200 en la ruta Fontibón, Bogotá-Madrid y de \$41.000 para un total \$526.800 en la otra ruta.

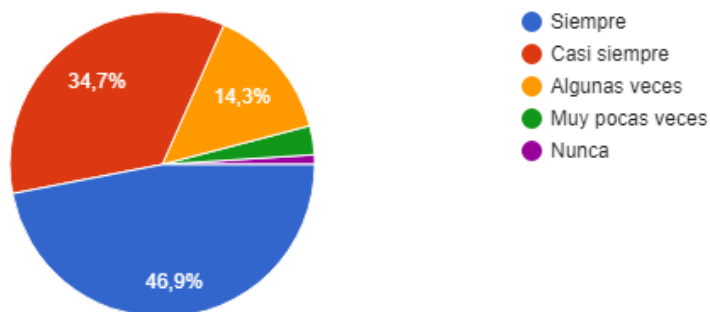
En valores porcentuales el 7,24% corresponde a la tasa de error en la ruta Fontibón-Madrid y en la segunda ruta 7,6%.

Se propone realizar un monitoreo a este factor, realizando un análisis semanal del promedio de los trabajadores que se descuadran en el producido, y el promedio de los trabajadores que se van de la empresa por este motivo. Las variables para tener en cuenta corresponden a, horarios (hora pico y de baja demanda), tráfico y falencias en los sensores, esto con el fin de poder determinar si en efecto el método de control es uno de los factores que están influyendo en el incremento de la rotación de personal.

*Ilustración 27*

¿La información que usted recibe es suficiente para realizar bien su labor?

98 respuestas

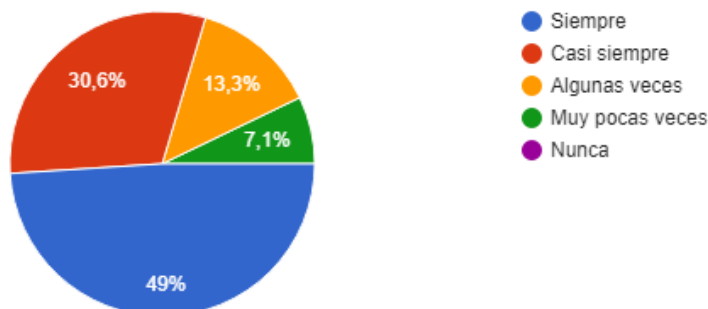


El 46,9% de los trabajadores opinan estar de acuerdo en que siempre la información recibida es suficiente para realizar bien su labor y casi siempre el 34,7%, esta es suministrada mediante capacitaciones frecuentes para los trabajadores, estas cifras se consideran buenas y la información correcta para el desarrollo de las funciones es crucial en el clima organizacional con respecto al tema motivacional de los trabajadores porque al ver que están desarrollando sus funciones de manera correcta por la información que le suministra directamente la empresa fomenta el sentido de pertenencia y compromiso.

### Ilustración 28

¿Los directivos alertan periódicamente a los empleados para que estén alertados y no se distraigan los estándares de los procedimientos?

98 respuestas



EL 49% de los trabajadores opinan siempre son alertados por los directivos de la empresa de manera periódica para que no se distraigan los estándares de los procedimientos y el 30,6% opina casi siempre por lo tanto estas cifras revelan una buena gestión por parte de los directivos. Estas cifras corroboran lo informado por gestión humana, ya que indican en las reuniones en donde se informa de los logros de la empresa también se realiza una alerta a los trabajadores para no descuidar los estándares de servicio al cliente y de productividad, ya que en ocasiones se han recibido quejas de usuarios que reportan los conductores pasan el límite de velocidad reglamentado y por lo tanto no los recogen, en otras ocasiones también se han recibido quejas por la limpieza de los vehículos y de esto han sido alertados los conductores para que se tomen las medidas correctivas por decisión propia sin necesidad que el jefe este recordándole lo que tiene que hacer. Por lo tanto, se recomienda seguir con estas actividades las cuales benefician a los trabajadores en cuanto a reconocer sus errores y los puedan mejorar y a la empresa en cuanto a que al mantener una concientización en los trabajadores influye en el incremento del porcentaje de la productividad.

#### **Análisis de los resultados a la luz de lo presentado en el problema.**

Teniendo en cuenta que lo presentado en el problema corresponde al incremento en el índice de rotación laboral y como el clima organizacional puede influir en este. A continuación, se

presentan los resultados de la medición del clima organizacional por categoría y se propone la estrategia para poder mejorar en los ítems que sean necesarios, se presenta adicional a la estrategia quién será el responsable y el indicador para su medición y seguimiento.

***Categoría relaciones interpersonales.***

Las preguntas realizadas en esta categoría van de la 1 a la 3, en general los datos nos muestran que en Sotram S.A, hay un ambiente laboral agradable y existe cooperación entre compañeros, aunque las cifras registran una opinión dispersa entre el 36.7% que opina casi siempre hay cooperación y el 32.7% algunas veces. El factor que está generando afectación esta categoría es la competencia negativa entre compañeros de trabajo. El 36.5% opina siempre afecta en forma negativa la competencia.

***Categoría toma de decisiones.***

Las preguntas que corresponden a esta categoría evaluada son del número 4 a la 7. Las cifras representan una buena gestión en cuanto a la toma de decisiones dentro de la compañía pero se identifica una falla en la comunicación entre supervisores y gerente general, debido a que el 25,5% que representa la mayoría de los trabajadores encuestados afirma tan solo algunas veces el gerente general es alertado de los problemas en el cumplimiento de las labores y 30.6% afirma algunas veces son tenidas en cuenta sus opiniones lo cual genera impacto negativo al clima organizacional porque no se está considerando al trabajador como parte importante de la organización y se están enfocando solamente en la parte individual lo cual hace que los trabajadores empiecen a no sentirse satisfechos con su trabajo, adicional a esto también impacta en la buena gestión del gerente ya que este debe tener conocimiento del funcionamiento no solamente del área administrativa sino de todas las áreas y de esta manera cumplir con las características del desarrollo organizacional en el cual la organización se ve como un todo y la solución de problemas.

***Categoría objetivos.***

Las preguntas que miden esta categoría van de la 8 a la 11. La falencia identificada en esta categoría corresponde a que solo algunas veces según el 32.7% de los trabajadores se realizan reuniones donde puedan expresar sus opiniones sobre temas relacionados o no a la empresa.

***Categoría motivación.***

Las preguntas realizadas para evaluar la motivación en los trabajadores son de la 12 a la 15. Las falencias en la categoría de motivación se encuentran representadas en cuanto a la falta de comunicación hacia los trabajadores para informarles acerca de los avances y en la equidad en

las bonificaciones económicas. Un 28.6% opina que casi siempre se hacen reuniones para comunicar los avances y un 23.5% opina muy pocas veces hay equidad, el 30,6% opina siempre hay equidad, teniendo en cuenta las opiniones divididas que existen en este ítem es necesario implementar cambios en el sistema de bonificaciones, dejando de lado el concepto que solamente el dinero motiva a los empleados este es un factor extrínseco pero solo genera una satisfacción a corto plazo y empieza a desmotivar como se puede observar que está sucediendo en Sotram S.A según resultados de esta encuesta.

#### ***Categoría cooperación.***

Las preguntas utilizadas para medir el estado de esta categoría van desde el número 16 hasta la 18, la empresa si ofrece estabilidad laboral a sus trabajadores y esto se demuestra con el resultado obtenido en donde el 66,3% opina siempre tienen estabilidad laboral. En cuanto a si la comunicación es efectiva para tener relaciones claras entre los empleados y un sentido de cooperación, el 33,7% de los trabajadores opina siempre hay una comunicación efectiva y el 25,5% opina algunas veces por lo tanto se recomienda para este ítem aplicar las estrategias descritas en la parte de comunicación que también serán de gran ayuda para mejorar este. Con respecto al tema de la rotación de personal el resultado es bastante alto representado por un 79,6% que opina siempre hay rotación, según las respuestas de algunos trabajadores a los cuales se les pregunto por qué había tanta rotación lo que se pudo detectar es una insatisfacción a nivel del método de control, la falta de comunicación a nivel general, con el sistema de bonificaciones, estos ítems hacen parte del clima organizacional por lo tanto la rotación de personal se está dando por las falencias detectadas en cada una de las categorías anteriores y en las siguientes.

#### ***Categoría liderazgo.***

Las preguntas que representan esta categoría corresponden al número 19 hasta la 21. Con respecto al liderazgo las cifras muestran resultados positivos en cuanto a la opinión de los trabajadores los objetivos de la empresa los tienen claros, según el 39,8% de los trabajadores opinan siempre se buscan diferentes alternativas para el cumplimiento de los objetivos y casi siempre el 31.6% por lo tanto refleja una buena gestión en el liderazgo. Por lo tanto, se recomienda continuar con las actividades realizadas para esta categoría.

#### ***Categoría control.***

Con respecto a la categoría de control, se encuentra una situación crítica en cuanto a los resultados para evaluar el método de control según el 34.7% de los trabajadores solamente algunas veces es correcto este método. En cuanto a términos matemáticos aparentemente está

bien diseñado y es un buen margen de error como se describió previamente en el análisis individual de esta pregunta, pero es uno de los factores que está haciendo que los trabajadores renuncien de manera frecuente por lo tanto posteriormente se plantea una propuesta para mejorar este ítem.

### Propuesta

Teniendo en cuenta lo presentado en el análisis de los resultados a continuación se presenta una propuesta para cada categoría del diagnóstico del clima organizacional.

#### *Categoría relaciones interpersonales.*

Tabla 2

<b>Actividad por desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador Esperado</b>	<b>Recursos</b>
<p>Campaña de sensibilización social para fortalecer la cultura organizacional, en cuanto a valores y hábitos, dirigida a conductores y jefes de despacho. Con el fin de disminuir la competencia desleal.</p>	<p>Área de responsabilidad social y gestión humana.</p>	<p>1 a 2 meses.</p>	<p>% de conductas aprendidas. (NCD/NTCE) *100 Permite evaluar el nivel de cambio conductual después de haber asistido a una actividad de capacitación. NCD: Número de conductas demostradas por persona. NTCE: Número total de conductas</p>	<p>Tiempo para realizar la capacitación Espacio físico para dictarla. Computador Profesional en Psicología y/o en trabajo social</p>

			esperadas o aprendizaje esperado.	
--	--	--	-----------------------------------	--

***Categoría toma de decisiones***

A continuación, se presentan las estrategias propuestas para el mejoramiento de los factores críticos previamente analizados.

*Tabla 3*

<b>Actividad por desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador Esperado</b>	<b>Recursos</b>
Realizar informes sobre todos los problemas presentados en el cumplimiento de las labores y presentarlos a la gerencia.	Supervisores de área operativa	Si el problema es de gravedad informar de inmediato y si no requiere de la intervención del gerente para tomar una decisión al respecto realizarlo mensualmente.	Nivel de percepción hacia la comunicación por parte de los trabajadores.	Realización de encuesta. Computador
Creación de buzón de sugerencias para los trabajadores y	Supervisores de área operativa y área de gestión humana.	Revisión quincenal del buzón.	# total de trabajadores/ # de trabajadores	Espacio para poder instalar el buzón y publicidad con



allí puedan expresar sus opiniones e inconformidades y dependiendo de lo encontrado en este buscar la solución a estas inconformidades.			participantes.  Percepción de los trabajadores con respecto a la atención prestada a sus opiniones	campañas de expectativa para cautivar a los trabajadores e incentivarlos a su uso.  Encuesta.
---	--	--	--	---

***Categoría objetivos.***

*Tabla 4*

<b>Actividad por desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador Esperado</b>	<b>Recursos</b>
Permitir un espacio a los trabajadores dentro del cual puedan expresar sus opiniones y si es necesario tomar decisiones a raíz de estas. Por lo tanto, basados en el desarrollo organizacional el gerente debe asumir el rol	Área de gestión humana y gerente general	Mensual	Porcentaje de efectividad en reacción a estas actividades. $\frac{((PR-E) / PR)}{*100}$ PR: Promedio notas o porcentaje de encuesta de reacción. E: Estándar	Encuesta de reacción o satisfacción Espacio físico para desarrollar la actividad. Mesas y sillas. Disponibilidad de tiempo por parte de gerencia.

como agente de cambio.				
------------------------	--	--	--	--

***Categoría motivación.***

Teniendo en cuenta las falencias encontradas en cuanto a la motivación de los empleados a continuación se propone una estrategia para el cambio enfocada hacia la implementación de factores intrínsecos.

*Tabla 4*

<b>Actividad por desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador Esperado</b>	<b>Recursos</b>
Realizar actividades para dar reconocimiento a nivel profesional dependiendo de los resultados de la productividad individual del conductor. Celebración del día de la familia. (Actividades de integración) Celebración de cumpleaños. (Detalle de	Gestión Humana.	Mensual y Semestral.	Indicador de productividad individual.  # Viajes realizados por conductor/Recursos utilizados.	Premios.  Encuesta para medir la satisfacción.

cumpleaños)				
-------------	--	--	--	--

***Categoría cooperación.***

Teniendo en cuenta el análisis de los resultados la mayor falencia se encuentra en la rotación de personal la cual se ve influenciada por los ítems analizados en todas las categorías estudiadas en esta encuesta por lo tanto lo recomendable es proceder a implementar las estrategias ya descritas con anterioridad y también las que se describirán posteriormente.

*Tabla 5*

<b>Actividad por desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador Esperado</b>	<b>Recursos</b>
Implementación de las estrategias propuestas para cada una de las categorías.	Gerencia general, Gestión humana y Supervisores del área operativa.	Se estima implementarlos en un lapso de 6 meses máximo teniendo en cuenta que estas actividades no requieren inversión en recursos económicos.	Disminución en el porcentaje de los resultados del instrumento utilizado para la medición del clima organizacional.	Encuesta para medir de nuevo el clima organizacional.

***Categoría liderazgo.***

En esta categoría los resultados fueron positivos por lo tanto no se hace necesario plantear estrategias para mejorarla, lo que se recomienda es continuar con las actividades que han venido realizando.

***Categoría control.***

Teniendo en cuenta que es uno de los factores causantes de la renuncia frecuente de los trabajadores, a continuación, se describe la estrategia para realizar un seguimiento a este método.

*Tabla 6*

<b>Actividad por desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador Esperado</b>	<b>Recursos</b>
Realizar monitoreo del método de control, teniendo en cuenta variables tales como, horarios (hora pico y hora de baja demanda), competencia negativa, tráfico y posibles falencias en los sensores de los buses.	Caja y gestión humana.	Semanal	Promedio de los trabajadores que renuncian por este motivo. Promedio de los trabajadores que tienen descuadres en el producido.	Entrevistas. Encuestas de satisfacción. Informes del área de caja.

***Indicador esperado de las propuestas.***

Después de la implementación de las propuestas descritas anteriormente se recomienda volver aplicar la encuesta dentro de 1 año y lo esperado es que los resultados arrojen una disminución en la rotación del personal como mínimo en un 15% con respecto a lo obtenido en esta investigación.

Revisión y actualización del cronograma de actividades. - revisión y actualización del presupuesto de ingresos y gastos.

## Propuesta de implementación

A continuación se presenta el cronograma de actividades estimado para la implementación de las estrategias junto con la priorización de cada una, las cuales fueron evaluadas de manera conjunta con la gerencia de gestión humana, se tuvieron en cuenta tres factores para esto, los cuales fueron el esfuerzo requerido por parte de la empresa para su implementación, el impacto esperado y el costo, en el papel de consultor desde el punto de vista personal tiene más valor el impacto esperado pero teniendo en cuenta que la empresa no es tan grande y el presupuesto es moderado, para ellos tiene un poco más de importancia el costo que conlleva la implementación de cada una de las estrategias, seguido del impacto esperado y por ultimo del esfuerzo que conlleva realizarlo, por lo tanto se pondera de la siguiente forma.

### *Esfuerzo de implementación.*

Peso sobre el 100%: 25%

Calificación 1-5 siendo 1 Muy complejo y 5 Muy fácil.

### *Impacto esperado.*

Peso sobre el 100%: 35%

Calificación 1-5 siendo 1 Impacto muy bajo y 5 Alto impacto

### *Costo.*

Peso sobre el 100%: 40%

Calificación 1-5 siendo 1 Muy costoso y 5 Muy económico.

Tabla 7

PRIORIZACIÓN DE PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.					
PONDERACIÓN SOBRE EL 100%	25%	35%	40%		
PROPUESTAS POR CATEGORIA	ESFUERZO DE IMPLEMENTACIÓN	IMPACTO ESPERADO	COSTO	CALIFICACIÓN	PRIORIZACIÓN
RELACIONES INTERPERSONALES	2	5	3	3.45	5
TOMA DE DECISIONES	5	4	5	4.65	1
TOMA DE DECISIONES	4	4	5	4.4	2
OBJETIVOS	4	5	3	3.95	3
MOTIVACION	4	4	3	3.6	4
COOPERACION	4	2	3	2.9	6
CONTROL	1	4	1	2.05	7

Elaboración de la tabla: (Alfonso López)

Tabla 8

<b>CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES Y COSTOS</b>			
<b>CATEGORIA</b>	<b>ACTIVIDAD A REALIZAR</b>	<b>FECHA ESTIMADA DE INICIO</b>	<b>COSTO DE IMPLEMENTACIÓN</b>
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Realizar informes sobre todos los problemas presentados en el cumplimiento de las labores y presentarlos a la gerencia.	Cuarto trimestre 2018	No tiene costo teniendo en cuenta que ya se tiene el personal y los recursos necesarios para realizarlo
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Buzón de sugerencias	Segunda quincena Enero 2019	Buzón de sugerencias de madera con bolígrafo: \$263000.
<b>OBJETIVOS</b>	Desayunos con presidencia (Espacio para que los trabajadores expresen sus opiniones)	Primera quincena de Marzo 2019	Alimentos y decoración del lugar: \$550.000
<b>MOTIVACIÓN</b>	Celebración del día de la familia. Actividad a realizar dividida en 2 grupos, uno en la mañana y el segundo en la tarde. (reconocimientos no monetarios)	Primera quincena de Mayo 2019 basados en la normatividad en la cual se establece que el día nacional de la familia es el 12 de mayo. Pero el espacio brindado a los trabajadores debe ser semestral.	Brazaletes general parque Jaime Duque. Por persona. \$32.000. Brazaletes Especial parque Jaime Duque por persona. \$ 42.000
<b>MOTIVACIÓN</b>	Torta individual de cumpleaños. Cifra para 8 trabajadores que es el promedio de los que cumplen mensualmente y la cifra para los 100 trabajadores. (reconocimientos no monetarios)	Inicios del segundo semestre del 2019.	\$9000 Torta individual. \$72000 Mensual. \$900000 Anual
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	Campañas de sensibilización	Inicios de Agosto 2019	Hora Psicólogo sin posgrado. \$85.000. 4 Horas. \$ 340.000. Publicidad. \$70.000 Recordatorio (100 llaveros con fotografía de la familia). \$ 140000. Total: \$550.000
<b>COOPERACIÓN</b>	Nueva medición del clima organizacional.	Inicios de Noviembre 2019	Hora Psicólogo con Posgrado. \$130.000. 9 Horas.
<b>CONTROL</b>	Revisión método de control.	Dependiendo de los resultados de las actividades blandas y de la nueva medición del clima organizacional se decide si se implementa o no.	Contratación de desarrollador por mes: \$3.000.000

Elaboración de la tabla: (Alfonso López)

Información: (htt) (Institución universitaria Salazar y herrera, s.f.) (Mercado libre, s.f.) (Parque Jaime Duque, s.f.)

Para la primera estrategia propuesta en la categoría de toma de decisiones, la empresa no debe incurrir en gastos adicionales a los que ya incurre en cuanto a pago de salario del personal que tiene actualmente ya que no se necesitan horas extras a las 8 legales para lograr desarrollar la labor propuesta que corresponde a realizar informes sobre los problemas presentados, por lo tanto, esta estrategia obtuvo la mayor calificación en cuanto a costo, impacto esperado y esfuerzo de implementación y por ese mismo motivo es la primera que se podría implementar.

Adicionalmente la fecha propuesta de implementación se plantea teniendo en cuenta que actualmente la empresa se encuentra en desarrollo de un área de bienestar laboral para sus trabajadores y los informes serían de gran ayuda para determinar las actividades que vayan a estipular.

El buzón de Sugerencias es la segunda estrategia propuesta a implementar debido a su facilidad y a que el costo no es tan alto ya que lo que se requiere es el cajón de madera en forma de buzón, papel para lo cual teniendo en cuenta el factor medio ambiental se utilizará papel reciclable y un esfero, se realizaron algunas cotizaciones y la mejor opción se encontró por mercado libre, ya que contactar un carpintero para que diseñara e hiciera el mueble tenía un valor superior.

En cuanto a la categoría de objetivos, en donde se propone permitir un espacio a los trabajadores para expresar sus opiniones se llega a un acuerdo con la gerencia de gestión humana de realizar un desayuno con la gerencia general, teniendo en cuenta que no se puede parar la operación se realizará a inicios de la jornada que es sobre las 4 y 5 de la mañana y de a 20 trabajadores por día, en esta el gerente les expresara las novedades importantes del mes y se escuchara a los trabajadores sobre sus inquietudes y opiniones tanto laborales como personales.

Este modelo fue tomado de algunas empresas colombianas que lo realizan y han tenido un buen impacto, algunas de estas son Protela S.A y el Banco de la Republica de Colombia. Las cuales tienen en cuenta a todos sus trabajadores desde conductores de sus camiones, personal de servicios generales hasta altos mandos por lo tanto se desea junto con Gestión humana implementarlo para analizar qué resultados pueda tener en Sotram S.A, para obtener el costo se realizó cotización con varias cafeterías y el costo promedio del desayuno por persona es de \$4500 más el valor de la decoración, en cuanto a las sillas y las mesas no se requiere comprarlas ni alquilarlas ya que la empresa cuenta con estos recursos dentro de su mobiliario. y por ese motivo queda como la tercera propuesta a implementar.

Para la categoría de motivación se propone realizar actividades de crecimiento profesional y personal para los trabajadores, en cuanto al crecimiento profesional lo tienen previsto a largo plazo para diseñar un plan carrera por ese motivo no se encuentra dentro de la priorización, pero si se encuentran dos actividades para dar recompensas no monetarias a los trabajadores que son la celebración del día de la familia, pero debido a que los trabajadores son un poco reacios a que se les del día compensatorio por que desean comisionar se propone desarrollar la actividad en dos grupos, 50 trabajadores en la mañana y 50 trabajadores en la tarde para que tengan la oportunidad de compartir un espacio con su familia la fecha del cronograma se basa en la ley 1361 del año 2009 la cual habla acerca de la celebración del día de la familia en las empresas y la fecha en la cual se debe realizar es en el mes de mayo. El costo de esta actividad se basa en los aportes que realiza la empresa a las cajas de compensación ya que esta celebración normalmente se realiza con el apoyo de las cajas de compensación, se encuentran dos opciones que sería brindar un desayuno o un almuerzo para los trabajadores y su familia, o una visita al parque Jaime duque, las dos opciones tienen un costo elevado por ese motivo no es una de las primeras propuestas a implementar. Los datos de los costos del parque Jaime duque se obtienen directamente de su página web ya que no fue posible encontrar información sobre planes empresariales.

La segunda propuesta de la categoría de Motivación es la celebración de cumpleaños, en la cual se propone dar un detalle de cumpleaños, se realizó la cotización la casa de ponqués el rey y esta ofrece un precio de \$9000 la torta individual, empacada y decorada según la ocasión, por lo tanto, debido a que es costo alto y el impacto esperado es bueno queda estipulada como la propuesta número 5 que se implementaría.

Una de las propuestas que más impacto se espera tenga dentro de la empresa, pero a su vez una de las más costosas y de mayor esfuerzo es la de la categoría de relaciones interpersonales con las campañas de sensibilización, los costos de esta se obtuvieron al consultar con varios psicólogos y adicionalmente consultando por Google, con respecto a la publicidad se realizó cotización con empresas publicitarias y por internet.

Con respecto a la nueva medición del clima organizacional, en caso tal que se requiera un instrumento de medición más enfocado a la parte psicológica, para la implementación y el análisis de los resultados se requiere horas profesionales de Psicología. Se hace el cálculo estimado de 9 horas para obtener la encuesta de los 100 trabajadores dividida en 2 semanas



teniendo en cuenta el horario no continuo de los conductores y dos semanas más para el análisis de los resultados que debe ser un profesional especializado en este tema.

La última propuesta que se implementaría sería la revisión al método de control debido a que ya invirtieron bastante en el diseño e implementación del sistema con el que cuentan actualmente y contratar un desarrollador es bastante costoso y la empresa actualmente no cuenta con este presupuesto, por lo tanto lo que desean es esperar a los resultados de la nueva medición del clima organizacional y si estos resultados arrojaran la necesidad de revisar el sistema de control se harían los respectivos estudios financieros para evaluar la posibilidad.

### **Conclusiones y sugerencias.**

- Mediante la investigación realizada, se demuestra que el planteamiento de la teoría de Herzberg con respecto a los factores extrínsecos como el dinero, no son por si solos efectivos para lograr una satisfacción laboral. En el caso específico de Sotram S. A, se tiene que el 30,6% de los trabajadores opinan que siempre hay equidad en las bonificaciones, lo cual nos indica que a pesar de que la empresa realice bonificaciones con dinero en efectivo, no se logra un impacto a la mayoría de sus trabajadores, Por lo tanto, es necesario implementar una mejora en este ítem.
- Por medio del resultado obtenido de la encuesta aplicada para el diagnóstico del clima organizacional en Sotram S.A., se encuentra que, lo indagado en el comportamiento organizacional acerca de la influencia del clima organizacional en la rotación de personal para esta empresa es acertado, ya que el 79,6% de los trabajadores informan que perciben que siempre hay rotación de personal, y los factores críticos que están influyendo sobre este ítem son: los métodos de control, la falta de comunicación entre directivos y empleados, la cooperación y la competencia los cuales hacen parte del clima organizacional.
- Al indagar con gestión humana por el método de control que se realiza en la empresa, se determina que se tienen percepciones de la teoría x en cuanto a que los trabajadores son incapaces de tener autocontrol y autodisciplina por lo cual necesitan ser dirigidas por la administración.
- Con el fin de plantear las propuestas para mejorar el clima organizacional de la empresa

Sotram S.A., y de esta manera disminuir el índice de rotación de personal, se utilizaron como guía algunas de las características de la teoría del desarrollo organizacional y los factores intrínsecos de Herzberg.

- Se encuentra que el comportamiento organizacional es fundamental para tener éxito en las organizaciones, teniendo en cuenta que los recursos técnicos ya no son suficientes para una buena gestión de las organizaciones, si no que se requieren unas buenas condiciones laborales a nivel del ambiente donde desarrollan sus funciones y una buena relación interpersonal con sus jefes y con sus compañeros de trabajo que es a lo que se refiere el clima laboral. Para lograr esto, el comportamiento y la cultura organizacional son los que brindan las herramientas necesarias tanto para los nuevos profesionales como para aquellos que ya llevan años ejerciendo la administración de empresas.
- Las nuevas herramientas que se deben utilizar para la buena gestión de las organizaciones corresponden al desarrollo de actitudes, aptitudes interpersonales y habilidades de liderazgo.

#### **Sugerencias**

- Se sugiere enfocarse en la teoría del desarrollo organizacional para mejorar el clima organizacional, en cuanto a que tanto el gerente como los jefes de cada área adquieran el papel de agente de cambio adquiriendo habilidades para diagnosticar la situación e implementar el cambio.
- La comunicación en Sotram S.A es un factor que está crítico, por lo tanto, se requiere de una mejora, para esto se sugiere informar de manera periódica al gerente general de los problemas presentados con el cumplimiento de las labores, permitir más espacios para que los empleados puedan expresar sus opiniones y tenerlas en cuenta para una correcta toma de decisiones.
- Se sugiere que una vez se realice la implementación de las estrategias planteadas para mejorar cada una de las categorías que presentan falencias, volver a realizar la evaluación por medio de la encuesta, para verificar en qué estado se encuentra el clima organizacional y así poder evaluar si las estrategias planteadas tuvieron el éxito esperado en la mejora del clima organizacional. El porcentaje de disminución en la rotación de personal de la empresa después de implementar las estrategias se espera que disminuya en un 15% con respecto al actual

### Referencias

- Alvarez Ochoa, E., & Silva Bustos, J. (2007). *Clima Organizacional*. Obtenido de <http://climaorganizacionalem.blogspot.com/2007/11/instrumentos-de-medicin.html>
- Dessler, G. (1974).
- Mendez, C. (2006). El clima, atributo de la organización. En *Clima organizacional en Colombia* (pág. 33).
- (s.f.). Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/ley-1361-de-2009-dos-dias-mas-de-vacaciones-a-trabajadores/248580>
- (22 de junio de 1994). Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2629>
- (3 de agosto de 1994). Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3360#0>
- (26 de agosto de 1996). Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8804#0>
- (07 de Julio de 2012). Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48365>
- Administración estratégica. (2012).
- Alfonso López, C. A. (s.f.).
- Angarita Duran, L. A. (2011). Medición del clima organizacional y satisfacción laboral en los empleados de Copetran Bucaramanga. Bucaramanga, Colombia. Obtenido de [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1609/digital\\_21646.pdf](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1609/digital_21646.pdf)
- Campos Loaiza, C., & Larrarte, L. (2017). *Reestructuración del área de talento humano*. Madrid (Cundinamarca, Colombia.). Recuperado el 2018
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw-Hill. Recuperado el 2018
- Colombia, C. d. (16 de Marzo de 2010). *Ley 1383 de 2010*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=39180>
- Colombia, P. d. (5 de febrero de 2001). *Decreto 170 de 2001*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6104>

- Decreto único reglamentario 1072 2015.* (s.f.). Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- Delgado Llamas, S. L. (2017). Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector desarrollo de software. Universidad Autónoma de Baja California. Obtenido de file:///C:/Users/USER/Downloads/SSRN-id2916924.pdf
- Dessler, G. (1979). Organización y administración enfoque situacional.
- Institución universitaria Salazar y herrera.* (s.f.). Obtenido de [https://www.iush.edu.co/uploads/Escala\\_Minimos\\_Remuneracion2018.pdf?IUSH](https://www.iush.edu.co/uploads/Escala_Minimos_Remuneracion2018.pdf?IUSH)
- Mercado libre.* (s.f.). Obtenido de [https://listado.mercadolibre.com.co/buzon-de-sugerencias-en-madera#D\[A:buzon%20de%20sugerencias%20en%20madera\]](https://listado.mercadolibre.com.co/buzon-de-sugerencias-en-madera#D[A:buzon%20de%20sugerencias%20en%20madera])
- Morales, F. (15 de 05 de 2018). *acsendo.blog*. Obtenido de ¿Qué herramientas existen para medir el clima laboral?: <https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral/>
- Parque Jaime Duque.* (s.f.). Obtenido de <https://parquejaimeunque.com/informacion.html>
- s.a, S. (s.f.). Cartilla Sotram, nuestra historia.
- Toro Álvarez, F., Sanín Posada, A., & Centro de Investigación en Comportamiento Organiza. (2013). *Gestión del clima organizacional, Intervención basada en evidencias*. Medellín: Diagramación e impresión.
- humanos, A. d. (s.f.). Cartilla Sotram. *Política de seguridad vial*. Madrid (Cundinamarca), Colombia.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Decimotercera ed.). México: Pearson educación. Recuperado el 2018
- social, M. d. (2008). Resolución 2646 del 2008. Colombia, Colombia. Obtenido de <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Normatividad/Resoluciones/Res-2646-2008.pdf>

Delgado Llamas, S. L. (2017). Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector desarrollo de software. Universidad Autónoma de Baja California.

Obtenido de file:///C:/Users/USER/Downloads/SSRN-id2916924.pdf

S.A, S. (s.f.). Cartilla Sotram, nuestra historia.

### Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 .....	35
Ilustración 2 .....	36
Ilustración 3 .....	37
Ilustración 4 .....	38
Ilustración 5 .....	39
Ilustración 6 .....	40
Ilustración 7 .....	41
Ilustración 8 .....	42
Ilustración 9 .....	43
Ilustración 10 .....	44
Ilustración 11 .....	44
Ilustración 12 .....	45
Ilustración 13 .....	46
Ilustración 14 .....	47
Ilustración 15 .....	48
Ilustración 16 .....	48
Ilustración 17 .....	49
Ilustración 18 .....	50
Ilustración 19 .....	51
Ilustración 20 .....	52
Ilustración 21 .....	53
Ilustración 22 .....	54
Ilustración 23 .....	55
Ilustración 24 .....	56
Ilustración 25 .....	57
Ilustración 26 .....	57
Ilustración 27 .....	59
Ilustración 28 .....	60
Tabla 1 .....	29
Tabla 2 .....	63
Tabla 3 .....	64
Tabla 4 .....	66
Tabla 5 .....	67
Tabla 6 .....	68
Tabla 7 .....	69
Tabla 8 .....	70