

**IMPACTO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA
DE MONTAJE DEL INGENIO PROVIDENCIA S.A ANTE EL CAMBIO DE
INFRAESTRUCTURAS DURANTE EL AÑO 2013**

SINDY JOHANA CAÑAR RICAURTE

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

2015

**IMPACTO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA
DE MONTAJE DEL INGENIO PROVIDENCIA S.A ANTE EL CAMBIO DE
INFRAESTRUCTURAS DURANTE EL AÑO 2013**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar por el título de:

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

SINDY JOHANA CAÑAR RICAURTE

DIRECTOR: HOLBEIN GIRALDO PAREDES

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

2015

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Palmira Valle. Diciembre 4 de 2015.

DEDICATORIA

A Dios.

Por guiarme y permitirme llegar hasta este punto con sabiduría y humildad, por estar siempre conmigo, por su bondad, grandeza y amor.

A mi madre Elsa Janneth

Por su amor y apoyo incondicional, por los valores inculcados, por su enseñanza en que todo lo podemos si tenemos a Dios Jehová en nuestro corazón, por su motivación y lucha incansable, y ante todo por su infinita bondad.

A mi padre Roberto Carlos

Por su apoyo y colaboración incondicional durante toda mi vida, por su amor y respeto brindado.

A mi esposo Braian Trujillo

Por su amor absoluto, por su gran apoyo en todo momento, por su dedicación, por su valor brindado para salir a delante y ser mejor persona.

AGRADECIMIENTOS

Ante todo agradezco a Dios por ser mi camino, mi luz y mi vida.

De todo corazón agradezco a todas aquellas personas que con su colaboración y confianza me han ayudado de forma desinteresada a formarme como persona, en donde he forjado un sendero lleno de aprendizajes y bendiciones.

A mi familia, padres, hermanos y esposo por su amor, comprensión y animo incondicional.

También quiero dar infinitas gracias a mi director de trabajo de grado, el profesor Holbein Giraldo por su interés mostrado por mi trabajo, sugerencias recibidas y la confianza en mi depositada.

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES	12
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
4. OBJETIVOS:.....	17
4.1 Objetivo general:.....	17
4.2 Objetivos específicos:	17
5. JUSTIFICACIÓN	18
6. MARCO CONTEXTUAL	20
7. MARCO CONCEPTUAL	24
7.1 Organización	24
7.2 Cambio organizacional.....	24
7.3 Cambio en infraestructura organizacional.....	25
7.4 Resistencia al cambio.....	25
7.5 Estilos de conductas conflictivas.....	25
7.6 Mejora continua.....	26
7.7 Comunicación organizacional	26
7.8 Clima organizacional	26
8. MARCO TEORICO.....	28

9. MARCO JURIDICO.....	38
9.1 Norma NTC - ISO 9000: 2000 “Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario”	38
9.2 OHSAS 18001 – BS. “Seguridad y salud laboral”.	39
9.3 ISO 14001. Sistema de gestión ambiental.....	40
9.4 Decreto 3075 de 1997.....	41
9.5 Resolución 18 0687 de 2003.....	41
9.6 Resolución 1565 de 2004.....	41
10. METODOLOGIA	42
10.1 Diseño de investigación	42
10.2 Tipo de diseño.....	42
10.3 Población y muestra	43
10.4 Técnicas de recolección de información	44
11. CAPITULO I: CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE RENDIMIENTO LABORAL DESDE LAS TEORIAS DE LA ADMINISTRACIÓN	45
11.1 Desarrollo evolutivo de las organizaciones.....	45
12. CAPITULO II. RELACIÓN EXISTENTE ENTRE INFRAESTRUCTURA Y RENDIMIENTO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	60
12.1 La infraestructura como fuente de ventaja competitiva	60
13. CAPITULO III. CAMBIOS DE INFRAESTRUCTURA DESARROLLADOS EN EL AREA DE MONTAJE DEL INGENIO PROVIDENCIA DURANTE EL AÑO 2013 71	
13.1 Planta de evaporación de vinaza	75
13.2 Tacho continuo de A y pre- evaporadores 1C-1D	76

13.3	Ampliación de la zona de envase	79
14.	CAPITULO IV. MOTIVACIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD	89
14.1	Caracterización del personal que labora en el área de montaje del ingenio providencia s.a.	90
14.2	Percepción de los empleados con respeto a los cambios efectuados y su influencia en el rendimiento laboral.....	99
14.3	Percepción sobre su ambiente de trabajo y los suministros brindados para el desarrollo de su labor	104
14.4	Motivación, capacitación e inclusión en éxitos y fracasos	107
15.	CONCLUSIONES	110
16.	RECOMENDACIONES	113
17.	BIBLIOGRAFIA	115
18.	ANEXOS.....	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Ingenio Providencia S.A.....	22
Figura 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	29
Figura 3. Modelo de las cinco íes.....	31
Figura 4. Planta Evaporación de Vinaza.....	75
Figura 5. Tacho Continuo de A.....	77
Figura 6. Pre-evaporadores 1C – 1D.....	78
Figura 7. Tolvas de azúcar antiguas.....	80
Figura 8. Silos de azúcar.....	81
Figura 9. Secadora de azúcar sin uso.....	82
Figura 10. Secadora Mause.....	83
Figura 11. Tanques cuadrados de meladura.....	84
Figura 12. Tanques redondos de meladura.....	84
Figura 13. Banda transportadora de azúcar obsoleta.....	85
Figura 14. Nueva banda transportadora de azúcar.....	86
Figura 15. Maquina Toyo.....	87

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Sexo.....	90
Grafica 2. Rango de edad.....	91
Grafica 3. Estado Civil.....	92
Grafica 4. Nivel Educativo.....	93
Grafica 5. Cargo que desempeña.....	95
Grafica 6. Tiempo de servicio que lleva en la empresa.....	96
Grafica 7. Tipo de contrato que posee.....	98
Grafica 8. Clasificación sobre los cambios	99
Grafica 9. Los cambios en infraestructura han facilitado su trabajo.....	100
Grafica 10.Capacitacion especial.....	101
Grafica 11. Ha afectado su rendimiento laboral los cambios.....	102
Grafica 12. Ambiente laboral.....	104
Grafica 13. Que tan bien explica el jefe.....	105
Grafica 14. Se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla.....	107
Grafica 15. Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo.....	108

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Sexo.....	90
Tabla 2. Rango de edad.....	91
Tabla 3. Estado Civil.....	93
Tabla 4. Nivel Educativo.....	94
Tabla 5. Cargo que desempeña.....	95
Tabla 6. Tiempo de servicio que lleva en la empresa.....	97
Tabla 7. Tipo de contrato que posee.....	98
Tabla 8. Clasificación sobre los cambios	99
Tabla 9. Los cambios en infraestructura han facilitado su trabajo.....	100
Tabla 10. Capacitación especial.....	101
Tabla 11. Ha afectado su rendimiento laboral los cambios.....	103
Tabla 12. Ambiente laboral.....	104
Tabla 13. Que tan bien explica el jefe.....	106
Tabla 14. Se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla.....	107
Tabla 15. Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo.....	109

IMPACTO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE MONTAJE DEL INGENIO PROVIDENCIA S.A ANTE EL CAMBIO DE INFRAESTRUCTURAS DURANTE EL AÑO 2013

1. ANTECEDENTES

De acuerdo con el tema de investigación dirigido a identificar el impacto en el rendimiento laboral de los empleados del Ingenio Providencia teniendo en cuenta el área de montaje con relación a los estilos de conductas conflictivas presentes en una situación de cambio en infraestructura, se inicia el estudio del tema con la investigación realizada por Cañar¹, sobre la descripción de los estilos de conductas conflictivas prevalentes en una situación de cambio en infraestructura organizacional en 24 trabajadores del área de molinos del ingenio providencia donde se utilizó un diseño de investigación no experimental, y se encontró que los cambios en infraestructura organizacional propician en los grupos de trabajo, la aparición de conductas positivas o negativas, siendo estas la evitación, la integración y la tendencia al compromiso. Situación que encuentra soporte en lo mencionado por Davis y Newstrom citado por el autor, cuando dice que cualquier cambio produce variaciones en la actuación de las personas en la medida en que “todo cambio –organizacional - es un problema tanto humano como técnico”².

¹ CAÑAR RICAURTE, Elizabeth Cristina. Descripción de los estilos de conductas conflictivas prevalentes en una situación de cambio en infraestructura organizacional en 24 trabajadores del área de molinos del ingenio providencia. Trabajo de grado psicóloga. Palmira Valle. Universidad Pontificia Bolivariana. Programa de Psicología. 2012. 79p.

² DAVIS, Keit y NEWSTROM, John. Comportamiento humano en el trabajo. Citado por CAÑAR, Elizabeth Cristina. Descripción de los estilos de conductas conflictivas prevalentes en una situación de cambio en infraestructura organizacional en 24 trabajadores del área de molinos del ingenio providencia. Trabajo de grado psicóloga. Palmira Valle. Universidad Pontificia Bolivariana. Programa de Psicología. 2012. 31 p.

Lo anterior sugiere que el logro de metas o para fines de la presente investigación, los niveles de productividad están basados en la interacción del componente humano y las variables organizacionales (infraestructura, innovación tecnológica, diseño ergonómico de los puestos de trabajo, y sistemas de gestión de seguridad ocupacional, entre otros), tal como lo mencionan Cequea & Nuñez³, cuando dicen que la productividad es afectada por diversos factores, entre los cuales el factor humano es uno de los más complejos de identificar, ya que están inmersos factores psicológicos y psicosociales que van a influir en sus resultados.

De este modo el autor en su investigación sobre los factores humanos y su influencia en la productividad, en donde utilizó una metodología explicativa de tipo experimental, concluyeron que los factores organizacionales inciden de manera directa sobre los factores individuales y grupales, mientras que estos inciden directamente en la productividad, es decir que los factores organizacionales inciden en forma indirecta sobre la productividad, mediante una acción mediadora, a través de los factores individuales y grupales.

Ahora bien, ya mencionada la relación de productividad con el factor humano, BECERRIL ÁLVAREZ, MORAL y VERGARA⁴, introducen la infraestructura en relación con la productividad como otro aspecto importante para el desarrollo empresarial, cuando exponen su investigación sobre los indicadores de infraestructuras productivas por entidad federativa en México, y en donde señalan que “las infraestructuras productivas desempeñan un papel importante en la ordenación territorial, demográfica y económica, motivo por el cual han sido

³ CEQUEA, Mirza; NÚÑEZ BOTTINI, Miguel. Factores humanos y su influencia en la productividad. En: Revista Venezolana de Gerencia [en línea] 2011, 16 (Enero-Marzo) vol.16. no. 53. [Fecha de consulta: 15 de octubre de 2014] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29018414007>>.

⁴ BECERRIL TORRES, Osvaldo U., ÁLVAREZ AYUSO, Inmaculada C., MORAL BARRERA, Laura Elena del, VERGARA GONZÁLEZ, Reyna. Indicador de infraestructuras productivas por entidad federativa en México, 1970-2003. Gestión y Política Pública [en línea] 2009, XVIII (Sin mes) : [Fecha de consulta: 17 de octubre de 2014] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13311978005>> .

incorporadas en el análisis de la teoría del crecimiento económico desde distintos enfoques metodológicos y con base en diferentes ámbitos geográficos y temporales”; tal como lo menciona el Programa Nacional de Infraestructuras (2007-2012), presentado por el presidente CALDERÓN⁵, citado por los autores, donde se considera la dotación de infraestructura como un elemento esencial para aumentar la competitividad del País, mejorar el acceso a los insumos productivos y disminuir las desigualdades regionales.

⁵ CALDERON, Felipe. Programa Nacional de Infraestructuras. (2007-2012).Citado por BECERRIL ÁLVAREZ, MORAL. y VERGARA. Indicador de infraestructuras productivas por entidad federativa en México, 1970-2003. Gestión y Política Pública [en línea] 2009, XVIII (Sin mes) : [Fecha de consulta:17de octubre de 2014] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13311978005>> .

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Para explicar a fondo las implicaciones existentes en la relación del rendimiento laboral y las conductas conflictivas a nivel empresarial, es necesario en primer lugar explicar cada una de ellas, y para ello WERNER, refiere que “la economía colombiana es una economía que ha aprovechado de manera inteligente este periodo tan importante de crecimiento de los términos de intercambio y también ha aprovechado prudentemente los cambios en lo fiscal y financiero. Sin embargo, no vemos una mejoría en la productividad y, por lo tanto, es un país que está dentro del diagnóstico de tener que hacer un esfuerzo en infraestructura y educación, para entrar en un proceso de mejora de la productividad”⁶.

Las organizaciones en la actualidad buscan constantemente estar al margen de todo aquello que implica adaptarse a los cambios constantes que presentan el entorno empresarial, debido a esto, toman el mejoramiento continuo como una de sus estrategias principales para poder entrar en un mercado competitivo, estando así en un estado de constante actualización de los procesos.

Sumado a esto, está el hecho de que todo proceso de actualización o mejoramiento continuo involucra de manera necesaria el factor humano, ya sea en el montaje o la implementación de los cambios, por lo cual se hace susceptible la aparición de situaciones que faciliten la presencia de conductas conflictivas que pueden obstaculizar el libre desarrollo de las actividades, retrasando o en el peor de los casos deteniendo el cumplimiento de las tareas, evitando el logro de metas al interior de la empresa.

⁶ WERNER, Alejandro. Hemisferio Occidental. En: El foro.com. 25 de septiembre de 2013. [Fecha de consulta: 22 de octubre de 2014] Disponible en: <<http://www.portafolio.co/economia/entrevista-alejandro-werner-director-del-fmi-occidente>>.

Es así como el ingenio Providencia se ubica como una organización que inevitablemente se encuentra expuesta a esta serie de problemáticas, posicionándola como una empresa que abre la posibilidad de un estudio, que permita identificar el impacto en el rendimiento laboral (reflejado en la obtención de resultados) y la relación de este impacto, con los estilos de conductas conflictivas presentes en los cambios en infraestructura organizacional.

Un ejemplo de lo anterior se ve expuesto ampliamente en el área de montaje del Ingenio Providencia, en la medida en que se desarrolla como un área que está expuesta constantemente a cambios en infraestructura, en tanto que es la encargada de realizar el montaje de dichas infraestructuras, situación laboral que permite la interacción constante de sus trabajadores, quienes ponen en juego sus destrezas y competencias a fin de alcanzar las metas empresariales; y en donde se abre el espacio para la aparición de conflictos que facilitan o entorpecen los procesos mismos.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el impacto en el rendimiento laboral de los trabajadores del área de montaje del ingenio providencia S.A ante el cambio de infraestructuras durante el año 2013?

4. OBJETIVOS:

4.1 Objetivo general:

Identificar el impacto en el rendimiento laboral de los trabajadores del área de montaje del ingenio providencia ante el cambio de infraestructuras durante el año 2013

4.2 Objetivos específicos:

- Definir el concepto de rendimiento laboral.
- Establecer como influye la infraestructura de una empresa, en el rendimiento laboral de sus empleados.
- Describir los cambios de infraestructura desarrollados por el área de montaje del Ingenio Providencia S.A durante el año 2013.
- Analizar si el rendimiento de los empleados del área de montaje con el cambio de infraestructura aumento, disminuyo o sigue igual y que factores influyeron en ellos.

5. JUSTIFICACIÓN

“uno de los grandes temas que aborda la teoría económica es investigar acerca de los factores que determinan el crecimiento económico. Reconociéndose que una mayor producción de bienes y servicios de un país se logra mediante una mayor capacidad productiva. La capacidad productiva de un país se descompone en dos elementos básicos: el aumento de la disposición de factores de producción (capital, tierra y trabajo) y una mayor eficiencia en el uso de estos factores. Desde el punto de vista económico el trabajo es el esfuerzo y el tiempo que las personas dedican al proceso de producción en actividades mercantiles”.⁷

Es lo anterior lo que se modela como base para aquello que se pretende estudiar en la presente investigación, siendo éste el estudio sobre el impacto en el desempeño laboral de los trabajadores del área de montaje del ingenio providencia ante el cambio de infraestructuras durante el año 2013, donde se intentará conocer las variaciones productivas tanto positivas como negativas generadas por el trabajador a la hora de implementar nuevas infraestructuras dentro del ingenio providencia S.A, durante el año 2013, situación en la que se pueden generar diversos comportamientos que si bien pueden influir en una forma directa en el desempeño laboral y por ende en el cumplimiento de metas organizacionales.

Es por esto que se tomo como referente para dicha investigación, el estudio realizado en el año 2012, en donde se evidencia unos estilos de conductas conflictivas que prevalecen ante una situación de cambio de infraestructura en el área de montaje del ingenio providencia S.A, entre las que se encuentran:

⁷ VILLAMIL, Jesús Alberto., Productividad y cambio tecnológico en la industria colombiana. En: Revista, Economía y Desarrollo. 2003. vol. 2. no. 1. Disponible en: <http://www.fuac.edu.co/download/revista_economica/volumen_2n1/7-productividad.pdf>. [Fecha de consulta: 14 de noviembre de 2014].

Evitación, Integración y la tendencia al compromiso, las cuales se tomaran como referentes para observar la influencia directa de estos comportamientos con el cumplimiento de metas organizacionales. Brindando así una mirada clara sobre el impacto que se genera en el rendimiento laboral de los trabajadores del área de montaje y por ende los niveles de productividad organizacionales obtenidos durante un horizonte de tiempo (año 2013).

De este modo, se puede considerar el siguiente estudio como una herramienta que brindara al ingenio providencia S. A, un registro detallado sobre el cumplimiento de metas establecidas y del mismo modo del compromiso que los empleados tienen de su organización.

Estableciendo así, un margen de importancia entre los resultados obtenidos y el interés de la organización para mantenerse dentro de un mercado competitivo que exige un especial atención a todos los aspectos que intervengan de manera positiva o negativa en el mejoramiento continuo mencionado anteriormente.

6. MARCO CONTEXTUAL

El trabajo de investigación se desarrollara en un Ingenio azucarero del Valle del Cauca, cuya razón social es Ingenio Providencia S. A, el cual se encuentra ubicado en el Municipio de El cerrito, km. 12 vía Palmira – El cerrito.⁸

El ingenio providencia S.A, es una empresa agroindustrial, que forma parte de la Organización Ardila Lülle, la cual cuenta con el funcionamiento de una de las más modernas plantas de molienda de caña de azúcar, esta empresa en el 2005, decidió aportarle al mejoramiento de la calidad del aire y puso en marcha la segunda más grande y moderna planta de alcohol carburante en el País, con una capacidad instalada de 250 mil litros días, la que amplió en 2011 alcanzando una capacidad de producción de 300 mil litros día⁹.

Y continuando con su permanente interés en la conservación ambiental, en 2009 inició operación la planta de cogeneración de energía eléctrica, con capacidad de producir 34 MW día, a partir de fuentes renovables como es el bagazo de la caña de azúcar.

En la actualidad el Ingenio Providencia cuenta con 29.717 hectáreas brutas sembradas en caña. Tiene una capacidad instalada de molienda de 9.200 toneladas por día de trabajo promedio, que permite tener una producción anual de 4.900.000 quintales de azúcar, 93 millones de litros de alcohol carburante y generar diariamente 34 MW de energía, de los cuales entrega la mitad a la red pública y el resto es utilizado para el consumo del Ingenio.

⁸ Ingenio Providencia S.A Ubicación. {En línea}. 2015. [Fecha de consulta: 14 de noviembre de 2014]. Disponible en : <http://www.ingprovidencia.com/empresa/ubicacion>>.

⁹ Ingenio Providencia S.A. Historia. {En línea}. 2015. [Fecha de consulta: 14 de noviembre de 2014]. Disponible en: (<http://www.ingprovidencia.com/content/historia>).

Entre la estructura de esta organización azucarera se encuentra una Misión y Visión definidas y compartida por los integrantes de la empresa, para la consecución de los objetivos en un horizonte de tiempo, las cuales son:

Misión

Entregar soluciones energéticas y sucroquímicas de alto valor agregado, a partir de fuentes renovables, siendo responsable de la sostenibilidad en lo económico, ambiental y social.

Visión

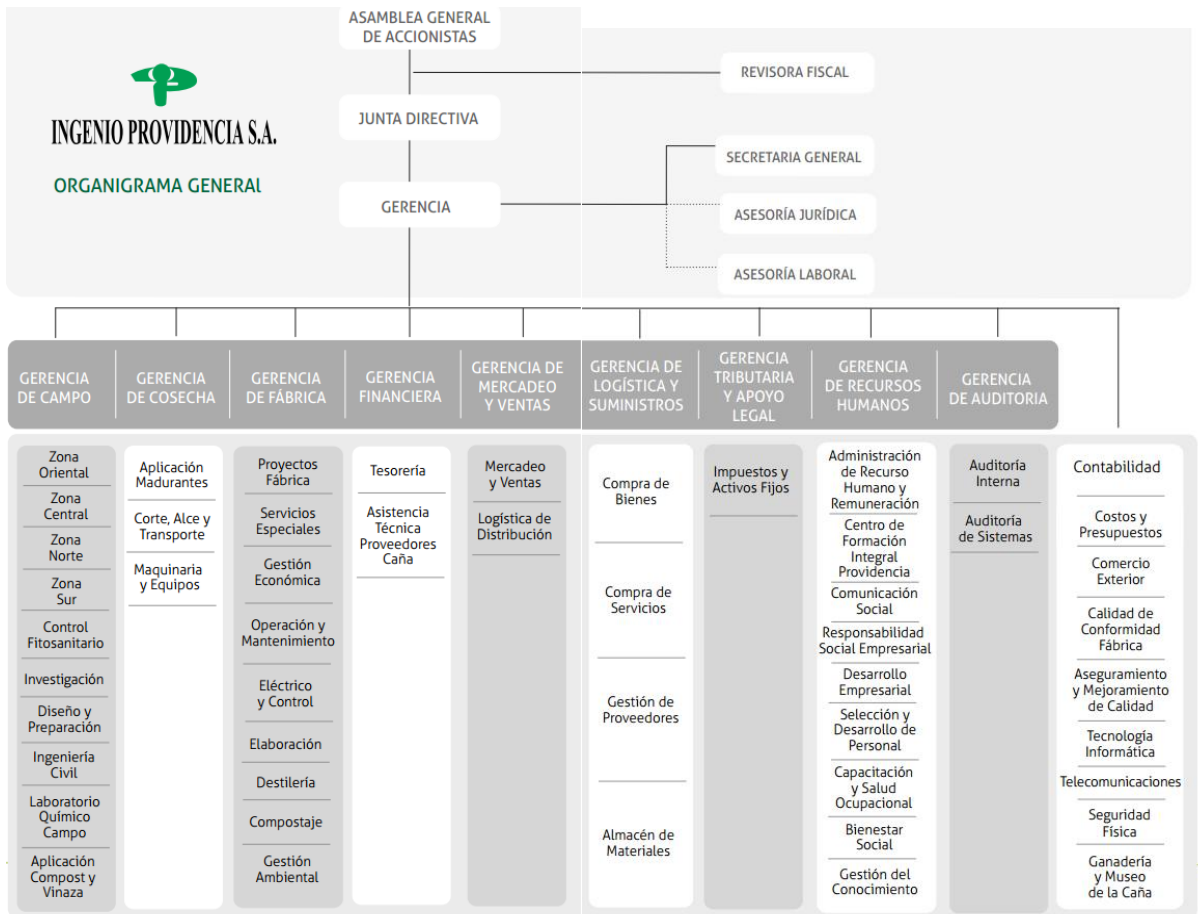
En 2016, las Empresas del sector agroindustrial de la (OAL) Organización Ardila Lülle serán reconocidas por:

- Mantener los más altos niveles de satisfacción en el mercado siendo líderes y asegurando la lealtad del cliente y la recordación de marca.
- Asegurar los mejores indicadores operativos y financieros.
- El dinámico crecimiento de las operaciones en el exterior con los mejores estándares de competitividad.
- La excelente reputación corporativa con responsabilidad social y ambiental.
- Mantener una cultura innovadora y de emprendimiento.
- La contribución al mejoramiento de la competitividad del sector sucroquímico y energético en Colombia y los países donde se tengan operaciones.¹⁰

Teniendo en cuenta lo anterior se pasa a presentar el organigrama general en donde se evidencia una estructura jerárquica descendiente de las funciones y cargos.

¹⁰ Ingenio Providencia S.A. Misión. {En línea}. 2015. [Fecha de consulta: 14 de noviembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.ingprovidencia.com/mision>>.

Figura 1. Organigrama Ingenio Providencia. S. A



Fuente: 1. Ingenio Providencia S.A

Finalmente a fin de centrar el contexto objetivo de estudio, se pasara hablar del área de montaje la cual se encuentra ubicada dentro del departamento de proyectos fabrica, como un área que se enfrenta a cambios de infraestructuras dentro de la organización, la cual es la encargada de realizar el montaje de dichas infraestructuras que se implementaran en un horizonte de tiempo determinado, llevando así a que los empleados se enfrente a cambios en los procesos que normalmente ejecutan, y a la adopción de nuevas herramientas y destrezas a la hora de desarrollar su labor.

Dicha área no posee un espacio fijo dentro de la organización, en la medida en que esta se encuentra en constante interacción con las demás áreas y superintendencias, contando con un número de 75 trabajadores especializados en distintas funciones y con horarios de trabajo distribuidos en el transcurso del día¹¹.

Finalmente, se puede decir que es en esta área donde se puede evidenciar una serie de comportamientos como resultado de las distintas dinámicas a las que se exponen, facilitando el estudio de problemáticas propias del contexto organizacional.

¹¹ Información suministrada a través de entrevista no estructurada a uno de los supervisores del área de montaje del Ingenio providencia. El nombre se mantiene en reserva por solicitud del entrevistado.

7. MARCO CONCEPTUAL

7.1 Organización: Consiste en el ente social creado intencionalmente para el logro de unos objetivos comunes, mediante el trabajo humano y el uso de materiales que permitan alcanzar las metas propuestas, teniendo para sí una serie de características que le determinan.

- Las organizaciones son entes dinámicos.
- Son conflictivas
- Son sistemas abiertos
- Tienen capacidad de aprender
- Tienen una estructura estratificada de poder y control
- Desarrollan una cultura propia
- Poseen objetivos propios
- Y finalmente, son racionales.¹²

7.2 Cambio organizacional: “El cambio está representado por un conjunto de alteraciones tanto estructurales como de comportamiento en una organización”¹³.

“Es un estado constante de alteración, variación o modificación, el cual ocurre en el entorno del trabajo. Este es un aspecto esencial de la creatividad e innovación

¹² GALARZA, Jose L. Desarrollo Organizacional. Modulo auto formativo. Guadalupe. 1992. p. 99.

¹³ Chiavenato. 1995. Citado por DÍAZ BARRIOS, Jazmín. Cambio organizacional: Una aproximación por valores. En: Revista Venezolana de Gerencia. vol. 10. no. 32. Maracaibo. Dic. 2005. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842005000400005&script=sci_arttext>. [Fecha de consulta: 7 de enero de 2015].

de las organizaciones actuales, cuyos focos de acción son: a) infraestructura, b) la estructura formal de la organización, c) tecnología, d) los procesos”¹⁴.

7.3 Cambio en infraestructura organizacional: Se refiere a las reformas que se hacen, principalmente, en la planta física de la empresa. Por consiguiente, se trata del rediseño de espacios por ergonomía, funcionalidad, estética o simple disponibilidad de espacio, incluyendo la ampliación o cierre de plantas piloto o de sucursales improductivas.¹⁵

7.4 Resistencia al cambio: “Consiste en las conductas de un empleado diseñadas para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten a un cambio porque este amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima”¹⁶.

7.5 Estilos de conductas conflictivas: Para el autor los diferentes estilos de conductas conflictivas son las siguientes:

¹⁴ Malott. 2001. Citado por GARCÍA RUBIANO, Mónica, *et al.* Relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá. Psychol. av. discipl. vol.4 no. 2. Bogotá. julio. 2010. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&lng=pt&nrm=iso&tIng=pt&pid=S1900-23862010000200004>. [Fecha de consulta: 7 de enero de 2015].

¹⁵ Acosta. 2002. Citado por CAÑAR RICAURTE, Elizabeth Cristina. Descripción de los estilos de conductas conflictivas prevalentes en una situación de cambio en infraestructura organizacional en 24 trabajadores del área de molinos del ingenio providencia. Trabajo de grado psicóloga. Palmira Valle. Universidad Pontificia Bolivariana. Programa de Psicología. 2012. 49p.

¹⁶ DAVIS Y NEWSTROM.1999. Citado por GÓMEZ, Juan Pablo y HERNÁNDEZ, Camilo. Cambio Organizacional: Implementación del proceso de certificación ISO 9001:200 en una empresa de servicios temporales. Universidad de la Sabana. Chía. 2006.p.9. Disponible en: <<http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4516/131030.pdf?sequence=1>>. [Fecha de consulta: 7 de enero de 2015].

- Integración: Alto interés por uno mismo y los demás.
- Servilismo: Bajo interés por uno y alto interés por los demás.
- Dominación: Alto interés por uno y bajo interés por los demás.
- Dominación: Bajo interés por los resultados propios y por los demás.
- Tendencia al compromiso: Estilo intermedio en interés propio y de los demás.¹⁷

7.6 Mejora continua: “La mejora continua depende del conocimiento hacia dónde vamos, y el monitoreo continuo de nuestro curso para poder llegar desde donde estamos hacia donde queremos estar”¹⁸.

7.7 Comunicación organizacional: “la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio”¹⁹.

7.8 Clima organizacional: El clima organizacional “es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está

¹⁷ Lourdes, Ganaza y Alcaide. Citado por CAÑAR RICAURTE, Elizabeth Cristina. Descripción de los estilos de conductas conflictivas prevalentes en una situación de cambio en infraestructura organizacional en 24 trabajadores del área de molinos del ingenio providencia. Trabajo de grado psicóloga. Palmira Valle. Universidad Pontificia Bolivariana. Programa de Psicología. 2012. 51p.

¹⁸ GUERRA LÓPEZ, Ingrid. Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora del Desempeño. Un Enfoque en Resultados e Impacto. Bloomington, Indiana: AuthorHouse. 2007.

¹⁹ ANDRADE, Horacio. Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica. 1 ed. España. 2005. p. 16. Disponible en: <[https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNUoC&printsec=frontcover&dq=%E2%80%A2%09Horacio+Andrade+\(2005\).+Comunicaci%C3%B3n+organizacional+interna.&hl=es&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMlgpHivKmhYAlVAZkeCh1pow3d#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNUoC&printsec=frontcover&dq=%E2%80%A2%09Horacio+Andrade+(2005).+Comunicaci%C3%B3n+organizacional+interna.&hl=es&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMlgpHivKmhYAlVAZkeCh1pow3d#v=onepage&q&f=false)>. [Fecha de consulta: 7 de enero de 2015].

influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencia, así como de su ambiente o entorno interno²⁰.

²⁰ MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario. 2006. p. 16. Disponible en: <<https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA32&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0CC0Q6AEwAGoVChMlj8O2mq6hyAIVgiYeCh0UMw3O#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false>>.[Fecha de consulta: 7 de enero de 2015].

8. MARCO TEORICO

“El ser humano es social por naturaleza. Es inherente a su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes”²¹, Es así donde surge la necesidad del individuo en formar parte de un grupo de personas que poseen una identidad definida y un objetivo claro al cual desean llegar, en donde los comportamientos, pensamientos y metas de todos los integrantes giran alrededor del beneficio común. Necesidad que busca satisfacer primordialmente el grado de participación, asociación y aceptación por parte de los demás.

Es entonces donde la civilización ha ido transformando este concepto de grupo a un concepto más moderno en el que hoy por hoy conocemos como empresas u organizaciones, conformadas por personas las cuales poseen un rol definido y un grado de responsabilidad ante la situación a enfrentar, en donde se necesita la cooperación y la motivación grupal para poder llegar hacia una meta en un horizonte de tiempo determinado. Sin embargo durante los cambios o transformaciones que se han desarrollado durante los tiempos, aun se mantiene en el ser humano una serie de prioridades a satisfacer, cabe decir que existen unas que son de mayor importancia que otras pero que a la larga la satisfacción de todas ellas, hacen que la persona se manifieste de manera más eficiente y eficaces dentro de las actividades a realizar.

De este modo se han venido presentando teorías que ayudan a comprender y a tener una mente más clara acerca de las prioridades que se presentan en la sociedad y por ende en las organizaciones, y la importancia e influencia que tienen estas a la hora de realizar una actividad determinada. Ahora bien, para centrarnos al tema de las organizaciones y a la importancia que tienen sus colaboradores

²¹ GALARZA, Jose L. Desarrollo Organizacional. Modulo auto formativo. Guadalupe. 1992. p. 102.

dentro de ella, se le da paso a la “Teoría de motivación humana”²², La cual fue ampliamente aplicada en el campo de la motivación, la gestión empresarial, desarrollo y comportamiento empresarial. La cual propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; en la que se encuentra cinco necesidades distribuidas en un orden jerárquico ascendente de acuerdo a la importancia que posee cada una y su influencia en el comportamiento humano, Tomando así una pirámide en donde su base corresponde a las necesidades más básicas y en su parte superior da lugar a las necesidades de orden superior.

Figura 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: BOLAND, Lucia. *et al.* Funciones de la administración: teoría y práctica.

²² BOLAND, Lucia. *et al.* Funciones de la administración: teoría y práctica. 1ª ed. Universidad Nacional del Sur. 2007. p. 91. Disponible en: <[https://books.google.com.co/books?id=2NMedAshxncC&pg=PP1&dq=%E2%80%A2%09Lucia+Boland,+Fernanda+Carro,+Maria+Jes%C3%BAs+Stancatti,+Yanina+Gismano+y+Luc%C3%ADa+Banchieri+\(2007\).+Funciones+de+la+administraci%C3%B3n.&hl=es&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMlubmd9rShyAIVC9ceCh2jPwgY#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=2NMedAshxncC&pg=PP1&dq=%E2%80%A2%09Lucia+Boland,+Fernanda+Carro,+Maria+Jes%C3%BAs+Stancatti,+Yanina+Gismano+y+Luc%C3%ADa+Banchieri+(2007).+Funciones+de+la+administraci%C3%B3n.&hl=es&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMlubmd9rShyAIVC9ceCh2jPwgY#v=onepage&q&f=false)>. [Fecha de consulta: 7 de enero de 2015].

- Necesidades fisiológicas: Se incluyen en este grupo de necesidades como de alimento, sueño y descanso, abrigo o el deseo sexual. Constituye al nivel más bajo de las necesidades humanas.
- Necesidades de seguridad: constituye al segundo nivel de las necesidades humanas, induce a la persona a protegerse del peligro, sea éste real o imaginario, físico o abstracto. Son manifestaciones de estas necesidades, la necesidad de protección ante amenazas o privación, de huir ante el peligro, necesidad de contar con un contexto ordenado y previsible.
- Necesidades sociales: se relacionan con la vida del individuo con la sociedad. Se incluyen en este grupo las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros de trabajo, amistad, afecto y amor.
- Necesidades de autoestima: están vinculadas a la autoevaluación y autoestima de los individuos, incluyen la necesidad de seguridad y confianza en si mismo de aprobación y de reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
- Necesidades de reconocimiento: son las necesidades humanas más elevadas y se ubican en la parte más alta de la pirámide. Se manifiestan a través de la voluntad de las personas en desarrollar su propio potencial, de superarse cada vez mas. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.

De acuerdo con lo anterior, las organizaciones deben tomar como prioridad la motivación de sus colaboradores, las necesidades que estos tiene y la forma de cómo satisfacerlos dependiendo del contexto al cual pertenezcan, ya que un

empleado insatisfecho no va a tener un buen rendimiento, llevando así a que la organización se vea un poco lenta en el proceso de mejoramiento y competitividad empresarial. Es por esto que hay que buscar la manera adecuada para alcanzar el grado de compensación de los miembros de la empresa, teniendo en cuenta el orden de las necesidades, su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación de los colaboradores, del mismo modo fomentar una cultura de reconocimiento en donde todos actúen en pro del beneficio de ellos mismo y de la organización, logrando así una ventaja competitiva y una firmeza en el entorno cambiante.

De igual manera, la comunicación toma un papel muy significativo en las organizaciones, ya que si no se maneja una adecuada comunicación organizacional el proceso y desarrollo de la misma se va a frenar, razón por la cual es pertinente traer al tema el “Modelo de las cinco íes”, que se representa de la siguiente manera:

Figura 3. Modelo de las cinco íes.



Fuente: ANDRADE. Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica.

La responsabilidad de la función de la comunicación organizacional respecto a cada una de las cinco “fes” se detalla a continuación:

- **Investigación:** Utilizar diferentes herramientas de investigación tanto para diagnosticar al inicio del proceso la situación existente en materia de comunicación en la organización, como para evaluar, al final del mismo, los resultados obtenidos con los esfuerzos de mejora.
- **Identificación:** Propiciar la identificación de los colaboradores con la organización y, por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se lleva a cabo, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura corporativa (Misión, Visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios conductuales que orienten su acción y sus decisiones.
- **Información:** Propiciar que todas las personas que integran la organización reciban información relevante, suficiente, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.
- **Integración:** Fomentar la integración con y entre los colaboradores de la empresa.
- **Imagen:** Proyectar una imagen favorable y consistente de la empresa, de sus productos y servicios entre sus públicos internos, que sea congruente con la que se maneja hacia el exterior.²³

Por este motivo, es de suma importancia que las organizaciones manejen al interior de ellas, una comunicación fertiliza, en donde no solo consistiría en una comunicación activa, es decir, una escucha comprensiva y en la que se implementen las ideas de los demás, sino también una comunicación diagonal, en todas las direcciones y sin restricciones de ninguna índole y entre personas de todas las jerarquías y departamentos. Trayendo consigo una serie de ventajas competitivas tanto en el entorno interno como en el externo.

Teniendo en cuenta la concepción de la comunicación organizacional y el propósito de la investigación, se entra hablar del Clima Organizacional, como: “Un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y

²³ ANDRADE, Op. cit., p. 24.

las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, Satisfacción, Rotación, etc.)”²⁴. Desde este aspecto un buen clima organizacional trae muchas ventajas a una compañía, en la medida en que genera una mayor lealtad hacia la empresa, un mejor rendimiento por parte de los integrantes de la organización y por ende un mejor resultado.

Litwin y Stinger²⁵ , Postulan la existencia de unas dimensiones que explicarían el clima existente en una empresa, cada una de estas dimensiones se relacionan con ciertos elementos de la organización tales como:

- Estructura: las reglas, el papeleo y restricciones de la organización
- Desafío y responsabilidad: la sensación de ser su propio jefe
- Recompensas: la sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.
- Calor humano y apoyo: La sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
- Riesgo y aceptación: Los desafíos y riesgos en el ambiente de trabajo.
- Tolerancia para los conflictos
- Identidad organizacional: El grado de lealtad hacia el grupo percibido por sus miembros.
- Normas y expectativas para el desempeño: La importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el mismo.

²⁴ R.J. Tubán. Citado por SANTOS, Jeu. Clima Laboral Final. 2013. Disponible en: <<http://es.scribd.com/doc/144668794/Clima-Laboral-Final#scribd>>. [Fecha de consulta: 16 de enero de 2015].

²⁵ MÉNDEZ, Op. cit., p. 49.

Continuando con la importancia de una buena gestión dentro de las organizaciones, es necesario abarcar todos los aspectos que está presenta, en los que se evidencian situaciones favorables y desfavorables a causa de un entorno cambiante, en donde no se escapan de los cambios turbulentos que este genera, influyendo así de manera directa en los proceso que se maneja y en las relaciones existente dentro la misma. Es por esto que para empezar generar una cultura resiliente, es preciso mencionar los ocho pasos del cambio, introducido por Kotter²⁶, siendo estos:

1. Aumentar la urgencia
2. Crear el equipo conductor
3. Tener la visión acertada
4. Comunicar para conseguir la aceptación
5. Permitir la acción
6. Conseguir victorias a corto plazo
7. No aflojar
8. Hacer que el cambio prevalezca.

Este modelo sugiere que los cambios exitosos suelen lograrse con más frecuencia si se sigue un proceso de ocho pasos sucesivos. La primera fase implica crear el nivel de energía necesario para hacer que el cambio despegue.

²⁶KOTTER, John. Leading Change. Citado por COHEN, Dan S. Las claves del cambio. España. 2005. p. 14. Disponible en: <[https://books.google.com.co/books?id=ErCKkJD54nYC&printsec=frontcover&dq=Dan+S.+Cohen+\(2003\).+la+s+claves+del+cambio.+ochos+pasos+del+cambio&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI6Mns6dGhyAIVjKQeCh21QQRT#v=onepage&q=Dan%20S.%20Cohen%20\(2003\).%20%2F%20las%20claves%20del%20cambio.%20ochos%20pasos%20del%20cambio&f=false](https://books.google.com.co/books?id=ErCKkJD54nYC&printsec=frontcover&dq=Dan+S.+Cohen+(2003).+la+s+claves+del+cambio.+ochos+pasos+del+cambio&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI6Mns6dGhyAIVjKQeCh21QQRT#v=onepage&q=Dan%20S.%20Cohen%20(2003).%20%2F%20las%20claves%20del%20cambio.%20ochos%20pasos%20del%20cambio&f=false)>. [Fecha de consulta: 25 de enero de 2015].

1. Aumentar la urgencia: En este primer paso, los líderes del cambio deben crear un sentimiento de urgencia sobre el cambio necesario realzando la energía y la motivación. Para lograrlo tendrá que reducir el miedo, el malhumor y la complacencia que podría haberse acumulado en sus empresas.
2. Crear el equipo conductor: El paso siguiente es movilizar a los líderes que están concentrados, comprometidos y que se sienten entusiasmados y pueden liderar el cambio, porque comprenden bien el porqué, qué y cómo del cambio.
3. Tener la visión acertada: El tercer paso consiste en crear una imagen clara, inspiradora y alcance del futuro. La visión debe describir la conducta clave necesaria en el estado futuro para que las estrategias y los indicadores de rendimiento claves puedan crearse para apoyar la visión.
4. Comunicar para conseguir la aceptación: Durante esta fase, los líderes del cambio deben transmitir mensajes francos, concisos y sinceros respecto al cambio para crear la confianza, apoyo y compromiso necesarios para lograr la visión.
5. Permitir la acción: En este paso, los líderes destruyen las barreras que entorpecen a las personas que están intentando hacer que la visión funcione desarrollando y alineando nuevos programas y diseños, e identificando los procesos que son ineficaces.
6. Conseguir victorias a corto plazo: Durante este paso, los líderes deben reactivar el sentimiento de urgencia de la compañía consiguiendo mejoras de rendimiento visibles, oportunas y significativas para demostrar que el progreso se está produciendo.

La última fase se centra en asegurar que el cambio perdurará a través de la tenacidad de los líderes.

7. No aflojar: Este paso es fundamental para garantizar que los equipos conductores persisten, controlan y valoran el progreso, y no declaran victoria de forma prematura.
8. Hacer que el cambio prevalezca: Este es el último paso, los líderes deben reconocer, recompensar y servir de modelo de la nueva conducta a fin de incrustarla en el tejido de la empresa y dar al cambio.

A partir de esto se pasa entonces a hablar de las clases de conflictos, o más específicamente de los estilos de conductas conflictivas, las cuales son presentadas por Lourdes, Ganaza y Alcaide²⁷, como cinco estilos fundamentales de conflictos que afectan las relaciones interpersonales y que se presentan a continuación:

Integración: Alto interés por uno mismo y los demás. Es un estilo que implica la colaboración entre los actores, por lo que puede llevar a la apertura, el intercambio de información y el examen de las diferencias existentes para tratar de llegar a una solución que sea aceptable para ambas partes.

Este estilo supone la comunicación directa entre las partes, lo que posibilita la resolución de problemas, conduciendo a soluciones creativas e imaginativas para ambos.

Servilismo: Bajo interés por uno y alto interés por los demás. Cuando una persona adopta este estilo, opta por no tomar en cuenta las diferencias existentes con la otra parte y se centra en enfatizar y destacar los aspectos comunes existentes entre ambos para procurar satisfacer el interés del otro actor. Supone en cierto grado un sacrificio para el protagonista que adopta este estilo.

²⁷ LOURDES, GANAZA y ALCAIDE. Op. cit., p. 51.

Dominación: Alto interés por uno y bajo interés por los demás. Es un estilo que ha sido identificado con una orientación de ganador-perdedor. Se trata de un tipo de persona que procura por todos los medios lograr su objetivo y que, como consecuencia de ello, ignorará bastante a menudo las necesidades y expectativas de su oponente.

Dominación: Bajo interés por los resultados propios y por los demás. Claramente asociada con la retirada y la esquivación del problema, a veces adopta la postura de posponer el problema hasta un momento más propicio. En otras ocasiones es la simple retirada de una situación que resulta amenazadora.

Tendencia al compromiso: Estilo intermedio en interés propio y de los demás. Aquí las partes ceden algo en su oposición para poder tomar una decisión mutuamente aceptable para ambas. A veces significa intercambio de concesiones; otras, la búsqueda de una posición intermedia.

Y finalmente para culminar con el propósito de la investigación que se llevara a cabo, se abordará un tema que si bien, abarca todos los anteriormente mencionados y los relaciona entre sí, con el fin de marcar un direccionamiento estratégicos en las organizaciones. De esta manera se menciona el mejoramiento continuo como una técnica que con su aplicación ayudara a mejorar las debilidades y a consolidar las fortalezas de la organización, en donde “La mejora continua depende del conocimiento hacia dónde vamos, y el monitoreo continuo de nuestro curso para poder llegar desde donde estamos hacia donde queremos estar”²⁸. Lo cual indica que en las organizaciones se deben analizar constantemente los procesos utilizados, con el propósito de mejorar o corregir alguna una falencia existente, dando como resultado un crecimiento en el mercado y la posibilidad de ser líderes en el mismo.

²⁸ GUERRA, Op. cit.,

9. MARCO JURIDICO

Actualmente la apertura en los mercados, la situación económica a nivel mundial y la alta competencia, obligan a las empresas a buscar estrategias que les permitan obtener mayores niveles de calidad y productividad. Para ello el Ingenio Providencia ha adoptado y mantiene un Sistema de Gestión de Calidad basado en el modelo establecido en la norma internacional ISO 9001, el cual a su vez también brinda el soporte necesario para los otros Sistemas de Gestión adoptados en la Empresa, tales como Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional y Control y Seguridad²⁹.

A continuación se describen las normas que se tomarán para fines de la presente investigación en el ingenio providencia y por ende en el área de molinos de la misma.

9.1 Norma NTC - ISO 9000: 2000 “Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario”.

Esta Norma Internacional describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, los cuales constituyen el objeto de la familia de Normas ISO 9000, y define los términos relacionados con los mismos. Esta Norma Internacional es aplicable a: a) las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad; b) las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores en que sus requisitos para los productos serán satisfechos; c) los usuarios de los productos; d) aquéllos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad (por ejemplo: proveedores, entes reguladores); e) todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, evalúan o auditan el sistema de gestión de la calidad para

²⁹ Ingenio Providencia S.A. Op.cit.

determinar su conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001 (por ejemplo: auditores, entes reguladores, organismos de certificación/registro); f) todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, asesoran o dan formación sobre el sistema de gestión de la calidad adecuado para dicha organización; g) aquéllos quienes desarrollan normas relacionadas³⁰.

9.2 OHSAS 18001 – BS. “Seguridad y salud laboral”.

Esta norma OHSAS especifica los requisitos para un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional (S y SO), para hacer posible que una organización controle sus riesgos de S y SO y mejore su desempeño en este sentido. No establece criterios de desempeño S y SO determinados, ni incluye especificaciones detalladas para el diseño de un sistema de gestión.³¹

Esta norma OHSAS es aplicable a cualquier organización que desee:

- a. Establecer un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional (S y SO) con el fin de eliminar o minimizar los riesgos para el personal y otras partes interesadas que pueden estar expuestas a peligros de S y SO asociados con sus actividades.
- b. Implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión en S y SO,
- c. Asegurarse de su conformidad con la política en S y SO establecida;

³⁰ Norma Técnica Colombiana. Sistemas de Gestión de la Calidad: fundamentos y vocabulario. Documento Disponible en: < <http://tienda.icontec.org/brief/NTC-ISO9000.pdf>>. Consultado: 14 de febrero de 2015.

³¹ Norma Técnica Colombiana. OHSAS 18001. Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional. Disponible en: < <file:///C:/Users/HP/Downloads/NTC-OHSAS18001.pdf>>. Consultado: 14 de febrero de 2015.

d. Demostrar la conformidad con el norma OHSAS mediante:

1. Una auto-evaluación, o
2. La búsqueda de confirmación de su conformidad por las partes que tienen interés en la organización, tales como los clientes, o
3. La búsqueda de confirmación de su auto-declaración por una parte externa a la organización, o
4. La búsqueda de la certificación/registro de su sistema de gestión en S y SO por una organización externa.

Todos los requisitos de esta norma OHSAS están previstos para ser incorporados a cualquier sistema de gestión S y SO. El alcance de la aplicación dependerá de factores tales como la política en S y SO de la organización, la naturaleza de sus actividades, y los riesgos y complejidad de sus operaciones.

9.3 ISO 14001. Sistema de gestión ambiental

Esta Norma internacional especifica los requisitos para un sistema gestión ambiental, destinados a permitir que una organización desarrolle implementar una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba, y la información relativa a los aspectos ambientales significativos. Se aplica a aquellos aspectos ambientales que la

organización identifica que pueden controlar y aquellos sobre los que la organización pueda tener influencia.³²

9.4 Decreto 3075 de 1997

Decreto 3075 de 1997 del Ministerio de Salud, por el cual se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.³³

9.5 Resolución 18 0687 de 2003

Resolución 18 0687 de 2003 del Ministerio de Minas y Energía, por la cual se expide la regulación técnica en relación con la producción, acopio, distribución y puntos de mezcla de los alcoholes carburantes y su uso en los combustibles nacionales e importados.

9.6 Resolución 1565 de 2004

Resolución 1565 de 2004 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y Ministerio de Minas y Energía, por la cual se regula los criterios ambientales de calidad de los combustibles líquidos y sólidos utilizados en hornos y calderas de uso comercial e industrial y en motores de combustión interna.

³² Norma Técnica Colombiana. ISO 14001. Sistema de Gestión Ambiental. Disponible en: <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/NTC%20ISO14001%20DE%202004.pdf>. Consultado: 15 de febrero de 2015.

³³ Información suministrada a través de entrevista no estructurada a uno de los supervisores del área de montaje del Ingenio providencia. El nombre se mantiene en reserva por solicitud del entrevistado.

10. METODOLOGIA

La presente investigación se formula a través de la triangulación metodológica o método mixto, en la medida en que se combinan en una misma etapa o fase de investigación tanto métodos cuantitativos como cualitativos, que permiten la recolección y análisis de variables que se presentan.

10.1 Diseño de investigación

El diseño de investigación se plantea desde una triangulación metodológica³⁴, la cual tiene el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo para direccionar el mismo problema de investigación, es decir que es la combinación de varios métodos en un estudio del mismo objeto para abordar mejor la variable que se pretende investigar.

De acuerdo con lo anterior, durante la investigación que se llevara a cabo se aplicara una encuesta al 100% de la población del área de montaje del Ingenio Providencia S.A, y se escogerá de acuerdo a ciertos perfiles u ocupaciones de algunos trabajadores de esta área, para aplicárseles una entrevista.

10.2 Tipo de diseño

El tipo de diseño se centra en un estudio correlacional, el cual determina la influencia de una variable en otra, es decir, evaluar la relación que exista entre dos o más variables en un contexto en particular.

³⁴ RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio. Metodología de la Investigación cualitativa. 5ª ed. Bilbao. 2012.p. 327.

10.3 Población y muestra

La población con la que se efectuará el presente proyecto serán los trabajadores directos del Ingenio Providencia S.A, ubicados en el área de Montaje, la cual pertenece a la superintendencia de Fábrica del Ingenio. Dicha área está compuesta por un número de 75 trabajadores los cuales están divididos en 2 grupos, que se muestran a continuación:

Turnos: Están distribuidos en los distintos horarios de trabajo, los cuales incluyen el horario nocturno, que se divide en tres grupos de 17 trabajadores cada uno, sumando un total de 51 operarios en el área de molinos de fábrica³⁵.

Del día: Está compuesto por un número de 24 trabajadores, que laboran en el horario que va desde las 7:00 am, hasta las 4:00 pm de lunes a viernes y los sábados de 6:00 am a 2:00 pm.

Dicha población es elegida en la medida en que es en esta donde actualmente se realizan cambios importantes en infraestructura organizacional.

Muestra

Para fines de la presente investigación, se plantea como muestra representativa, a los 24 trabajadores correspondientes al horario del día, dada su asequibilidad y a sus labores actualmente sobre los cambios importantes que se están desarrollando de infraestructura en la organización. Ahora bien, teniendo claro lo anterior, se pasará a la descripción puntual de la muestra representativa y objeto de estudio.

³⁵ Información suministrada a través de entrevista no estructurada a uno de los supervisores del área de montaje del Ingenio providencia. El nombre se mantiene en reserva por solicitud del entrevistado.

- Edad mínima: 18 años
- Edad máxima: más de 55 años
- Sexo: Masculino
- Tiempo de antigüedad mínima: 1 - 5 años
- Tiempo de antigüedad máxima: Más de 20 años
- Mecánico soldador (10 trabajadores)
- Mecánico soldador 2ª (5 trabajadores)
- Mecánico (1 trabajador)
- Mecánico soldador 1ª (1 trabajador)
- Montador (1 trabajador)
- Técnico especializado (1 trabajador)
- Montador 1ª (1 trabajador)
- Soldador (1 trabajador)
- Mecánico soldador 3ª (1 trabajador)
- Ayudante de mecánico (1 trabajador)
- Mecánico montador (1 trabajador)

10.4 Técnicas de recolección de información

La recolección de datos se llevara a cabo a través del desarrollo de una encuesta, en donde se pretende obtener por parte de los empleados, una valoración basada en aspectos relacionados con los cambios que se han desarrollado en la empresa, con su grado de satisfacción de los mismo, inconformidades e inconvenientes que se hayan presentado, de igual manera se exponen temas relacionados con el nivel de motivación en su lugar de trabajo, con el clima laboral y con la participación que se les brinda. Igualmente se realizaran entrevistas a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

11. CAPITULO I: CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE RENDIMIENTO LABORAL DESDE LAS TEORIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

11.1 Desarrollo evolutivo de las organizaciones

Para dar inicio al desarrollo del tema de la investigación que se llevara a cabo, es necesario conocer ciertos aspectos previos e históricos que llevaran a entender un poco más a cerca del rendimiento laboral en las organizaciones y el surgimiento del mismo. Para ello se abarcaran teorías clásicas y contemporáneas de la administracion tal como: teoría de la Administración Científica, teoría de las Relaciones Humanas, teoría de la Motivación, teorías de los dos Factores de Herzberg, teoría de la Equidad, Teoría General de los Sistemas, La Estructura sigue a la Estrategia, diagrama Causa – Efecto, Just in Time (JIT) o Justo a Tiempo y la Norma NTP-ISO 9004:2001, con el fin de lograr un acercamiento más detallado sobre la conceptualización del mismo y su importancia en la organización.

Existen muchos enfoques administrativos dirigidos a los procesos desarrollados en las organizaciones, con el fin de mejorar la eficiencia de estas y lograr un resultado elevado en un horizonte de tiempo determinado, generando de esta manera cambios en el sistema tradicional y eliminando así aquellos mecanismos que de una u otra manera hacen que la empresa se vea sometida en un ambiente rígido e inestable. Entre estos enfoques se encuentran teorías desde las más mecanicistas, como la de Taylor³⁶, donde se enfoca más en el método y herramientas del trabajo para una mejor eficacia.; como también las llamadas

³⁶ TAYLOR, Frederick W. Teoría de la administración científica, Citado por Stoner, James A.F. Administración. 6ª ed. México, 2006. 36 p.

“teoría de las relaciones humanas” planteada por Mayo³⁷, en la que considera que al trabajador lo motivan más las necesidades irracionales que las racionales.

Ahora bien, para emprender la búsqueda de la conceptualización del rendimiento laboral se hace necesario exponer aquellas teorías que le han dado una apertura al conocimiento del mismo y que en su medida han aportado soluciones a determinadas circunstancias presentadas en las organizaciones; ayudando a que la percepción del rendimiento de los empleados vaya cambiando y su esencia esté compuesta de factores influyentes tanto a nivel personal como interpersonal, en la medida que van surgiendo aportes de teóricos administrativos en relación a la eficiencia laboral.

Partiendo de lo anterior, se da paso al enfoque de Taylor en su teoría de la administración científica, en donde se aplica el método científico para definir “la mejor manera” de hacer un trabajo³⁸, es decir, establecer técnicas o procedimientos claros con el fin de mejorar la eficiencia de la producción, buscando de esta manera que los empleados tengan definidas sus tareas, que sean entrenados para perfeccionar sus aptitudes y que encajen perfectamente en el lugar de trabajo que sean asignados, eliminando así los mecanismos que se utilizaban anteriormente para desarrollar una labor, en el que eran totalmente

³⁷ ELTON, Mayo. Teorías de las relaciones humanas, Citado por MARIN, Antonio L. Sociología de la empresa. 5ª ed. Madrid, 1992. 57 p.

³⁸ TAYLOR, Frederick W. Teoría de la administración científica, Citado por ROBBINS, Stephen P y DECENZO, David A. Fundamentos de la administración. 3º ed. México, 2002. 29 p. Disponible en internet: <https://books.google.com.co/books?id=yly3Ak0GLyKc&printsec=frontcover&dq=Fundamentos+de+la+administraci%C3%B3n+ROBBINS,+Stephen+P+y+DECENZO,&hl=es&sa=X&ei=zXcyVcHKN-ySsQTA_oCADg&ved=0CCMQ6AEwAA#v=onepage&q=Fundamentos%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20ROBBINS%2C%20Stephen%20P%20y%20DECENZO%2C&f=false>.

empíricas y el aprendizaje se daba por medio de la observación de lo que realizaban los demás compañeros.

De acuerdo con lo anterior, el rendimiento laboral se puede analizar desde una perspectiva de planificación y control, ya que la eficiencia del trabajo depende de situaciones en las que se manejan lineamientos definidos e inspeccionados por parte de los dirigentes, en el que los empleados cuenten con lugar de trabajo indicado y recibiendo la retroalimentación oportuna para desarrollar su labor de una manera eficiente y eficaz, eliminando de esta forma los tiempos muertos que se generaban por desplazamientos innecesarios del trabajador, logrando así un grado de bienestar tanto para ellos como para los directivos y en el que los objetivos organizacionales serán cumplidos exitosamente.

Así pues, el interés en la productividad iba incrementando cada vez más y del mismo modo el interés por aquellos factores que de una u otra forma afectaban al desarrollo de esta, por esta razón se toma al empleado como fuente principal e indispensable para toda organización, ya que depende de su colaboración y de la manera como estos desarrollen sus labores, la eficiencia en los procesos. De esta manera se desarrollaron cambios en el sistema que se implementaba para desarrollar una actividad, por una más eficiente que facilite las labores y estimule al trabajador.

Situaciones que generan diversos pensamientos en beneficio al mejoramiento de la eficiencia laboral, en los que se encuentran aquellos que hacen énfasis en las personas, explorando aquellos elementos que influyen en su rendimiento y no solo a las tareas; Observando de esta forma al empleado como una persona que posee

sentimientos y emociones, que pueden ser frágiles en determinadas circunstancias y que si bien pueden alterar la estabilidad laboral.

Así pues, se expone lo que Mayo descubre en su teoría de las relaciones Humanas, que “la organización es un organismo social porque el hombre es un “ser social” ya que los individuos no son seres aislados sino miembros de una diversidad de grupos”³⁹. Logrando modificar el estilo mecanicista del comportamiento laboral, en uno que se preocupara más por los factores sociales como la moral de los empleados, la satisfacción de sus necesidades entre otras.

Buscando lograr un alto grado de bienestar de las personas en su ambiente de trabajo. Es decir, que el trabajador cuente con las condiciones necesarias y se sienta motivado para que su desempeño sea elevado, en donde una vez sus necesidades sean satisfechas ayudaran a la consecución de los objetivos tanto personales como organizacionales, y es a partir de esto que el rendimiento laboral sale a florecer trayendo consigo un bienestar en la atmosfera tanto en el desempeño profesional como en las relaciones interpersonales. Por esta razón las relaciones que se manifiesten en el entorno laboral deben ser amistosas, de cooperación mutua, de comunicación fertilizada y de respeto, con el fin de que la productividad y la eficiencia de la empresa no se vean afectadas.

Generando un método capaz de comprender el comportamiento humano, la necesidad de relacionarse con los demás y de la motivación que estos requieren. Este ultimo englobando tanto los impulsos consientes como los inconscientes, alcanzando un grado alto de estimulación en el trabajo y por ende en el rendimiento laboral de los empleados. Permitiendo una visión del ser humano

³⁹ ELTON, Mayo. Teorías de las relaciones humanas, Citado por ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro; MURILLO V., Guillermo y MARTINEZ C, Jenny. Organización y management, naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza. 1ª ed. Cali, Colombia, 2006. 68 p.

dentro de la organización no solo como quien realiza una simple tarea, sino mucho más allá, como un talento, y, como un activo intangible valioso para ella.

En consecuencia de esto se da la apertura de investigaciones que buscan entender un poco más acerca de lo que realmente motiva al colaborador para que este actúe de una manera determinada, en las que se encuentra lo planteado en la “*teoría de la motivación*” por Maslow⁴⁰, en la que presenta una jerarquía de predominio relativo de las necesidades humanas, en donde hace énfasis a cinco necesidades distribuidas en un orden jerárquico ascendente de acuerdo a la importancia que posee cada una y su influencia en el comportamiento humano.

En el que una vez satisfechas aquellas necesidades básicas o fisiológicas, como lo son la alimentación, respiración, el descanso, el abrigo, entre otras, van surgiendo necesidades secundarias o superiores, en donde la persona se siente motivada cada vez a buscar su desarrollo tanto individual como colectivo, llegando así a la última fase de la pirámide en la que se encuentra la auto-realización, en el que el empleado buscara tener su crecimiento personal, en donde asumirá responsabilidades complejas con el sentirse realizados, motivo por el cual representa una gran importancia para las organizaciones que sus empleados alcance los niveles de satisfacción, ya que generan beneficios para el lugar de trabajo y crean un avance competitivo para la empresa.

Así, según Palomo Vadillo, “el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, y sus intereses les dirigirán

⁴⁰ MASLOW, Abraham. teoría de la motivación. Citado por PALOMO VADILLO, María Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 6ª ed. Madrid, 2010. 67 p. Disponible en internet: <https://books.google.com.co/books?id=9g_Zlehq0QC&pg=PA6&dq=Liderazgo+y+motivaci%C3%B3n+de+equipos+de+trabajo+4+edici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=anwyVdW_KLeOsQSRmoG4Aw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Liderazgo%20y%20motivaci%C3%B3n%20de%20equipos%20de%20trabajo%204%20edici%C3%B3n&f=false> .

hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción y tenderán a evitar las que le impidan alcanzarla”⁴¹. Entendiendo que si no existe un bienestar en el ambiente de trabajo, en donde se sientan motivados y seguros, estos no estarán dispuestos a desarrollar actividades ni mucho menos hacer parte de un espacio en el que se sientan inseguros e insatisfechos.

En consecuencia, el autor deduce finalmente que si el empleado alcanza totalmente los niveles de satisfacción, su conducta se va dirigir a emplear sus mayores destrezas en el desarrollo de las tareas, a tener un deseo de éxito y alcanzar ciertos estándares de excelencia, llevando consigo el logro de los objetivos organizacionales.

Lo mencionado permite entonces relacionar el rendimiento laboral directamente con la motivación, ya que los componentes de esta ayudarán al desempeño de los colaboradores, al desarrollo tanto individual como colectivo, y por ende en el resultado final que se espera. Y es entonces donde se marca la necesidad que tienen las organizaciones en promover cada vez más mecanismos que permitan satisfacer las necesidades que cada ser humano posee y aquellas que se van desarrollando a medida que sus expectativas van cambiando, con el fin de mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Partiendo de que la motivación guía el comportamiento de las personas, se da paso a evaluar aquellos factores que conducen a la satisfacción en el trabajo, en el que teorías como la de Herzberg, presenta que “ la satisfacción y la insatisfacción laborales se deben a dos series independientes de factores, en donde los factores de la *insatisfacción* (que llamo higiénicos) incluyen los sueldos y salarios, las condiciones laborales y la política de la compañía, es decir, todos los que afectan el contexto del trabajo, y en cuanto a los satisfactores (factores

⁴¹ PALOMO VADILLO. Op. Cit., p. 68.

motivantes) incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y en ascenso”⁴². Dando una relación básica del empleado con su trabajo, en donde atribuyen los éxitos a las características que cada uno posee y los fracasos a las condiciones laborales.

Concluyendo de esta manera que si se desea tener satisfechos a los empleados se debe hacer énfasis mas en sus logros, el reconocimiento, el crecimiento, etc. es decir, en los factores motivantes, ya que los factores higiénicos van a generar que estos no se sientan insatisfechos al no alcanzar el grado de satisfacción necesaria y probablemente los resultados se verán afectados.

En consecuencia de lo anterior, surgen pensamientos que tratan de descifrar cada vez más lo que compone la motivación de cada empleado, mostrándolo desde una perspectiva de equidad a nivel grupal, tal como lo muestra Stacy Adams, en su Teoría de la equidad, en la que propone que los individuos comparan sus circunstancias con las de otras personas, y que tales comparaciones podrían motivar cierta clase de conducta⁴³, en este sentido se puede relacionar al desempeño, la motivación y la satisfacción que cada empleado tiene con el nivel de evaluación subjetiva que este obtenga de su ambiente laboral, de su nivel de esfuerzo y de la recompensa que reciba en comparación con otros que se encuentren en situación o ambientes similares.

⁴² Stoner. Op. cit., p. 495

⁴³ Stacy Adams. Teoría de la equidad. Citado por HITT, Michael A. Administración. México, 2006. 424 p. Disponible en internet: < https://books.google.com.co/books?id=t8jx-jiiaNoEC&printsec=frontcover&dq=por+HITT,+Michael+A.+Administraci%C3%B3n.&hl=es&sa=X&ei=_Y4yVYfkHuixsATIt4Ag&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>.

Buscando de esta manera un equilibrio perfecto entre esfuerzo y resultado en el entorno laboral, en donde el trabajador sienta que todo lo que hace para el beneficio de la organización sea recompensado de la misma manera por esta. Y en donde una vez satisfecho esto, el comportamiento de los empleados será guiado a un compromiso elevado para con la organización.

Estos estudios dieron una dirección a la teoría clásica, revelando que las actividades laborales son influenciadas por la naturaleza del ser humano y que la eficiencia en las operaciones depende de este lado humano de las organizaciones.

Contextos en los que según Omar Aktouf, expresa que “la administración clásica ha entrañado un inmenso desperdicio de energía creadora y un enorme despilfarro de potencial humano, ya se estaban inmersas en un entorno en el que se llevaba una serie de procedimientos con el fin de establecer personas correctas para cada cargo asignado, situaciones en las que según el autor pueden devenir esclerotizantes y asfixiar cualquier verdadera iniciativa, imaginación y creatividad”⁴⁴.

Es así, como se da inicio a una nueva era, en donde las organizaciones se verán sometidas a cambiar sus antiguos procesos y a darle un nuevo sentido al trabajo, debido a que el empleado a tomado una posición fundamental en el porvenir de la empresa, ya que es un ser con capacidades únicas, que sabe responder a los cambios o variaciones de su ambiente y que cada vez va generando cosas

⁴⁴ Aktouf, Omar. La administración: entre tradición y renovación. Cali: Artes Graficas del valle. 2001. p

nuevas. Por ello el futuro de las empresas estarán sujetas a los cambios que se hagan en pro del beneficio de sus empleados y de la compañía, de la forma que elijan para satisfacer a sus miembros, de cómo lograr el rendimiento laboral y la eficacia del mismo.

En la búsqueda del sentido del trabajo, es indispensable tener presente que todos los integrantes son capaces de generar cambios sorprendentes para la organización, a pesar de los niveles establecidos Jerárquicamente, que se debe brindar una capacitación constante y una retroalimentación satisfactoria, logrando de esta manera un sentido de pertenencia en sus empleados y un compromiso elevado con la empresa, desarrollando así mecanismos exitosos para elevar el desempeño laboral esperado y la productividad propuesta en un horizonte de tiempo determinado.

De esta manera, se pasa entonces a un pensamiento más contemporáneo sobre el tema y analizar algunos aportes desde varios puntos de vista que cada autor establece, con el fin de comprender la globalización y la fluctuación de los factores y/o variables que afectan las empresas hoy en día.

Se observa la existencia de métodos diferentes a los tradicionales que utilizan medidas que cambian el rumbo de las teorías organizacionales, en las que se encuentra los planteamientos del Biólogo Ludwing Bertalanffy en la Teoría General de los Sistemas, donde expresa que, “una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones y en donde

cada uno está en interacción con otros subsistemas”⁴⁵. Es decir, que la organización es un todo, constituido por elementos que interaccionan entre sí y que si uno de ellos llega a fallar, inmediatamente el proceso se verá afectado.

Es así, como este enfoque empieza a darle una mirada diferente a la organización, en el que es vista como un sistema social inmerso en un suprasistema llamado sociedad, y en el que concibe a esta como un sistema abierto, el cual mantiene una interacción dinámica con el medio ambiente que la rodea (clientes, proveedores, competidores, etc.) y que a su vez recibe de éste influencias que pueden afectar de una manera determina el rumbo de la organización.

Ambientes que cambian constantemente, trayendo consigo un nivel de competencia cada vez más fuerte, en el que las empresas se ven sumergidas en un entorno de desarrollo y mejoramiento continuo de los procesos que manejan.

En respuesta a estas situaciones aparecen aportes que ayudan a comprender y analizar escenarios futuros, con el fin de crear una planeación correcta que la empresa deba seguir, tomando información proveniente del ambiente externo e interno para crear una estrategia sostenible que lleva a la organización a un nivel competitivo avanzado y estable.

Desde la famosa sentencia de Chandler citado “La estructura sigue a la estrategia”, el campo de la estrategia empresarial se ha expandido y consolidado de tal manera que Mintzberg ha identificado diez escuelas o paradigmas del pensamiento estratégico. En primer lugar, distingue los enfoques normativos, es decir, aquellos que enfatizan sobre la manera como la estrategia debería concebirse, más que sobre la manera como ella se realiza efectivamente. Tres escuelas se mencionan: Escuela de la concepción (años 60’), Escuela de la

⁴⁵ CRESPO, Jenny Martínez. Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. En: Revista Semestre Económico, julio-diciembre, 2005. vol. 8, no. 16. 67-97 p. Disponible en internet: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013663004>> .

planificación. (años 60'y años 70) y la Escuela del posicionamiento (años 80). En segundo lugar, se refiere a los enfoques descriptivos que consideran los aspectos específicos de elaboración de la estrategia, interesándose menos en la formulación de un comportamiento ideal y profundizando en los procesos reales de formulación de la estrategia. Los dos primeros enfoques explican comportamientos individuales de las estrategias: Escuela del espíritu empresarial y Escuela cognitiva. Los siguientes enfoques descriptivos involucran otros actores y fuerzas en la formulación de la estrategia: Escuela del aprendizaje, Escuela del poder, Escuela cultural y Escuela del medio ambiente. Finalmente plantean los enfoques taxonómicos: Escuela de la configuración⁴⁶.

Para llevar a cabo una planeación estratégica exitosa, es necesario conocer los componentes tanto internos como externo de la organización, con el fin de que esta vaya ligada con el propósito de la empresa, en otras palabras, la planeación estratégica involucra a toda la organización, buscando de esta manera anticiparla ante los riesgos, los beneficios, las falencias y oportunidades que se presentan en el entorno cambiante, para con ellos fijar métodos exitosos que lleven a la empresa a un posicionamiento en el mercado.

A causa de estos pensamientos, el rendimiento laboral de los empleados se ve inmerso en un conjunto de elementos que se relacionan constantemente entre sí, y que todos dependen del funcionamiento de los mismo para que exista un proceso homogéneo y para que la productividad de la organización cada vez sea más elevada y satisfactoria, situación que lleva a que el desempeño de un trabajador se vea unificado a los ambientes en los que se exponen cada uno y en la relación que estos llegan a tener con este ambiente.

En este recorrido de enfoques administrativos, han surgido teorías que buscan una solución para aquellos contextos que se presentan en el que hacer

⁴⁶ ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro; MURILLO V., Guillermo y MARTINEZ C, Jenny. Op. cit., p. 76 – 78.

organizacional que de alguna manera causa efectos perjudiciales para la competitividad de una empresa, desplegando así una serie de mecanismos o procedimientos a tomar que cada vez van formando una administración más completa e idónea para el nuevo siglo.

En este orden de ideas, es preciso mencionar lo que el autor Alberto Galgano expresa sobre el diagrama causa – efecto, en el que establece que “es una representación gráfica de todas las posibles causas de un fenómeno, en donde una vez elaborado, el diagrama causa – efecto, representa de forma ordenada y completa todas las causas que pueden determinar cierto problema”⁴⁷. En el que una vez implementado en una organización se obtendrá una mejora de los procesos, en la calidad de los productos, en la eficiencia de las instalaciones, en el servicio entre otros, en resumen es una excelente herramienta que se debe tener presente ante cualquier situación sea negativa o positiva que se presente, debido a que su composición será la de mejorar constantemente.

El éxito de las organizaciones va involucrado directamente con la capacidad que estas tienen para gestionar la productividad, es por esto que en la actualidad se encuentran países que van desarrollando técnicas o mecanismos que ayudan a mantener este éxito, como por ejemplo se observa el enfoque japonés denominado Just in Time (JIT) o Justo a Tiempo, tal como lo expresa Kalpakjian, Serope y Schmid R⁴⁸. Fue implementado para eliminar el desperdicio de

⁴⁷ GALGANO, Alberto. Los siete instrumentos de la calidad total. Ediciones Díaz de Santos. Madrid España, 1995. 99 p. Disponible en internet: <<https://books.google.com.co/books?id=PwF4AQ2F4mgC&printsec=frontcover&dq=Los+siete+instrumentos+de+la+calidad+total&hl=es&sa=X&ei=UYgyVYICcHfgwTinYOWCQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=Los%20siete%20instrumentos%20de%20la%20calidad%20total&f=false>>.

⁴⁸ KALPAKJIAN, Serope y SCHMID, Steven R. Manufactura ingeniería y tecnología. 4ª ed. México, 2002. 1092 p. Disponible en internet: <https://books.google.com.co/books?id=gilYI9_KKAoC&printsec=frontcover&dq=Manufactura+ingenier%C3%A

materiales, maquinas, capital, mano de obra e inventario en todo el sistema de manufactura, el uso de este sistema lleva a que lo organización obtenga un desarrollo del factor humano y la estimulación del trabajo en equipo, ya que apoya a toda la organización en conjunto, llevándola a que su funcionamiento sea optimo y obtenga un avance considerable ante las demás.

Es preciso decir que con el surgimiento de cada teoría, la conceptualización del rendimiento laboral va formando parte de los mecanismos que se emplean para desarrollar determinada labor, debido a que este se verá deducido a el factor implementado en cada organización, en el que dependiendo su composición e influencia en las conductas de los empleados el resultado va hacer diferente en cada contexto, estableciendo de esta manera una gran importancia de la organización en cuanto a los mecanismos que emplee en beneficio de la productividad y en la búsqueda que esta emprenda en la mejor herramienta a implementar de acuerdo a los avances que se han realizado hasta el momento.

Es entonces como empieza una nueva era en las organizaciones, en donde los avances desarrollados han establecido una serie de procesos más sostenibles y competitivos, que llevan a las empresas a buscar cada vez más la mejora continua en todo su sus componentes, empleando principios que ayuden a direccionar el desempeño administrativo hacia un ambiente cambiante.

Y en los que la norma NTP-ISO 9004:2001⁴⁹. Presenta ocho principios de gestión de la calidad, que han sido desarrollados para que los directivos de la

[Da+y+tecnolog%C3%ADa.&hl=es&sa=X&ei=c5QyVcm2MbjasAScjoCICQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Manufactura%20ingenier%C3%ADa%20y%20tecnolog%C3%ADa.&f=false](#) >.

⁴⁹ GARCÍA P, Manuel; QUISPE A., Carlos y RÁEZ G, Luis. Mejora continua de la calidad en los procesos. En: Revista Industrial Data. agosto, 2003. vol. 6. No. 1. 89-94 p.

organización los utilice para liderar el proceso de mejora continua, estos principios son:

- **Organización enfocada al cliente:** las organizaciones deberán comprender las necesidades de sus clientes, satisfacerlas y esforzarse por llenar sus expectativas cada día más, ya que depende de ellos el futuro de la organización.
- **Liderazgo:** Establecer una unión con todo el personal para involucrarlos totalmente en el logro de los objetivos organizacionales.
- **Participación del personal:** Tener presente que el personal es la esencia de la organización, y su total colaboración aportara beneficios a la organización.
- **Enfoque a los procesos:** Gestionar los recursos y las actividades como un proceso para alcanzar el resultado deseado.
- **Sistema enfocado hacia la gestión:** Ayuda a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejoramiento continuo:** La mejora continua del desempeño debe ser el objetivo permanente de la organización.
- **Toma de decisiones basada en hechos:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relación mutuamente benéfica con proveedores:** Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Principios que en caminan a las empresas del nuevo siglo, a involucrarse directamente con la calidad en todos sus procesos, con el fin de optimizar todas las actividades, establecer una visión clara del futuro de la organización, en donde sus empleados entiendan el rumbo de la misma, se sientan involucrados y motivados para comprometerse de lleno con los objetivos y metas que esta establece, analizar, evaluar y prever riesgos que se puedan presentar y mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación de las operaciones.

De esta manera se finaliza el capítulo, con aquellos hallazgos que cada teoría estudiada arroja sobre los factores que intervienen en el rendimiento laboral, proyectando perspectivas desde varios escenarios y esclareciendo así, los elementos que se ven inmersos en el desempeño del empleado y la influencia que estos tienen ante la eficiencia de los mismos, permitiendo una definición clara y concisa sobre el rendimiento laboral desde el punto de vista de cada autor.

Por consiguiente se da paso, a la apertura del siguiente capítulo en el que se exteriorizara la influencia que tiene la infraestructura de una empresa, en el rendimiento laboral de los empleados.

12. CAPITULO II. RELACIÓN EXISTENTE ENTRE INFRAESTRUCTURA Y RENDIMIENTO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

12.1 La infraestructura como fuente de ventaja competitiva

Las organizaciones anteriormente concebían como principal ventaja competitiva cumplir y satisfacer solamente las necesidades de sus clientes en cuestiones del funcionamiento del producto o servicio brindado, pero debido a los cambios y avances que se están presentando continuamente en este nuevo siglo organizacional, la ventaja competitiva ha transformado su significado y la esencia que lo compone, todo esto como resultado del crecimiento que se está desarrollando en todos los aspectos de la sociedad, debido a esto las empresas de hoy en día han identificado un sin fin de necesidades, que las llevan a una búsqueda intensa de lograr y conseguir la mejor estrategia que contemple todos los espacios y situaciones que se presentan en el entorno cambiante y que sin duda guiaran a la organización a alcanzar sus objetivos propuestos con los mejores estándares de calidad, dejando atrás como obsoletos todos aquellos procesos que se tomaban en el campo competitivo y que hoy en día son vistos como ineficientes ante la nueva era.

Como consecuencia de las evoluciones que se están presentando en el ámbito organizacional, se observan países que cada vez más le apuntan al desarrollo de sus industrias y ven la innovación como punto de partida para su crecimiento económico y diferenciación en cuanto a superioridad productiva en donde la implementación de novedosas maquinarias, procesos y estructuras llevan a las empresas a dar un paso más allá que la competencia, países en los que se ve expuesto Japón, ya que abarca un avance de gran escala a nivel global, en donde la creatividad e innovación forman parte de su gran fortaleza en toda su industria,

debido a una cultura que lleva a cada individuo a lograr su mayor esfuerzo en todos los ámbitos en los que se relacionan diariamente, tal como lo menciona ORITO DIAZ, Yonkoi Kenji, en donde expresa que los japoneses tienen una frase *“La disciplina tarde o temprano vencerá la inteligencia”*⁵⁰. Es decir, que no les importa alcanzar un nivel alto de inteligencia sino lograr un estilo de vida donde la disciplina sea su gran fortaleza, ya que depende de esta el éxito tanto a nivel individual como organizacional, estableciendo de esta manera que el tiempo para ellos es valioso y un mecanismo para generar riqueza en todas las dimensiones.

Y es así como una cultura empoderada llega a generar un gran impacto a nivel mundial, que contando con las mismas condiciones externas que los demás países, cuenta con una superioridad productiva, en el que las capacidades organizativas y tecnológicas implicadas en la producción desempeñan un papel relevante en el proceso de toma de decisiones en este país, llevándolo a una posición competitiva alta y admirable por sus rivales.

De esta manera se pasa entonces a analizar la gran influencia que puede llegar a tener la infraestructura con la que cuenta cada empresa en el ambiente laboral y por ende en los resultados que se pueden generar debido a la implementación adecuada de estos componentes necesarios que cada organización contemple en el desarrollo de las actividades a lo largo de su trayectoria en el entorno competitivo al que se enfrentan continuamente, para ello se hace preciso dar un concepto que en pocas palabras englobe el significado del término infraestructura organizacional, con el fin de lograr una investigación más infalible de lo que realmente abarca estos componentes que si bien son de gran importancia para la nueva era que se está presentando en el entorno organizacional, por esto se

⁵⁰ ORITO DIAZ, Yonkoi Kenji. Mitos y verdades: Japón - Colombia. En: Encuentro de afiliados (4:16-6-2012: Putumayo). Bogotá. Fundación Turismo con propósito.2012.

expone lo que GONZÁLEZ, Begoña Urgal denomina como infraestructura organizacional: “La infraestructura de producción comprende los sistemas, las políticas, los procedimientos y las estructuras organizativas que sirven de apoyo a los procesos de producción (gestión y control de calidad, planificación y control de la producción y los inventarios, gestión de recursos humanos, diseño organizativo).”⁵¹.

Es decir, que la infraestructura dentro de una organización es todo aquello en lo que se apoyan los equipos de trabajo para llevar a cabo una actividad, con el objetivo de asegurar que la productividad sea elevada y que a su vez cumpla con todos los requisitos necesarios en cuanto a calidad y conformidad se los exijan sus clientes.

Debido a esto, surge la necesidad de buscar y mantener empleados en el ámbito organizacional que desarrollen una atmosfera agradable e integra con todo su entorno, para que sus objetivos vayan de la mano con los de la organización, logrando así una uniformidad con las metas a cumplir y el uso eficiente y eficaz de los recursos que le son proporcionados para las actividades que vayan a desempeñar. Dicha situación lleva a que los directivos estén sujetos a generar un ambiente atractivo y estable para todo el personal de la organización, buscando mantener un equilibrio entre todos los componentes de la empresa, tanto del personal como de los mecanismos que se emplean en el desarrollo de las actividades.

⁵¹ GONZÁLEZ, Begoña Urgal. ¿Cómo influye la infraestructura de producción en el rendimiento de las empresas manufactureras? En: Revista, Cuadernos de Gestión. 2007. vol. 7. no. 2. 13-27p. Disponible en: < <http://www.redalyc.org/pdf/2743/274320286001.pdf> > [Citado en 20 de marzo 2015]

Ahora bien, teniendo en cuenta que los tiempos van cambiando y que la globalización cada vez es más fuerte, el mundo empresarial se ve sometido a un proceso de transformación constante en toda la industria, en donde: “el cambio es un hecho inevitable en la evolución de las organizaciones, estar consciente de él, les permitirá adaptarse más rápidamente a los desafíos y retos del entorno”⁵².

Todo esto con el fin de garantizar una sostenibilidad y diferenciación en el mercado competitivo, llevando en este sentido a implementar nuevas infraestructuras al interior de las empresas, que incrementen el rendimiento de las labores realizadas y por ende mejore la productividad en todo su ser.

Dichos cambios pueden generar diversos comportamientos afectando negativa o positivamente el desarrollo de las actividades, puesto que involucran saltos radicales en todo el entorno, ya sea cambios tecnológicos, en adecuación del tamaño, en la cultura organizacional, en los procesos entre otros, todo depende en sí del mecanismo que tome la organización para hacer frente a tal situación y de la disposición que tengan los empleados en acompañar dicho proceso. Ante esto CAÑAR, Elizabeth Cristina explica que:

Si el cambio se realiza sin tener en cuenta variables tales como las características del grupo social, en el cual se encuentran aspectos como bienestar personal, social y la calidad en el trabajo, puede traer consecuencias negativas para empresa, en cuanto que puede generar conflictos entre jefes y subordinados, aumentar el índice

⁵² LÓPEZ DUQUE, Esperanza; LANZAS D., Ángela María y LANZAS DUQUE Victoria Eugenia. Administración del cambio en las organizaciones. En: Revista Scientia Et Technica. Diciembre, 2007. vol. XIII. no. 37, p. 301-303. Disponible en: < <http://www.redalyc.org/pdf/849/84903751.pdf>> [Citado en 21 de marzo de 2015]

de rotación de los empleados, falta de interés en el trabajo y baja productividad de los empleados, ausentismo, ineficiencia y negligencia en las labores diarias.⁵³

Debido a esto, surge la necesidad de plantear estrategias corporativas que lleven a la organización a generar una estabilidad entre el presente y el futuro a mejorar, es decir, que la empresa debe hacer un análisis riguroso de todo lo que la compone, como el talento humano, la infraestructura, las políticas, los valores, los procesos, entre otros, que hacen peso fundamental en la capacidad a la cual puede llegar la organización en un determinado contexto y de lo que puede esta implementar de un ambiente innovador que vaya acorde con su sistema.

Y es así, como se evidencia la gran influencia que tiene la infraestructura de una empresa en relación con el rendimiento de los empleados, en la medida de que depende de la correlación existente entre el personal y los mecanismos que son empleados para el desarrollo de las tareas, puesto que si no se establece un buen funcionamiento en conjunto, se puede evidenciar una suspensión de la productividad organizacional, ocasionado de esta manera un declive económico y una salida inmediata de la competencia.

Ahora bien, en la obtención de un mejor resultado y en la correlación adecuada entre la infraestructura y el rendimiento laboral se encuentra un factor trascendental que si bien marcara el futuro de toda organización, y en el que se necesitara un mayor grado de atención y prevención del mismo, factor en el que se acentúa la resistencia al cambio, y en lo referente a esto DAVIS, Keit y

⁵³ CAÑAR RICAURTE, Elizabeth Cristina. Descripción de los estilos de conductas conflictivas prevalentes en una situación de cambio en infraestructura organizacional en 24 trabajadores del área de molinos del ingenio providencia. Trabajo de grado psicóloga. Palmira Valle. Universidad Pontificia Bolivariana. Programa de Psicología. 2012. 16p.

NEWSTROM, John expresan que: “consiste en las conductas de un empleado diseñadas para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten a un cambio porque este amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima”⁵⁴.

De esta manera, las organizaciones se introducen en la búsqueda de un mecanismo adecuado y exitoso para implementar dentro de sus procesos, con el objetivo de evitar a costa las demoras producidas por el choque negativo que se puede llegar a generar por un sistema que mantiene un transcurso de innovación constante.

Así pues, en la medida de que se van presentando dichas problemáticas ante los nuevos cambios, aparecen aportes que ayudan a respaldar el sistema ante sucesos imprevistos, como por ejemplo en el que se presenta una serie de factores debidamente armonizados que permite generar un cambio exitoso en las organizaciones y en los que se ven expuestos los siguientes:

- **Necesidad sentida identificada:** Es condición previa para la evolución de los sistemas humanos, teniendo claro la necesidad sentida es posible lograr motivación y generar acción.
- **Apoyo de la alta dirección.** Para que el cambio sea efectivo es fundamental que la dirección manifieste un fuerte compromiso por el cambio, tanto con palabras como con acciones.
- **Clarificación gradual:** los directivos deben proporcionar información anticipada acerca del cambio que se planea y deben comunicarse frecuente y plenamente. Aunque la información inicial debe ser de tipo general, la misma debe ir aclarando gradualmente las características específicas del cambio.

⁵⁴ DAVIS, Keit y NEWSTROM, John. Comportamiento humano en el trabajo. Citado por CAÑAR, Elizabeth Cristina. Descripción de los estilos de conductas conflictivas prevalentes en una situación de cambio en infraestructura organizacional en 24 trabajadores del área de molinos del ingenio providencia. Trabajo de grado psicóloga. Palmira Valle. Universidad Pontificia Bolivariana. Programa de Psicología. 2012. 32 p.

- **Formación y apoyo:** Es necesario proporcionar elementos que faciliten el aprendizaje, la adaptación y el mejoramiento en los individuos para que asimilen adecuadamente el cambio.
- **Retroalimentación:** Es primordial establecer un mecanismo de comunicación en doble vía para ayudar a sustentar las decisiones⁵⁵.

Todo ello con el fin de eliminar un comportamiento de resistencia por parte de los integrantes de la empresa, como dice URCOLA TELLERÍA, Juan ⁵⁶, que tan solo el hecho de enfrentarse a algo desconocido, puede generar en los empleados numerosos temores tales como: la incertidumbre, el miedo al fracaso, el desequilibrio del statu quo, la sobrevaloración del pasado, la falta de visión, entre otros, que a futuro pueden formar una barrera ante cualquier cambio, dejando a un lado las nuevas e innovadoras tendencias que el nuevo siglo ofrece para seguir y mantener el paradigma en el cual se encuentra sumergidos y en el que sin duda se siente cómodos.

Así, el cambio en infraestructura desde el concepto general de cambio organizacional tratado por Acosta, refiere a “las reformas que se hacen, principalmente, en la planta física de la empresa. Por consiguiente, se trata del rediseño de espacios por ergonomía, funcionalidad, estética o simple disponibilidad de espacio, incluyendo la ampliación o cierre de plantas piloto o de sucursales improductivas”⁵⁷.

⁵⁵ GONZÁLEZ. Op. cit., 13-27p.

⁵⁶ URCOLA TELLERÍA, Juan. Factores Claves de Dirección: Orientados a la obtención de resultados. Madrid España. 2000. 123-124 p.

⁵⁷ Acosta. Citado por CAÑAR, Elizabeth Cristina. Descripción de los estilos de conductas conflictivas prevalentes en una situación de cambio en infraestructura organizacional en 24 trabajadores del área de

Ante esto, se menciona que: “las capacidades organizativas y tecnológicas implicadas en la producción han de desempeñar un papel relevante en el proceso de toma de decisiones de naturaleza estratégica, ante la posibilidad de que la empresa pueda asentar en ellas una ventaja competitiva”⁵⁸.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que la infraestructura posee un dominio de gran escala en el futuro de la organización, en el que el rendimiento de esta se ve expuesto a cambios progresivos que van transformando cada vez más los métodos utilizados por parte de todo el personal involucrado en el acompañamiento de estos nuevos avances que se van incorporando a medida de que la globalización va evolucionando. A partir de esto, se desarrolla la gestión en las empresas de combinar y establecer una uniformidad de las nuevas implementaciones que se realizan con respecto al talento humano, en el sentido en que ambos generen un apoyo firme para responder ante cualquier imprevisto que el entorno cambiante presente y generar del mismo modo avances significativos que lleven a la empresa a dar un paso más allá que la competencia, estableciendo así un apoderamiento de la marca y una estabilidad progresiva.

Y es entonces, como se presenta el gran interés en el que el empleado afronte exitosamente los nuevos retos que se le presentan en el diario a vivir como integrante de compañías que busca un mejoramiento continuo en todos sus procesos, retos que llevan a los directivos a considerar elementos que lleven a generar una excelente calidad de vida en el trabajo, tal como lo indica ALLES,

molinos del ingenio providencia. Trabajo de grado psicóloga. Palmira Valle. Universidad Pontificia Bolivariana. Programa de Psicología. 2012. 31p.

⁵⁸ Ibid., 13-27p.

Martha⁵⁹, que para generar un clima laboral agradable y empoderado se debe tener presente condiciones laborales adecuadas, capacitaciones ante cualquier situación a presentar y la elaboración de un análisis donde se establezcan las debilidades y fortalezas que tiene la compañía en cuanto al clima laboral y en cuanto a su estructura, con el fin de percibir un alto rendimiento al implantar nuevas prácticas que ayudaran en un horizonte de tiempo determinado aportar capacidades en sus prioridades competitivas.

En consecuencia, todo gira alrededor de crear la mejor estrategia organizacional que lleve a implementar condiciones de trabajo más adecuadas para los empleados, donde se sientan motivados a alcanzar el mayor desempeño de sus actividades y en especial consigan alcanzar sus expectativas, y que del mismo modo operen exitosamente las herramientas con las cuales se enfrentan en determinada circunstancia.

Así, de acuerdo con las razones ya expuestas, se puede deducir que la influencia que tiene la infraestructura en el rendimiento laboral, esta entrelazada con el nivel de percepción que estos tengan respecto a ella, en el que si bien se exponen diversos factores que intervienen de forma directa e indirectamente en el comportamiento de cada uno y del resultado que este llegue a generar, cuyos factores en los que en determinadas circunstancias de trabajo, poseen más relevancia unos que otros.

Entre los determinantes del desempeño de un trabajador se presentan aquellos que son intrínsecos y extrínsecos, en los intrínsecos se exhiben aquellos que son

⁵⁹ ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. 2ª ed. 2ª reimp. Buenos Aires: Granica. 2008. 20 p.

más del ser, es decir, aquellos que forman parte del comportamiento de estos, como lo son, la familia, el conocimiento, las necesidades de superación, de autorrealización, de reconocimiento, etc. Y los extrínsecos es todo lo contrario, son todos factores externos del ser humano, como por ejemplo, el salario, la calidad del ambiente de trabajo, políticas, las relaciones con los compañeros, el ambiente físico, la seguridad social entre otras.

En el que una vez detectados y valorados, brindaran una motivación elevada ante el trabajo, en donde los intereses individuales pasaran hacer grupales con el fin mejorar su desempeño y de obtener el mejor resultado posible, estableciendo así la presencia de personas flexibles ante situaciones que generan cambio y del mismo modo que se sobrepongan a estos, aprovechando el aumento de credibilidad y reforzando el proceso con nuevos proyectos.

De lo anteriormente descrito, se puede obtener algunas conclusiones, entre las cuales se podría mencionar que la influencia que tiene la infraestructura en el rendimiento laboral puede llegar hacer negativa para algunas personas a corto tiempo, pero productiva en un largo tiempo tanto a nivel personal como organizacional, es decir, que el proceso que se inicia en una transformación dentro de la organización, puede llegar a generar inmediatamente entre el personal diversos comportamientos y sentimientos encontrados, en la medida del grado de flexibilidad que estos tomen ante esa situación, pero que a la larga será muy gratificante a verlo aceptado y enfrentado, ya que los resultados evidenciados mostraran la ventaja competitiva que la empresa está desarrollando y el cambio que estos están tomando a nivel emocional y profesional.

A continuación se presenta el capítulo tres en el que se entrara a describir los cambios de infraestructura que se presentaron en el área de montaje del Ingenio

Providencia S.A durante el año 2013, exponiendo el antes y el después del desarrollo de dichos cambios como también el propósito que llevo a la organización a implementar estas modificaciones dentro de su entorno.

13. CAPITULO III. CAMBIOS DE INFRAESTRUCTURA DESARROLLADOS EN EL AREA DE MONTAJE DEL INGENIO PROVIDENCIA DURANTE EL AÑO 2013

El capitulo que se presenta a continuación tiene como objetivo describir los cambios de infraestructura más significativos realizados por el área de montaje del Ingenio Providencia S.A durante el año 2013 y exponer por qué y para que la organización llevo a cabo el proceso de implementación de dichos cambios.

Para esto se hace necesario iniciar con la trayectoria que ha tenido esta área dentro de la organización, observar su desarrollo y desenvolvimiento en cuestiones laborales antes de dicho año (2013), tomando así dos escenarios del antes y después del año que se tomara para llevar a cabo dicha investigación.

A continuación se presenta el avance que año tras año ha obtenido el Ingenio Providencia S.A en donde cada vez más le apunta a la diferenciación y posicionamiento de la organización en el sector azucarero.

En el año 1928, el Ingenio Providencia atravesó por una crisis en toda su producción, debido a la alta inversión que tuvo que emplear en todo su sistema, en el que la importación de maquinaria, su transporte, montaje, ajuste de la maquinaria y equipos complementarios, preparación del personal técnico como administrativo, entre otras, llevaron a la organización a pasar momentos difíciles. Momentos en los que surge la gran importancia de que una empresa cuente con

un área de montaje especializada y compacta que desarrolle su labor eficazmente y que brinde a la organización un avance significativo y un futuro prometedor.⁶⁰

La década de los 90 fue fundamental en la historia del Ingenio Providencia, ya que la organización fue ampliando su capacidad de molienda, llevándola a tener una de las más modernas plantas. En 1991 se incorporaron grandes avances tecnológicos y diferentes cambios en su estructura organización, debido a que paso a formar parte de la organización Ardila Lülle, y en donde el área de montaje tomo el papel principal para llevar e implementar a cabo dichos cambios que iban a transformar el ingenio azucarero.

Durante el año 2005, el Ingenio decidió aportarle al mejoramiento de la calidad del aire y puso en funcionamiento la segunda más grande y moderna planta de alcohol carburante en el país, con una producción de 250 mil litros días, en el que gracias a su adecuada implementación en el 2011 amplio una capacidad de producción de 300 mil litros día.

Siguiendo con su interés en la conservación ambiental, en el 2009 se dio inicio a la implementación de la planta de cogeneración de energía eléctrica, con capacidad de producir 34MW día, a partir de fuentes renovables como el bagazo de la caña de azúcar.

⁶⁰ Ingenio Providencia S.A. Historia. {En línea}. 2015. {6 mayo de 2015}. Disponible en: (<http://www.ingprovidencia.com/content/historia>).

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que el área de montaje nace como producto del desarrollo de modernas herramientas y preceptos de gestión de proyectos para profesionalizar, automatizar y consolidar su manejo, en donde su función principal es la de implementar los cambios de infraestructura dentro de la organización y asegurar su excelente funcionamiento.

Para concluir con el recorrido y el avance que tubo esta área antes del año 2013, se realizo una entrevista no estructurada a un integrante administrativo de la empresa cuyo nombre permanecerá reservado por sugerencia del mismo, entrevista cuyo resultado arrojó que a pesar de los avances que se estaban generando en la organización y la ampliación de la misma, el proceso de planeación y aplicación de proyectos al interior de la organización durante ese periodo, presentaba algunas dificultades básicamente en los aspectos que conciernen a la planeación de estos, en donde no concordaban las fechas de culminación de cada proyecto establecida desde un inicio de la propuesta, con el desarrollo de las mismas, es decir que se determinaba una fecha específica para terminar dicho proyecto durante la planeación y a la hora de realizarlo se presentaban algunos inconvenientes que retardaban la culminación desde mismo, trayendo consigo un desequilibrio con los objetivos de la organización y una pérdida económica.⁶¹

Por otra parte, los aspectos que conforman el proceso de aplicación reciben una alta confiabilidad por sus excelentes niveles de productividad y eficacia.

⁶¹ Información suministrada a través de entrevista no estructurada a uno de los funcionarios más antiguos del Ingenio providencia. El nombre se mantiene en reserva por solicitud del entrevistado.

De acuerdo con lo anterior, el entrevistado en conjunto con otro compañero de trabajo presentaron un modelo de mejoramiento del proceso de planificación y aplicación de proyectos, ante el gerente general de la organización. Algunos de los puntos que se consideraron se presentan a continuación con el permiso de los autores:

1. Medir el nivel de madurez en gestión de proyectos
2. Comparar con la industria el nivel de madurez existente
3. Definir un objetivo realista del nivel deseado
4. Trazar un plan de trabajo
 - Capacitación
 - Gestión del cambio
 - Metodologías
 - Software y herramientas
 - Monitoreo periódico

Ahora bien, durante el 2013 el Ingenio Providencia ha logrado la implementación de buenas prácticas que ayudan a que el proceso de producción sea cada vez más eficiente, en el que la disminución del consumo de bienes no renovables adoptado por la empresa, marcan la diferencia en el sector azucarero.

Y en donde el área de montaje asume el papel más importante, ya que depende de ella la correcta implementación de los nuevos cambios de infraestructura que se llevaran a cabo durante ese año, y en el que la estrategia de la organización se basara en la adopción de los avances tecnológicos con los que cuentan los países con mayor presencia en el mercado.

Entre los cambios más importantes y significativos desarrollados e implementados por el área de montaje dentro de la organización se tienen:

13.1 Planta de evaporación de vinaza

Figura 4. Planta evaporación de Vinaza



Fuente: Informe de Sostenibilidad

La planta de evaporación de vinaza reduce el 50% de la generación de este residuo de la planta de alcohol, en donde dejara de producir 2.2 litros de vinaza por de alcohol, a 1.1 litros de vinaza por litro de alcohol. Este avance en la Destilería, no solo permitirá la reducción de residuos generados por la operación de la planta, también generara una reducción en el transporte de la misma y ayudara a que la planta de compostaje mejore sus procesos y sea más eficiente.

Esta nueva planta de tecnología India, que trabajará con 5,000 kg/hora de vapor para reducir 15,000 kg/ hora de vinaza, se convierte en uno de los proyectos más importantes del Ingenio en su compromiso de ser sostenible y de ayudar en la conservación del medio ambiente, reduciendo el consumo de recursos y la generación de residuos⁶².

13.2 Tacho continuo de A y pre- evaporadores 1C-1D

Comprometidos con la eficiencia energética, el Ingenio Providencia ha ido desarrollando proyectos que cada vez más le apuntan a preservar el medio ambiente y alcanzar un desarrollo sostenible, llevando a cabo actividades que generan una armonía entre sus responsabilidades ambientales, económicas y sociales. Actividades en la que se acentúa la reducción considerable en el consumo del vapor que se genera en el desarrollo de los procesos productivos de la caña de azúcar.

En esta mejora se tiene la puesta en marcha del tacho continuo de A, los pre- evaporadores 1C- 1D y el uso de vapor generado en el primer efecto de evaporación para concentrar la vinaza producida en la Destilería, cuyo objetivo es la de reducir el consumo del vapor de escape de la fábrica, y en la que se ven inmersas un conjunto de modificaciones con equipos de alta eficiencia que permite utilizar de manera adecuada la energía térmica disponible, como también aprovechar energía térmica que no se utilizaba, y en el que el Ingenio espera reducir el indicador de 917 lb/ ton/ caña molida hasta 774 lb/ ton/ caña molida, sin utilizar carbón como combustible complementario.⁶³

⁶² Ingenio Providencia S.A. Informe de Sostenibilidad 2012 -2013. {En línea}. 2015. {7 mayo de 2015}. Disponible en: (http://www.ingprovidencia.com/sites/default/files/informe_de_sostenibilidad_2012-2013.pdf). p. 12.

⁶³ Ibid., p.31.

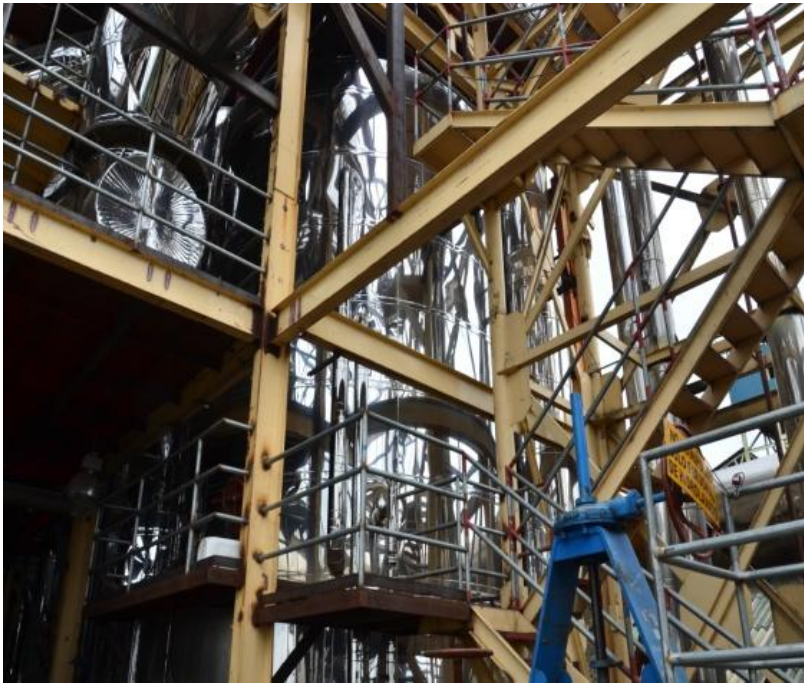
A continuación se muestran las imágenes del tacho continuo de A y los pre-
evapores 1C- 1D que se llevaron a cabo durante el año 2013 en el Ingenio
Providencia.

Figura 5. Tacho Continuo de A



Fuente: Ingenio Providencia S.A

Figura 6. Pre-evaporadores 1C-1D



Fuente: Ingenio Providencia S.A

13.3 Ampliación de la zona de envase

Continuando con el desarrollo de procesos que generan satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores en aspectos de calidad e inocuidad, se lleva a cabo la mejora de la eficacia de la zona de envase, la cual consiste en hacer una ampliación y modificación de los sistemas adoptados para el empaque de los diferentes tipos de presentación del azúcar que surte a los mercados nacionales e internacionales.

En este proceso se evaluaron los mecanismos que se relacionan directamente con el resultado final del producto (empaque), con el objetivo de mejorarlos e incluso cambiarlos por métodos más avanzados que a futuro servirán como soporte a la creciente demanda que se puede llegar a generar en el sector azucarero.

En este cambio se observó que las tolvas de azúcar que son aquellas donde se acumula el azúcar y están formadas por una parte superior cilíndrica y por una parte inferior puntiaguda para facilitar la descarga del azúcar estaban hechas en hierro, lo que obstaculizaba el desarrollo de inocuidad que la empresa estaba empleando en toda su composición, se tomó la decisión de cambiarlas por los nuevos silos cilíndricos que son de acero inoxidable en donde sus paredes son sumamente lisas, evitando de esta manera bloqueos del azúcar y logrando en sí una descarga más rápida durante el proceso, y que hace parte de los estándares más altos de higiene.⁶⁴

⁶⁴ Información suministrada a través de entrevista no estructurada a uno de los funcionarios más antiguos del Ingenio providencia. El nombre se mantiene en reserva por solicitud del entrevistado.

Antes de examinar las demás transformaciones que se le dio a esta zona de envase, es preciso enseñar a continuación las tolvas antiguas que se manejaban y los silos que fueron empleados.

Figura 7. Tolvas de azúcar antiguas



Fuente: Ingenio Providencia S.A

Figura 8. Silos de azúcar



Fuente: Ingenio Providencia S.A

Comprometidos a lograr los mejores estándares de calidad el Ingenio Providencia se interesa en explorar los mercados brasileros e implementar maquinarias que optimicen el trabajo y minimicen el tiempo efectuado en las tareas. De modo que implementaron una nueva secadora Mausa de azúcar que da la capacidad por dos secadoras, dejando así sin uso las dos secadoras que tenían en funcionamiento y que demoraban el proceso del azúcar, siendo estas las siguientes.

Figura 9. Secadora de azúcar sin uso



Figura x. Ingenio Providencia S.A

Figura 10. Secadora Mausa



Fuente: Ingenio Providencia S.A

De igual manera traen de la ciudad de Bogotá tanques de meladura redondos con el propósito de cambiar los viejos tanques cuadrados donde su capacidad era menor debido a su forma y que a continuación se muestran.

Figura 11. Tanques cuadrados de meladura



Fuente: Ingenio Providencia S.A

Figura 12. Tanques redondos de meladura



Fuente: Ingenio Providencia S.A

A causa del desperdicio de azúcar que se estaba generando en las bandas transportadoras se implemento una nueva banda transportadora más eficiente y en la que no se desperdicia ni un solo gramo de azúcar, así pues se enseñan las imágenes de dichas bandas tanto de las obsoletas como de las modernas.

Figura 13. Bandas transportadoras de azúcar obsoletas



Fuente: Ingenio Providencia S.A

Figura 14. Nueva banda transportadora de azúcar



Fuente: Ingenio Providencia S.A

Y con el fin de ir mejorando continuamente se trae a la fabrica y especialmente a esta zona la maquina Toyo, cuya función es la empacar el azúcar en sobres, de tal forma que se garantice la calidad del producto solicitado, y la que alcanza más capacidad para producir en menos tiempo en comparación de las antiguas maquinas que se empleaban en este proceso. En seguida se muestra dicha maquina que sin duda aporte un gran avance y alcanzo los estándares de calidad exigidos por los clientes.

Figura 15. Maquina Toyo



Fuente: Ingenio Providencia S.A

En definitiva estos cambios y transformaciones desarrollados por el área de montaje del Ingenio Providencia S.A han traído beneficios en todo el sistema en donde el sentido de esta filosofía es mas de carácter evolucionario que revolucionario, en el que el resultado es de conseguir y generar más empleo a la

sociedad y del mismo modo establecer una estabilidad tanto personal como organizacional.

Sin embargo, no se puede pasar por alto que tras un cambio efectuado se puede generar riesgos tanto positivos como negativos, en donde el positivo se ve expuesto en lo anteriormente mencionado con respecto a los avances que se han desarrollados en la fábrica, y en cuanto al negativo se relaciona con las implicaciones que se puede adquirir debido al temor que se siembra en los empleados al enfrentarse a algo desconocido, y que conlleva a un desequilibrio entre lo que se sabe y lo que se puede llegar hacer.

Siendo así se puede concluir que en el crecimiento económico el cambio tecnológico es inherente a esta evolución, y que sin duda las industrias afectadas por esta ola están sometidas a ir mejorando constantemente en todo su ser, y que depende de ella si aprovechan esta oportunidad en beneficio propio o si por el contrario se dejan consumir por la misma. Y es entonces donde se pone en juego el poder de combinar y establecer una relación compacta en lo que se tiene y lo que se puede tener, es decir en aprovechar los recursos que la empresa posee y fomentarlos a mejorar cada día, en el que la capacitación continua sea su arma hacia un entorno cambiante en el que la tecnología es una de las principales herramienta para lograr una competitividad mas fuerte con respecto a las demás empresas.

De esta manera se da paso al capítulo 4 en el que se entrara a analizar si el rendimiento de los empleados del área de montaje con el cambio efectuado de infraestructura aumento, disminuyo o sigue igual y de esta misma manera detectar los factores que influyeron en ellos.

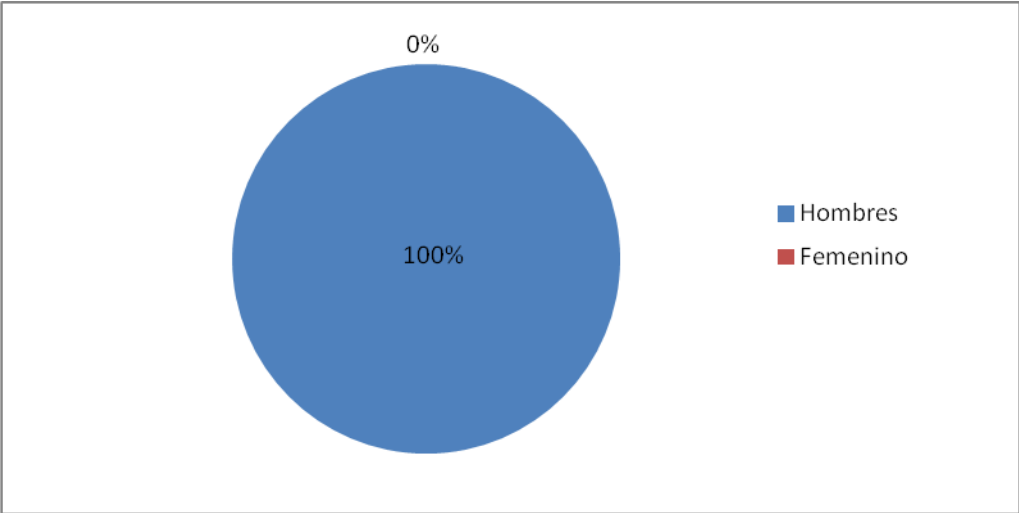
14. CAPITULO IV. MOTIVACIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD

En este último capítulo se pretende analizar si el rendimiento de los empleados del área de montaje con el cambio efectuado de infraestructura aumento, disminuyo o sigue igual, y del mismo modo detectar los factores que influyeron en el resultado de los empleados durante este proceso de evolución que el ingenio desarrollo durante el año 2013.

Para esto se tomara los resultados obtenidos de la encuesta que se le practico a los empleados del área de montaje correspondientes al horario del día, con el propósito de presentar de forma resumida cuatro temas que sin duda ayudaran a facilitar la investigación que se llevara a cabo en lo referente al rendimiento laboral con relación a los cambios efectuados.

14.1 Caracterización del personal que labora en el área de montaje del ingenio providencia s.a.

Grafica 1. Sexo.



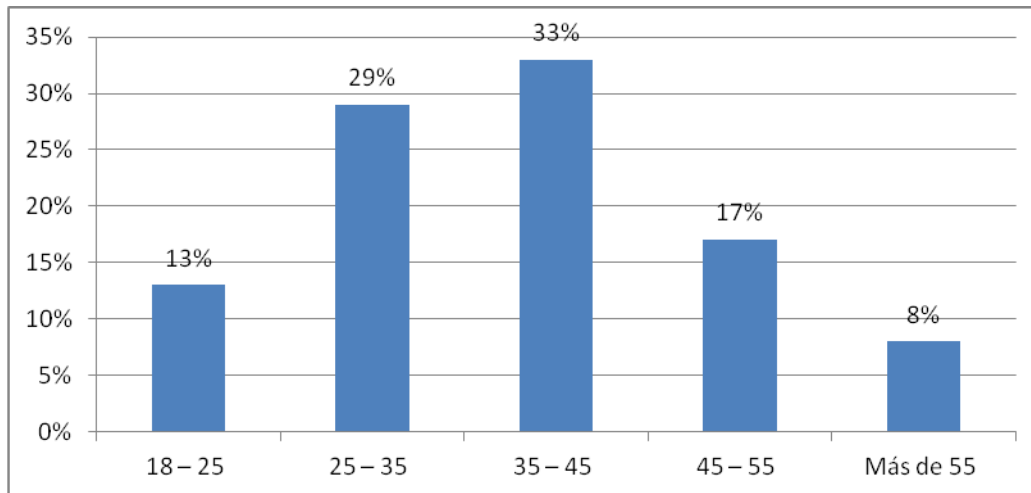
Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Sexo

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Femenino	0	0%
Masculino	24	100%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafica 2. Rango de edad.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Rango de edad

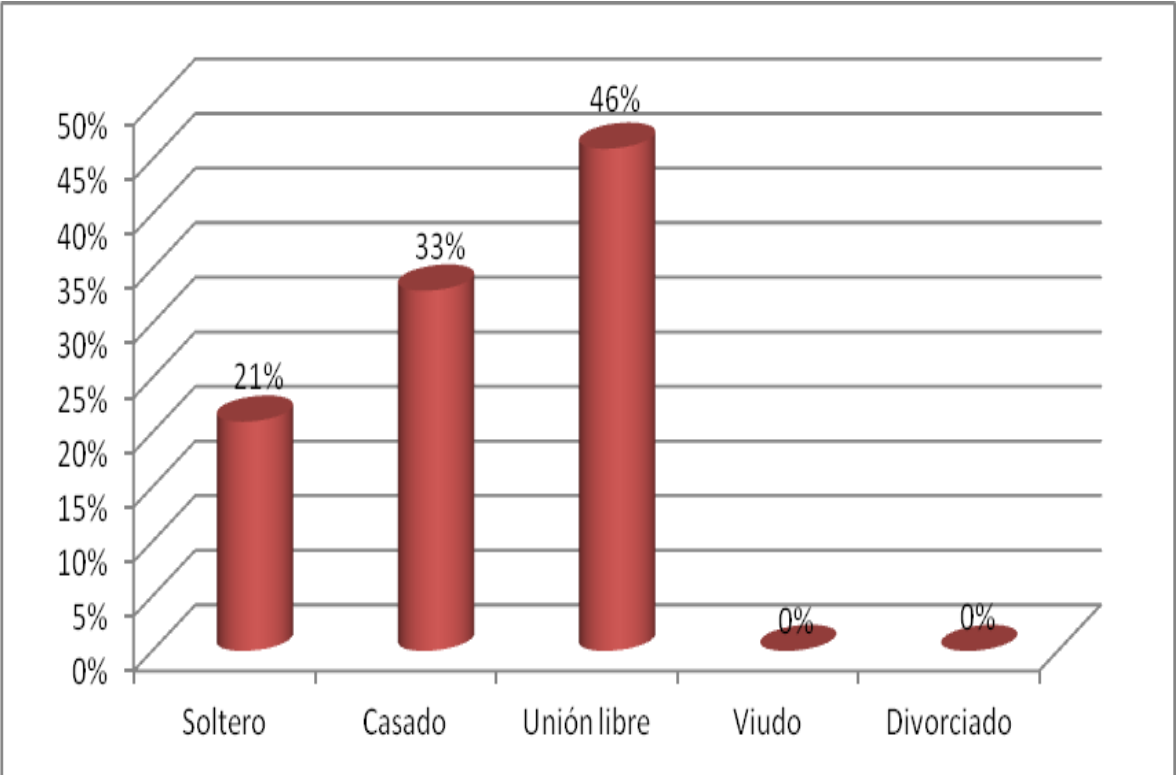
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
<i>18 – 25 años</i>	<i>3</i>	<i>13%</i>
<i>25 – 35 años</i>	<i>7</i>	<i>29%</i>
<i>35 – 45 años</i>	<i>8</i>	<i>33%</i>
<i>45 – 55 años</i>	<i>4</i>	<i>17%</i>
<i>Más de 55 años</i>	<i>2</i>	<i>8%</i>
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

El área de montaje cuenta en su totalidad con empleados de sexo masculino para el desarrollo de las actividades, el rango de edad en el que se encuentran la

mayor parte de los empleados de esta área es de 35 – 45 años con un porcentaje del 33% equivalente a 8 empleados, siguiendo con un 29% que tienen entre 25 – 35 años correspondientes a 7 trabajadores, el 17% se encuentran entre 45 – 55 años de edad en el que se hallan 4 empleados, un 13% para un rango de 18 – 25 años pertenecientes a 3 empleados y finalmente el rango de edad en el cual se tiene poco personal son aquellos que tienen más de 55 años en el que tan solo 2 personas se localizan y tiene una fuerza porcentual del 8 % de la totalidad.

Grafica 3. Estado civil



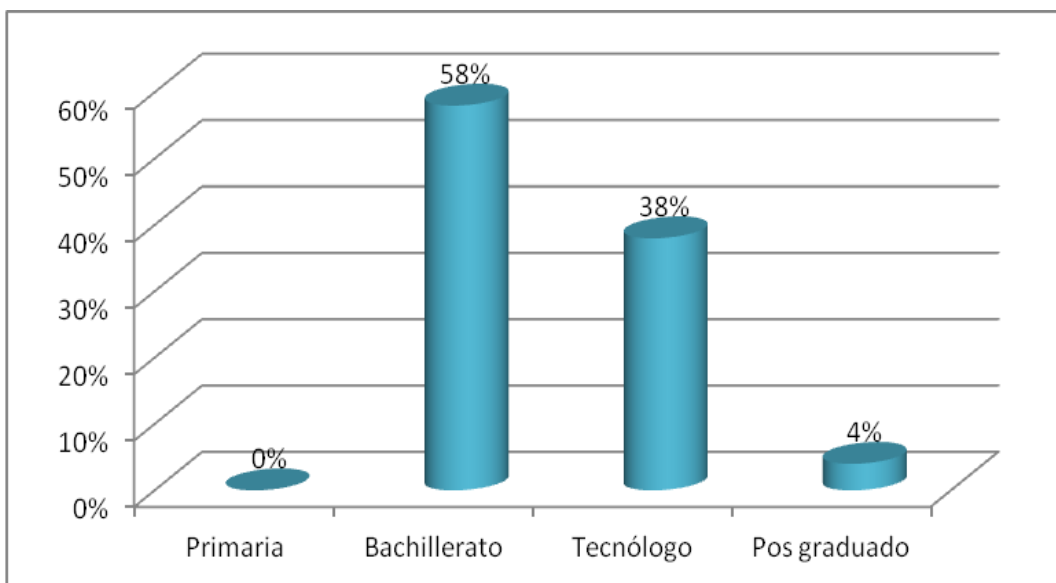
Fuente: Elaboración propia

Tabla x. Estado civil

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
<i>Soltero</i>	5	21%
<i>Casado</i>	8	33%
<i>Unión libre</i>	11	46%
<i>Viudo</i>	0	0%
<i>Divorciado</i>	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafica 4. Nivel educativo



Fuente: Elaboración propia

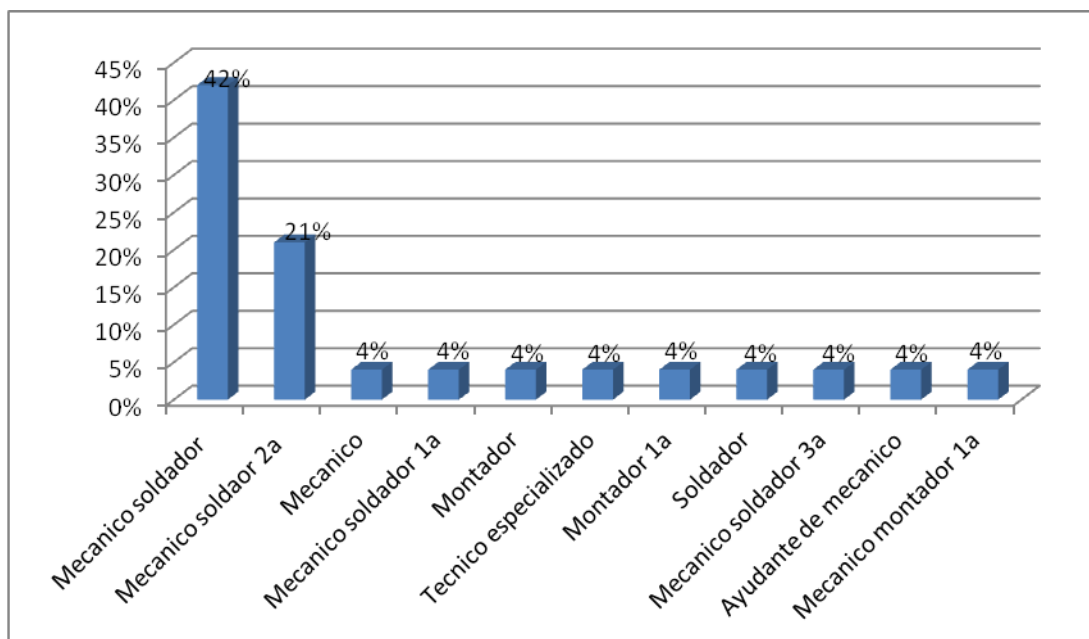
Tabla 4. Nivel educativo

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
<i>Primaria</i>	0	0%
<i>Bachillerato</i>	14	58%
<i>Tecnólogo</i>	9	38%
<i>Pos graduado</i>	1	4%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

El estado civil de los colaboradores de esta área se despliega de la siguiente manera: El 46% de ellos viven en unión libre, el 33% de esta población están casados, y el 21% de estos empleados son solteros. Ahora bien pasando a explorar el nivel educativo con el que cuentan estos empleados se obtiene que 14 de ellos tienen un grado de bachillerato, 9 de sus compañeros son tecnólogos y que solo 1 de esta población encuestada se encuentra en el ámbito de pos graduado.

Grafica 5. Cargo que desempeña en la empresa.



Fuente: Elaboración propia

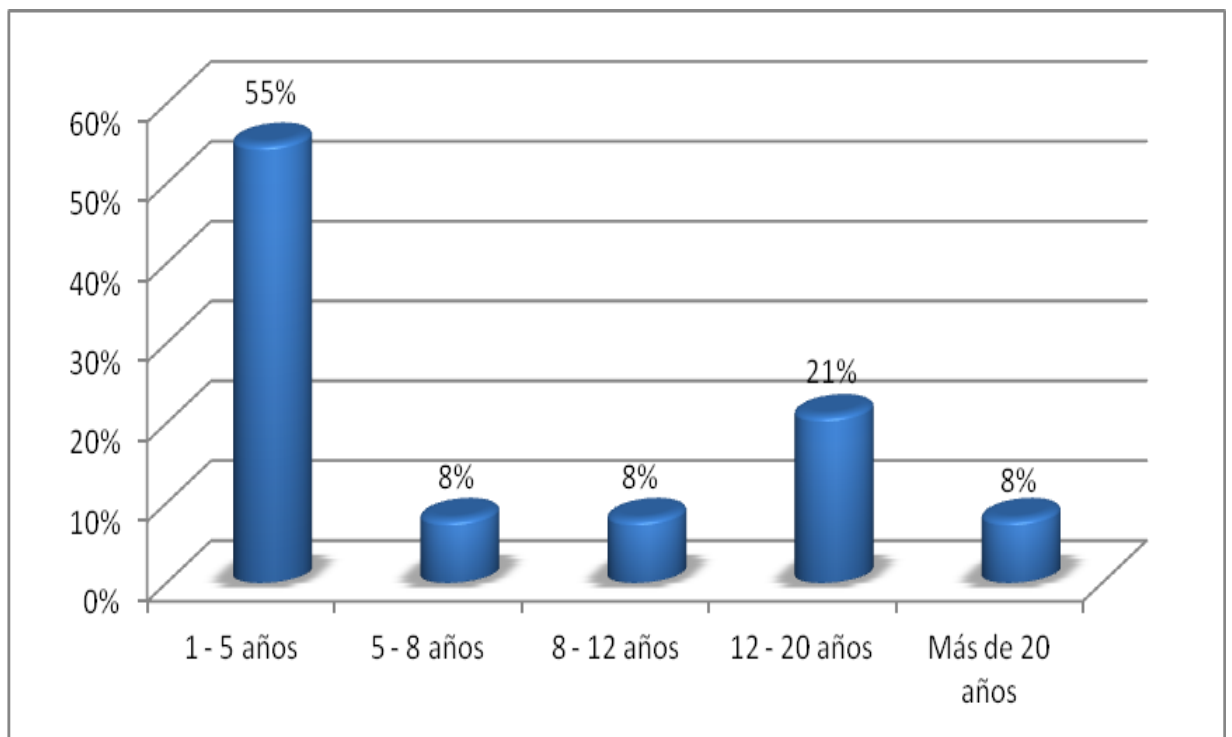
Tabla 5. Cargo que desempeña en la empresa.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
<i>Mecánico soldador</i>	10	42%
<i>Mecánico soldador 2^a</i>	5	21%
<i>Mecánico</i>	1	4%
<i>Mecánico soldador 1^a</i>	1	4%
<i>Montador</i>	1	4%
<i>Técnico especializado</i>	1	4%
<i>Montador 1^a</i>	1	4%

<i>Soldador</i>	<i>1</i>	<i>4%</i>
<i>Mecánico soldador 3ª</i>	<i>1</i>	<i>4%</i>
<i>Ayudante de mecánico</i>	<i>1</i>	<i>4%</i>
<i>Mecánico montador</i>	<i>1</i>	<i>4%</i>
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafica 6. Tiempo de servicio que lleva en la empresa.



Fuente: Elaboración propia

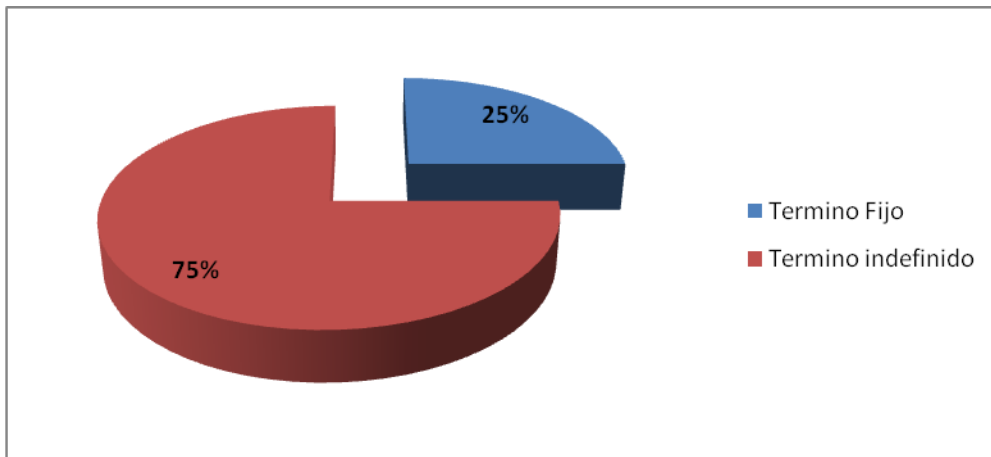
Tabla 6. Tiempo de servicio que lleva en la empresa.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
<i>1 – 5 años</i>	13	55%
<i>5 – 8 años</i>	2	8%
<i>8 – 12 años</i>	2	8%
<i>12 – 20 años</i>	5	21%
<i>Más de 20 años</i>	2	8%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

Entre los cargos que se desempeñan en el área de montaje y el talento humano que lo compone se tiene que 10 empleados son mecánicos soldadores, 5 son mecánicos soldadores de 2ª, 1 de ellos es mecánico, de igual forma cuentan con 1 mecánico soldador 1ª, 1 montador, 1 técnico especializado, 1 montador 1ª, 1 soldador, 1 mecánico soldador 3ª, 1 ayudante de mecánico y finalmente poseen 1 mecánico montador 1ª, en donde el tiempo de servicio que estos colaboradores han entregando día a día a la empresa se obtiene que 13 de estos llevan laborando entre 1 – 5 años, 5 trabajadores están de 12 – 20 años, 2 de los encuestados llevan un tiempo de 5 – 8 años de estar en la empresa, de igual manera se presenta que 2 mas se encuentran entre 8 – 12 años de servicio, y las personas que cuentan con mayor antigüedad en la fabrica desempeñando sus labores solo son 2 empleados en donde su permanencia ha sido por más de 20 años.

Grafica . Tipo de contrato que posee.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Tipo de contrato que posee

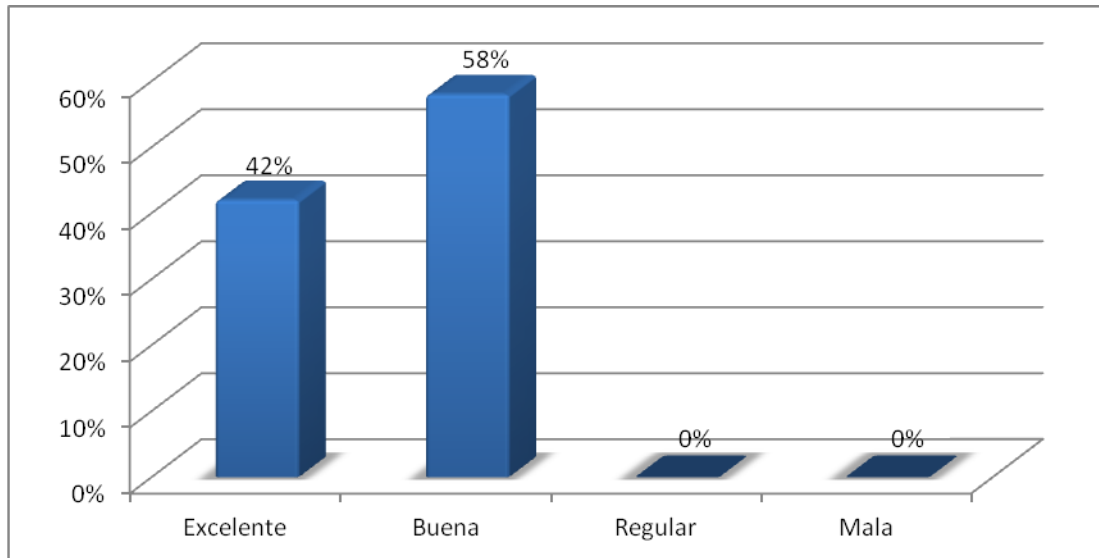
<i>Respuesta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Termino fijo	6	25%
Termino indefinido	18	75%
<i>Total</i>	<i>24</i>	<i>100%</i>

Fuente: Elaboración propia

Y en donde según la modalidad de contrato con la que cuenta la empresa, el 75% de los empleados de esta área se encuentran con un contrato a término indefinido y 25% restante con contrato a término fijo.

14.2 Percepción de los empleados con respecto a los cambios efectuados y su influencia en el rendimiento laboral

Grafica 8. Calificación sobre los cambios realizados en las diferentes áreas del Ingenio Providencia en cuanto a infraestructura.



Fuente: Elaboración propia

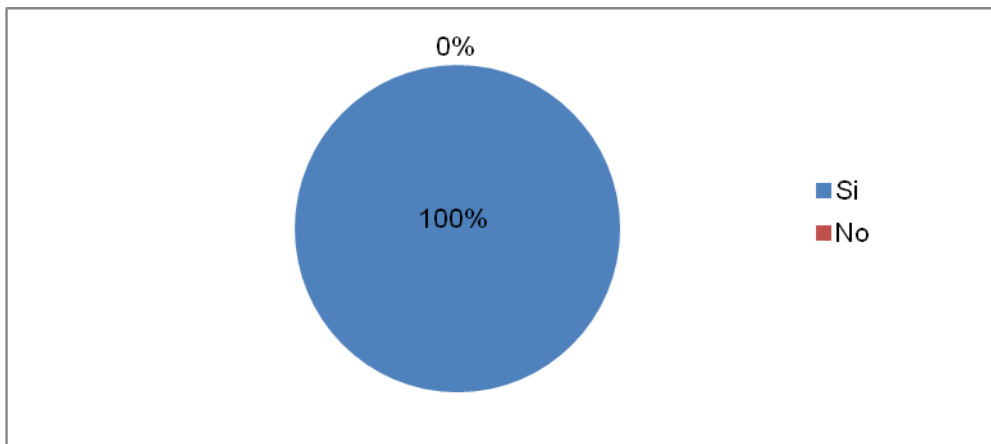
Tabla 8. Calificación sobre los cambios de infraestructura

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
<i>Excelente</i>	10	42%
<i>Buena</i>	14	58%
<i>Mala</i>	0	0%
<i>Regular</i>	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

El 58% de los empleados pertenecientes al área de montaje manifestaron que los cambios en cuanto a infraestructura que sean realizado dentro de la organización han sido buenos ya que han disminuido riesgos y contaminación en el medio ambiente, y en relación al beneficio en su labores, expresaron que dichos cambios han facilitado sus labores, trayendo consigo un mejoramiento en el desempeño de cada trabajador y de igual manera un mejoramiento en la producción, del mismo modo el 42% restante concluyo que estos cambios fueron excelentes debido a que su implementación mejoro las instalaciones de la empresa, creando espacios cómodos para desarrollar las labores en donde los empleados se siente cada vez más motivados y comprometidos con el fin de la organización.

Grafica 9. Los cambios en infraestructura han facilitado su trabajo.



Fuente: Elaboración propia

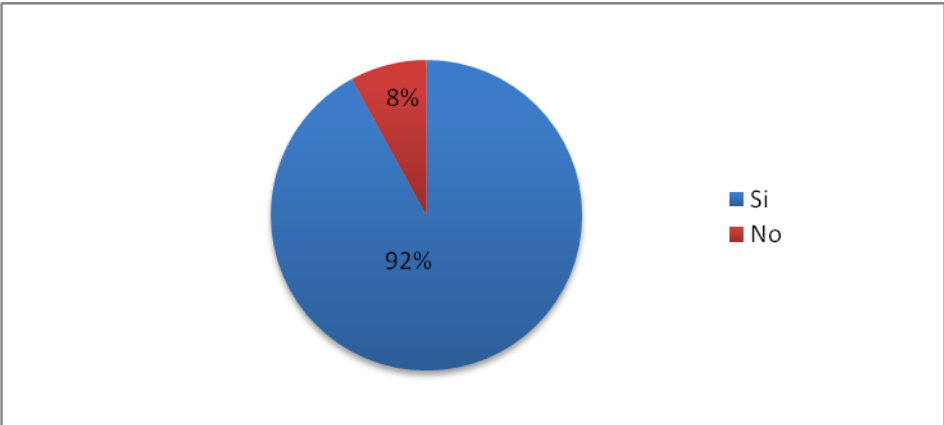
Tabla 9. Los cambios en infraestructura han facilitado su trabajo

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
<i>Si</i>	<i>24</i>	<i>100%</i>
<i>No</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

Y en donde la implementación de nuevas tecnologías han mejorado sus condiciones laborales, teniendo a su disposición herramientas más sofisticadas que les ayudan acelerar su tarea disminuyendo así las horas laborales que anteriormente se manejaban, y presentado una disminución en el riesgo laboral y demora en la entrega de los productos.

Grafica 10. Capacitación especial



Fuente: Elaboración propia

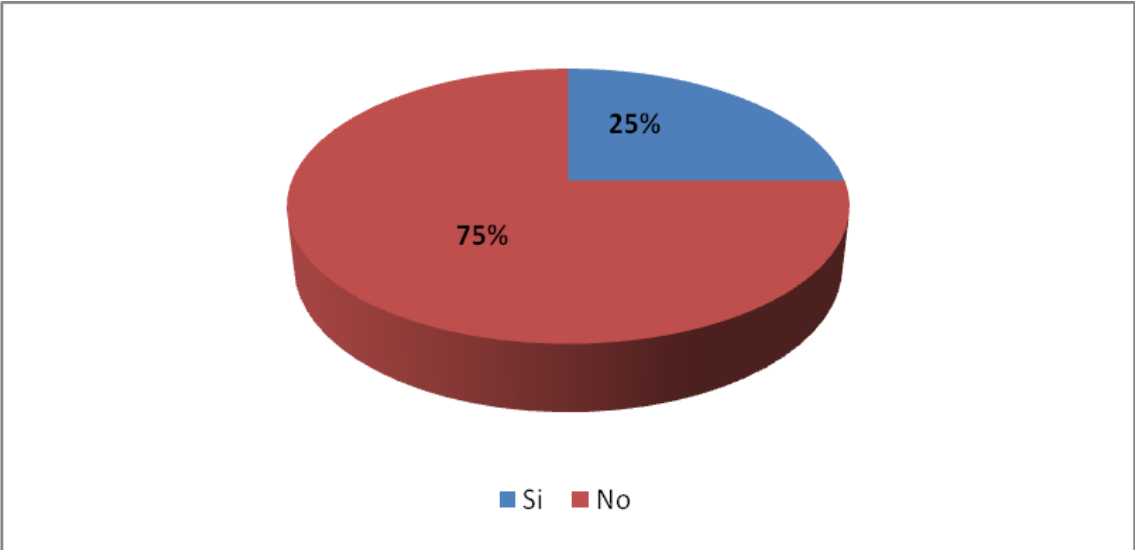
Tabla 10. Capacitación especial

<i>Respuesta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	<i>22</i>	<i>92%</i>
<i>No</i>	<i>2</i>	<i>8%</i>
<i>Total</i>	<i>24</i>	<i>100%</i>

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia de lo anterior el 92% de los empleados consideran que deben recibir una capacitación especial, puesto que se exponen a situaciones nuevas en las que los procesos son diferentes y requieren un mayor conocimiento al actual, necesitando así un entrenamiento que los lleve a comprender fácilmente nuevos manejos y procesos que la empresa empleara lo largo de la producción. Pero por el contrario el 8% de esta población piensan que ellos no necesitan una capacitación especial ya que se consideran que poseen todas las capacidades para enfrentar cualquier cambio en su camino y fuera de esto piensan que las capacitaciones que se emplean normalmente son suficientes para desempeñar las labores nuevas.

Grafica 11. Ha afectado su rendimiento laboral los cambios en cuanto a infraestructura



Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Ha afectado su rendimiento laboral los cambios de infraestructura

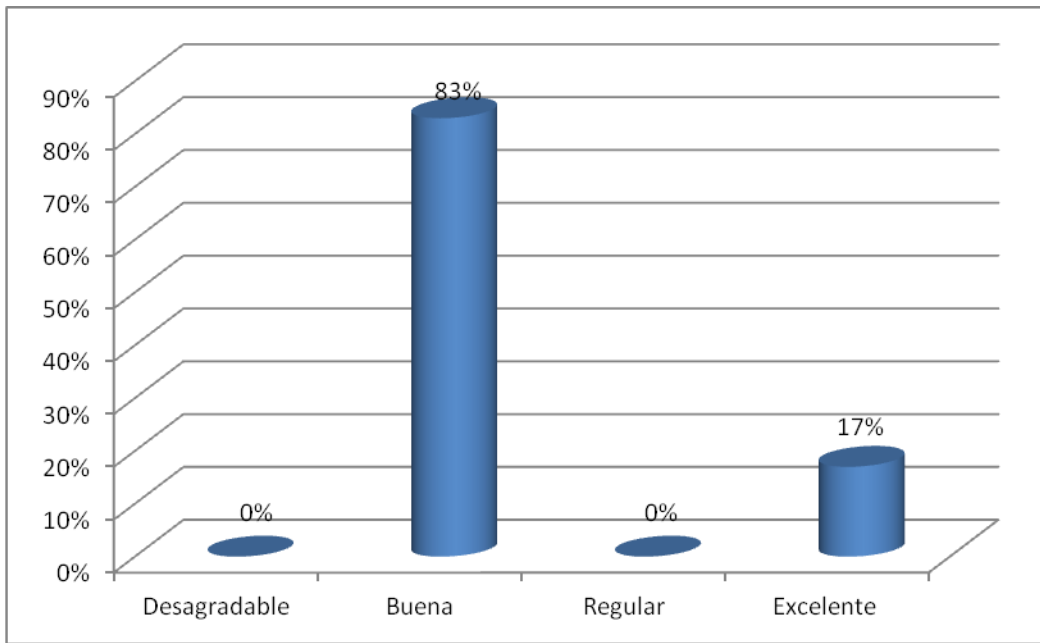
<i>Respuesta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	6	25%
<i>No</i>	18	75%
<i>Total</i>	24	100%

Fuente: Elaboración propia

En este proceso de cambio, el 75% de los trabajadores del área de montaje no consideran que los cambios presentados en el Ingenio Providencia en cuanto a infraestructura hayan afectado su rendimiento laboral sino que por el contrario han facilitado sus labores y su desempeño es cada día más eficiente y eficaz, trayendo consigo resultados satisfactorios tanto para ellos como para la organización, mientras que el 25% restante no piensan lo mismo, ellos manifiestan que estos cambios han afectado su rendimiento puesto que en algunas ocasiones se encuentran varios grupos desempeñando labores en un mismo lugar, trayendo consigo situaciones que les generan estrés y poca concentración en el trabajo, y de igual forma fundando desmotivación por lo que hacen.

14.3 Percepción sobre su ambiente de trabajo y los suministros brindados para el desarrollo de su labor

Grafica 12. Ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia

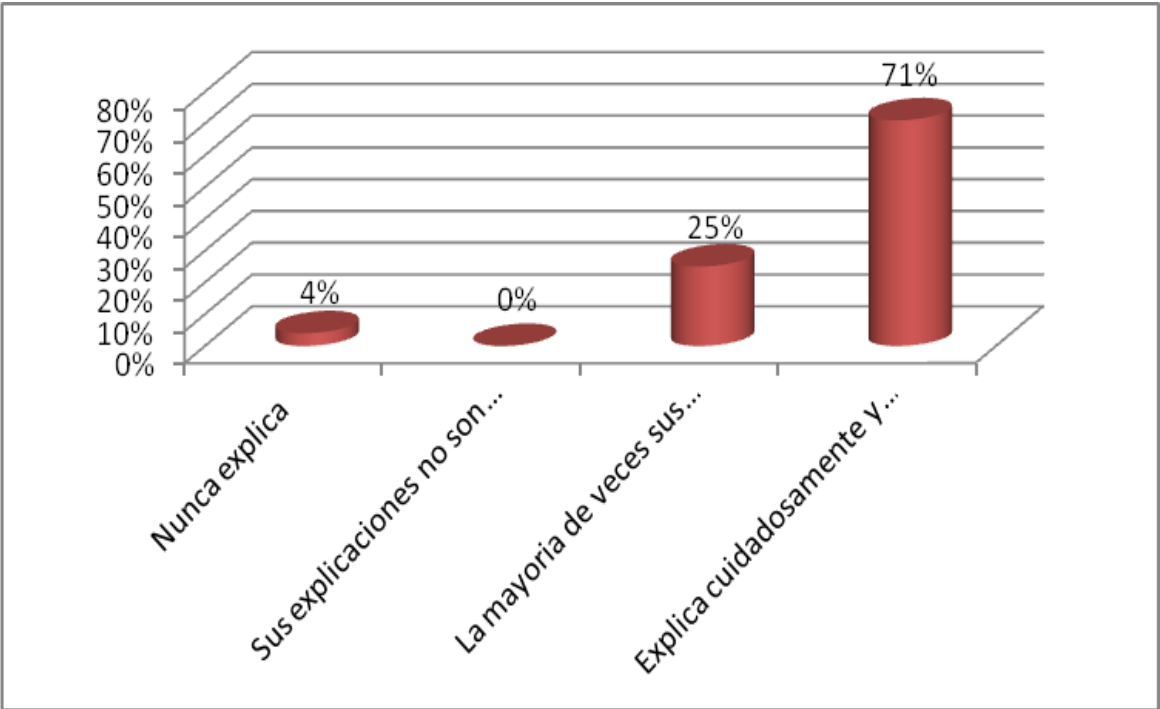
Tabla 12. Ambiente laboral

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Desagradable	0	0%
Buena	20	83%
Regular	0	0%
Excelente	4	17%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

Los empleados del área de montaje del Ingenio Providencia consideran que la atmosfera que rodea su lugar de trabajo es agradable, ya que mantienen una relación satisfactoria con todos sus compañeros, el trato que reciben por parte de su jefe inmediato es apropiado, sienten que son valorados, que cuentan con recursos sofisticados para el desarrollo de las actividades, que tienen oportunidades de desarrollo y que ante todo se crean espacios de una sana convivencia, logrando así que el personal se sienta motivado, aumentado su compromiso y garantizando el logro de los resultados.

Grafica 13. Que tan bien explica el jefe



Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Que tan bien explica el jefe

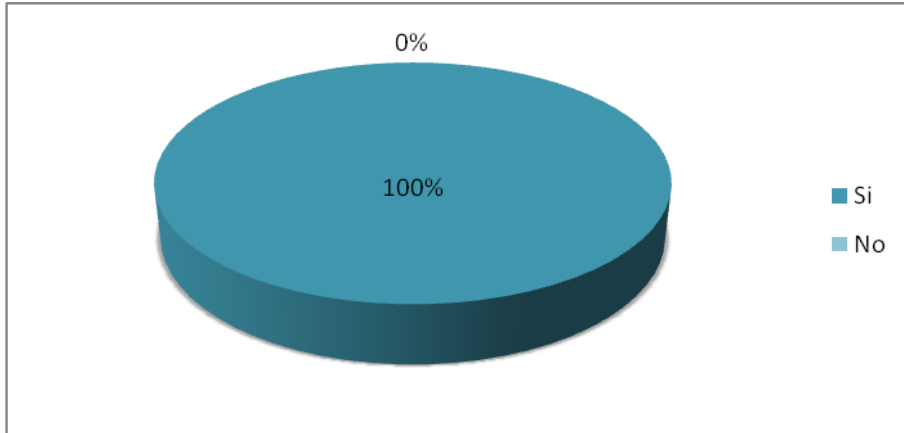
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca explica	1	4%
Sus explicaciones no son claras	0	0%
La mayoría de veces sus explicaciones son claras	6	25%
Explica cuidadosamente y pacientemente	17	71%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

No obstante, en relación al jefe de esta área el 71% de estos empleados expresan que él les explica cuidadosamente y pacientemente los cambios a efectuar, el 25% sostienen que en la mayoría de veces sus explicaciones son claras, pero por el contrario se presenta que una parte de ellos conformado por el 4% afirman que él nunca les explica las cosas nuevas, arrojando de esta manera que en todo el personal existen empleados que no siente el apoyo y la colaboración total de su jefe para con ellos.

14.4 Motivación, capacitación e inclusión en éxitos y fracasos

Grafica 14. Se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla



Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Motivación en el trabajo

<i>Respuesta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	<i>24</i>	<i>100%</i>
<i>No</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<i>Total</i>	<i>24</i>	<i>100%</i>

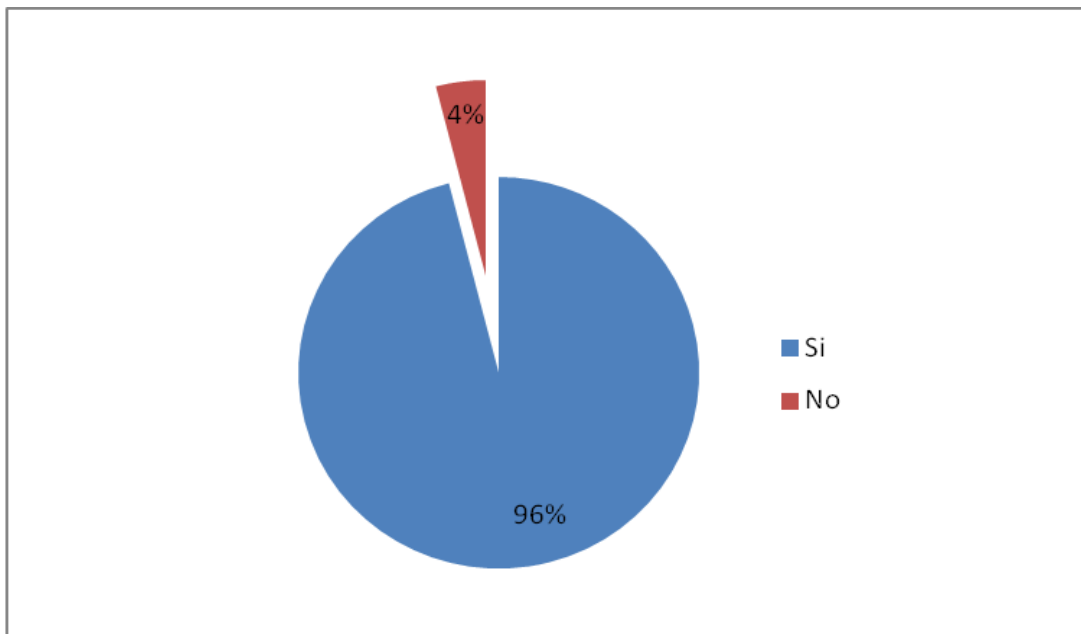
Fuente: Elaboración propia

Los integrantes del área de montaje se sienten cada vez más a gusto con su labor, ya que la empresa los apoya a través de becas y préstamos para vivienda y salud con el fin de lograr un desarrollo tanto personal como profesionalmente, atiende sus necesidades y vigila que se han atendidas por su jefe y demás áreas de apoyo, hay un dialogo con sus jefes con el propósito de poner en común las fortalezas, oportunidades de mejoramiento y programar la capacitación requerida para el periodo siguiente, ofrece ambientes laborales sanos y seguros, brinda apoyo y orientación tanto a los empleados como a sus familias, haciendo énfasis

especial en la prevención del alcohol y drogadicción con el propósito de alcanzar un alto nivel de salud y desarrollo integral.

Los empleados son estimulados mediante programas de desarrollo completo, para que realicen su labor eficientemente y del mismo modo desarrollen competencias humanas y profesionales, en donde los temas tratados en el proceso de formación estuvieron los siguientes: Tecnología e informática, relaciones interpersonales y comportamiento, desempeño de cargo entre otras.

Grafica 15. Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Se siente participe de los éxitos y fracasos

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
<i>Si</i>	23	96%
<i>No</i>	1	4%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

Estableciendo de esta manera que el 96% de los empleados se sientan participes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo, mientras que por el contrario el 4% de estos no lo manifiesta de esa manera, convirtiéndolos entonces como indiferentes antes los contextos que se presentan.

Así pues, se puede concluir que los empleados perteneciente al área de montaje del ingenio providencia se siente motivados en su lugar de trabajo, debido a todos los beneficios y comodidades que la empresa les brinda, se sienten capaces de enfrentar nuevos cambios, reciben los cambios como una estrategia de mejoramiento continuo tanto para la empresa como para ellos, no obstante hay quienes opinan que estos cambios generan ciertas incomodidades en su manera de realizar la labor, trayendo dificultades a la hora de actuar y del mismo modo no sienten el compromiso de su jefe con respecto al desarrollo y comunicación de los proyectos a realizar, convirtiéndolos así indiferentes ante ciertos aspectos que la empresa desarrolla.

15. CONCLUSIONES

- Se exploró desde varias teorías clásicas y contemporáneas de la administración el concepto del rendimiento laboral dentro de las organizaciones, el surgimiento y evolución del mismo en la medida en que se va proyectando a través del tiempo y la modernización del entorno que nos rodea, logrando afirmar de esta manera, que se presentan aspectos relevantes y significativos que influyen de forma directa e indirecta sobre el comportamiento y rendimiento de los empleados ante situaciones presentes en el trabajo, involucrando así elementos que van más allá de un ambiente laboral y que sin duda hacen parte del desarrollo y deseos personales que cada individuo posee desde su ser.
- Se logró identificar la gran influencia que se presenta en el rendimiento laboral de los empleados en relación con la infraestructura que posee una organización, en el que dependiendo el grado de flexibilidad que posea y genere cada empleado ante un nuevo cambio de infraestructura se puede presentar aspectos negativos o positivos; negativos porque puede llegar a provocar entre el personal diversos comportamientos y sentimientos encontrados impidiendo un avance colectivo, y positivos puesto que promueve el crecimiento tanto personal como profesional, en donde sus capacidades alcancen un mayor nivel de desarrollo, y su comportamiento e interacción resultaran de mayor gratificación proporcionando así una ventaja competitiva lo cual les llevara a desarrollar nuevos retos corporativos.
- Se evidenciaron los cambios implementados por el área de montaje del Ingenio Providencia S. A durante el año 2013, del mismo modo los beneficios que brindaron en todo el sistema, reforzando así su filosofía de

mejoramiento continuo dejando claro que su impulso hacia una nueva transformación es mas evolutivo que revolucionario, en donde el beneficio será para toda la población en el sentido de que el proceso generara más empleo y del mismo modo establecerá una estabilidad tanto personal como organizacional.

- Se analizo el rendimiento laboral de los empleados del área de montaje del Ingenio Providencia con respecto a los cambios de infraestructura realizados en el año 2013 y se obtuvo que cierta parte de este ha ido creciendo significativamente debido a los beneficios y facilidades que estas nuevas implementaciones han traído en el modo de realizar las labores, los conocimientos que han adquirido en cada una de las transformaciones realizadas y el aprovechamiento del tiempo en otras cuestiones labores, sin embargo se encuentra que para algunos de los empleados todos estos cambios han desgastado su energía, puesto que presentan incomodidades a la hora de llevar a cabo su labor, en donde se les presentan diversas dificultades que entorpecen su progreso laboral, fundando temores, inseguridades y en el peor de los casos creando desmotivación e indiferencia ante el progreso de la organización y por ende en el rendimiento de los mismos.

No obstante mencionar que dichos resultados pueden estar marcados por la variabilidad de la población según los datos demográficos donde gran porcentaje de estos tienden hacer nuevos o de menor trayectoria en la empresa por lo cual cualquier aspecto que se presente como novedoso resulta llamativo e interesante en el proceso de aprendizaje; mientras que para aquellos cuya trayectoria se remite a mayor antigüedad dichos cambios resultan hostiles puesto que estos demandan la actualización de

conocimientos y la adaptación a nuevos métodos que muchas ocasiones resultan desconocidos

16. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los elementos estudiados y analizados en el proceso de investigación que se llevo a cabo en el Ingenio Providencia S.A, se pueden generar recomendaciones que si bien ayudaran a mejorar en su totalidad el proceso de certificación que están llevado a cabo en todo el sistema, entre las recomendaciones se tiene:

- Es importante promover los espacios que fomenten la interacción social entre el grupo de trabajadores por cada área e intercomunicadas con las demás en la medida en que suscitan las sanas relaciones en donde según GALARZA⁶⁵ expresa, “El ser humano es social por naturaleza. Es inherente a su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes”, y por ende es indispensable dentro de cualquier organización sostener un vinculo saludable entre cada uno de sus miembros, de tal forma que puedan desarrollar efectiva y eficazmente cada una de las metas corporativas, todo ello teniendo en cuenta que no se debe reducir estos espacios de interacción únicamente al plano laboral sino también fuera de ellos.
- Abrir espacios de capacitación que estén orientados al manejo de situaciones estresantes, trabajo bajo presión y resolución de conflictos, como forma de promover el desarrollo de habilidades individuales y grupales que faciliten una menor resistencia al cambio y un desarrollo más eficaz y eficiente de los proyectos a desarrollar según la organización.

⁶⁵ GALARZA. Op. cit., p. 102.

- Teniendo en cuenta la distribución del organigrama empresarial resultaría productivo que el área de proyectos disponga para el área de montaje de manera anticipada el desarrollo de los nuevos proyectos a fin de promover la disposición positiva de los empleados ante la generación de posibles cambios o situaciones que prevean circunstancias conflictivas o de alta tensión en la relación entre trabajadores y la labor a desempeñar, por lo tanto resultaría beneficioso promover una visión de participación activa en el personal de tal forma que se genere un mayor compromiso y disposición a los posibles cambios.

17. BIBLIOGRAFIA

CEQUEA, Mirza; NÚÑEZ BOTTINI, Miguel. Factores humanos y su influencia en la productividad. En: Revista Venezolana de Gerencia [en línea] 2011, 16 (Enero-Marzo) vol.16. no. 53. [Fecha de consulta: 14 de enero de 2015] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29018414007>>.

WERNER, Alejandro. Hemisferio Occidental. En: El foro.com. 25 de septiembre de 2013. [Fecha de consulta: 22 de octubre de 2014] Disponible en: <<http://www.portafolio.co/economia/entrevista-alejandro-werner-director-del-fmi-occidente>>.

GUTIÉRREZ, Mario. Administrar para la calidad: conceptos administrativos de control total de calidad. 2 ed. México. 2004. p. 101. Disponible en internet: <<https://books.google.com.co/books?id=eVQShi8w2AUC&printsec=frontcover&dq=%E2%80%A2%09Guti%C3%A9rrez,+Mario,+Administrar+para+la+calidad:+conceptos+administrativos+de+control+total+de+calidad.+2+ed.Libro.&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMI85y29LydyAIVxyoeCh3qOgOi#v=onepage&q=%E2%80%A2%09Guti%C3%A9rrez%2C%20Mario%2C%20Administrar%20para%20la%20calidad%3A%20conceptos%20administrativos%20de%20control%20total%20de%20calidad.%20-%202%20ed.Libro.&f=false>>.

GALARZA, Jose L. Desarrollo Organizacional. Modulo auto formativo. Guadalupe. 1992. p. 99.

Ingenio Providencia S.A. Misión. {En línea}. 2015. [Fecha de consulta: 14 de noviembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.ingprovidencia.com/mision>>.

Chiavenato. 1995. Citado por DÍAZ BARRIOS, Jazmín. Cambio organizacional: Una aproximación por valores. En: Revista Venezolana de Gerencia. vol. 10. no. 32. Maracaibo. Dic. 2005. [Fecha de consulta: 7 de enero de 2015].

Malott. 2001. Citado por GARCÍA RUBIANO, Mónica, *et al.* Relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá. Psychol. av. discip. vol.4 no. 2. Bogotá. julio. 2010. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt&pid=S1900-23862010000200004>. [Fecha de consulta: 7 de enero de 2015].

Acosta. 2002. Citado por CAÑAR RICAURTE, Elizabeth Cristina. Descripción de los estilos de conductas conflictivas prevalentes en una situación de cambio en infraestructura organizacional en 24 trabajadores del área de molinos del ingenio providencia. Trabajo de grado psicóloga. Palmira Valle. Universidad Pontificia Bolivariana. Programa de Psicología. 2012. 49p.

Lourdes, Ganaza y Alcaide. Citado por CAÑAR RICAURTE, Elizabeth Cristina. Descripción de los estilos de conductas conflictivas prevalentes en una situación de cambio en infraestructura organizacional en 24 trabajadores del área de molinos del ingenio providencia. Trabajo de grado psicóloga. Palmira Valle. Universidad Pontificia Bolivariana. Programa de Psicología. 2012. 51p.

GUERRA LÓPEZ, Ingrid. Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora del Desempeño. Un Enfoque en Resultados e Impacto. Bloomington, Indiana: AuthorHouse. 2007.

KOTTER, John. Leading Change. Citado por COHEN, Dan S. Las claves del cambio. España. 2005. p. 14. Disponible en: <[https://books.google.com.co/books?id=ErCKkJD54nYC&printsec=frontcover&dq=Dan+S.+Cohen+\(2003\).+/+las+claves+del+cambio.+ochos+pasos+del+cambio&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI6Mns6dGhyAIVjKQeCh21QQRT#v=onepage&q=Dan%20S.%20Cohen%20\(2003\).%20%2F%20las%20claves%20del%20cambio.%20ochos%20pasos%20del%20cambio&f=false](https://books.google.com.co/books?id=ErCKkJD54nYC&printsec=frontcover&dq=Dan+S.+Cohen+(2003).+/+las+claves+del+cambio.+ochos+pasos+del+cambio&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI6Mns6dGhyAIVjKQeCh21QQRT#v=onepage&q=Dan%20S.%20Cohen%20(2003).%20%2F%20las%20claves%20del%20cambio.%20ochos%20pasos%20del%20cambio&f=false)>. [Fecha de consulta: 25 de enero de 2015].

ANDRADE, Horacio. Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica. 1 ed. España. 2005. p. 16. Disponible en: <[https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=%E2%80%A2%09Horacio+Andrade+\(2005\).+/+Comunicaci%C3%B3n+organizacional+interna.&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIgpHivKmhyAIVAZkeCh1pww3d#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=%E2%80%A2%09Horacio+Andrade+(2005).+/+Comunicaci%C3%B3n+organizacional+interna.&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIgpHivKmhyAIVAZkeCh1pww3d#v=onepage&q&f=false)>. [Fecha de consulta: 7 de enero de 2015].

MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario. 2006. p. 16. Disponible en: <<https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA32&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0CC0Q6AEwAGoVChMIj8O2mq6hyAIVgiYeCh0UMw3O#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false>>. [Fecha de consulta: 7 de enero de 2015].

R.J. Tubán. Citado por SANTOS, Jeu. Clima Laboral Final. 2013. Disponible en: < <http://es.scribd.com/doc/144668794/Clima-Laboral-Final#scribd>>. [Fecha de consulta: 16 de enero de 2015].

BOLAND, Lucia. *et al.* Funciones de la administración: teoría y práctica. 1ª ed. Universidad Nacional del Sur. 2007. p. 91. [Fecha de consulta: 7 de enero de 2015].

RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio. Metodología de la Investigación cualitativa. 5ª ed. Bilbao. 2012.p. 327.

Norma Técnica Colombiana. Sistemas de Gestión de la Calidad: fundamentos y vocabulario. Documento disponible en: < <http://tienda.icontec.org/brief/NTC-ISO9000.pdf>>. Consultado: 14 de febrero de 2015.

Norma Técnica Colombiana. OHSAS 18001. Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional. Disponible en :< <file:///C:/Users/HP/Downloads/NTC-OHSAS18001.pdf>>. Consultado: 14 de febrero de 2015.

Norma Técnica Colombiana. ISO 14001. Sistema de Gestión Ambiental. Disponible en: <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/NTC%20ISO14001%20DE%202004.pdf>. Consultado: 15 de febrero de 2015.

ELTON, Mayo. Teorías de las relaciones humanas, Citado por ZAPATA DOMINGUEZ, Alvaro; MURILLO V., Guillermo y MARTINEZ C, Jenny. Organización y management, naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza. 1ª ed. Cali, Colombia, 2006. 68 p

TAYLOR, Frederick W. Teoría de la administración científica, Citado por ROBBINS, Stephen P y DECENZO, David A. Fundamentos de la administración. 3º ed. México, 2002. 29 p. Disponible en internet: < https://books.google.com.co/books?id=yly3Ak0GLykC&printsec=frontcover&dq=Fundamentos+de+la+administraci%C3%B3n+ROBBINS,+Stephen+P+y+DECENZO,+&hl=es&sa=X&ei=zXcyVcHKN-ySsQTA_oCADg&ved=0CCMQ6AEwAA#v=onepage&q=Fundamentos%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20ROBBINS%2C%20Stephen%20P%20y%20DECENZO%2C&f=false >.

MASLOW, Abraham. teoría de la motivación. Citado por PALOMO VADILLO, María Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 6ª ed. Madrid, 2010. 67 p. Disponible en internet: < https://books.google.com.co/books?id=9g_Zlehq0QC&pg=PA6&dq=Liderazgo+y+motivaci%C3%B3n+de+equipos+de+trabajo+4+edicion&hl=es&sa=X&ei=anwyVdW_KLeOsQSRmoG4Aw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Liderazgo%20y%20motivaci%C3%B3n%20de%20equipos%20de%20trabajo%204%20edicion&f=false > .

TAYLOR, Frederick W. Teoría de la administración científica, Citado por Stoner, James A.F. Administración. 6ª ed. México, 2006. 36 p. Disponible en internet: < <https://books.google.com.co/books?id=eWOvsi2iY->

[8C&printsec=frontcover&dq=Stoner,+James+A.F.+Administraci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=02kyVfL7CNDHsQSc94CYBQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Stoner%20James%20A.F.%20Administraci%C3%B3n&f=false](#) > .

ELTON, Mayo. Teorías de las relaciones humanas, Citado por MARIN, Antonio L. Sociología de la empresa. 5ª ed. Madrid, 1992. 57 p.

Aktouf, Omar. La administración: entre tradición y renovación. Cali: Artes Graficas del valle. 2001. p

CRESPO, Jenny Martínez. Administracion y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. En: Revista Semestre Económico. julio-diciembre, 2005. vol. 8, no. 16. 67-97 p. Disponible en internet: <
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013663004>>

GALGANO, Alberto. Los siete instrumentos de la calidad total. Ediciones Díaz de Santos. Madrid España, 1995. 99 p. Disponible en internet:<
<https://books.google.com.co/books?id=PwF4AQ2F4mgC&printsec=frontcover&dq=Los+siete+instrumentos+de+la+calidad+total&hl=es&sa=X&ei=UYgyVYICcHfgwTinYOWCQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=Los%20siete%20instrumentos%20de%20la%20calidad%20total&f=false>>

KALPAKJIAN, Serope y SCHMID, Steven R. Manufactura ingeniería y tecnología. 4ª ed. México, 2002. 1092 p. Disponible en internet: <
https://books.google.com.co/books?id=gilYI9_KKAoC&printsec=frontcover&dq=Ma

[nufactura+ingenier%C3%ADa+y+tecnolog%C3%ADa.&hl=es&sa=X&ei=c5QyVcm2MbjasAScjOCICQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Manufactura%20ingenier%C3%ADa%20y%20tecnolog%C3%ADa.&f=false](https://books.google.com.co/books?id=t8jx-iiNoEC&printsec=frontcover&dq=por+HITT,+Michael+A.+Administraci%C3%B3n.&hl=es&sa=X&ei=c5QyVcm2MbjasAScjOCICQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Manufactura%20ingenier%C3%ADa%20y%20tecnolog%C3%ADa.&f=false) >.

- Stacy Adams. Teoría de la equidad. Citado por HITT, Michael A. Administración. México, 2006. 424 p. Disponible en internet: <
<https://books.google.com.co/books?id=t8jx-iiNoEC&printsec=frontcover&dq=por+HITT,+Michael+A.+Administraci%C3%B3n.&hl=es&sa=X&ei=Y4yVYfkHuixsATIt4Ag&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>>.

GARCÍA P, Manuel; QUISPE A., Carlos y RÁEZ G, Luis. Mejora continua de la calidad en los procesos. En: Revista Industrial Data. agosto, 2003. vol. 6. No. 1. 89-94 p.

ORITO DIAZ, Yonkoi Kenji. Mitos y verdades: Japón - Colombia. En: Encuentro de afiliados (4:16-6-2012: Putumayo). Bogotá. Fundación Turismo con propósito.2012.

GONZÁLEZ, Begoña Urgal. ¿Cómo influye la infraestructura de producción en el rendimiento de las empresas manufactureras? En: Revista, Cuadernos de Gestión. 2007. vol. 7. no. 2. 13-27p. Disponible en: <
<http://www.redalyc.org/pdf/2743/274320286001.pdf> > [Citado en 20 de marzo 2015]

LÓPEZ DUQUE, Esperanza; LANZAS D., Ángela María y LANZAS DUQUE Victoria Eugenia. Administración del cambio en las organizaciones. En: Revista Scientia Et Technica. Diciembre, 2007. vol. XIII. no. 37, p. 301-303. Disponible en: < <http://www.redalyc.org/pdf/849/84903751.pdf>> [Citado en 21 de marzo de 2015]

DAVIS, Keit y NEWSTROM, John. Comportamiento humano en el trabajo. Citado por CAÑAR, Elizabeth Cristina. Descripción de los estilos de conductas conflictivas prevalentes en una situación de cambio en infraestructura organizacional en 24 trabajadores del área de molinos del ingenio providencia. Trabajo de grado psicóloga. Palmira Valle. Universidad Pontificia Bolivariana. Programa de Psicología. 2012. 32 p.

Acosta. Citado por CAÑAR, Elizabeth Cristina. Descripción de los estilos de conductas conflictivas prevalentes en una situación de cambio en infraestructura organizacional en 24 trabajadores del área de molinos del ingenio providencia. Trabajo de grado psicóloga. Palmira Valle. Universidad Pontificia Bolivariana. Programa de Psicología. 2012. 31p.

URCOLA TELLERÍA, Juan. Factores Claves de Dirección: Orientados a la obtención de resultados. Madrid España. 2000. 123-124 p.

ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. 2ª ed. 2ª reimp. Buenos Aires: Granica. 2008. 20 p.

Ingenio Providencia S.A. Historia. {En línea}. 2015. {6 mayo de 2015}. Disponible en: (<http://www.ingprovidencia.com/content/historia>).

Ingenio Providencia S.A. Informe de Sostenibilidad 2012 -2013. {En línea}. 2015. {7 mayo de 2015}. Disponible en: (http://www.ingprovidencia.com/sites/default/files/informe_de_sostenibilidad_2012-2013.pdf). p. 12.

18. ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE EL IMPACTO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL AREA DE MONTAJE DEL INGENIO PROVIDENCIA ANTE EL CAMBIO DE INFRAESTRUCTURAS



La encuesta que se presenta a continuación es fruto de una investigación que se llevara a cabo por una estudiante de administracion de empresas de Decimo semestre de la Universidad del Valle, con el fin de realizar un estudio acerca del impacto en el rendimiento laboral de los empleados del área de montaje del ingenio providencia S.A ante el cambio de infraestructuras, para lo cual se le solicita afablemente diligenciar la siguiente encuesta.

1. Sexo:

- a. Femenino
- b. Masculino

2. Rango de edad:

- a. 18 – 25 años
- b. 25 – 35 años
- c. 35 – 45 años
- d. 45 – 55 años

e. Más de 55 años

3. Estado civil:

a. Soltero (a)

b. Casado (a)

c. Unión libre

d. Viudo

e. Divorciado

4. Nivel Educativo:

a. Primaria

b. Bachillerato

c. Tecnólogo

d. Pos graduado

5. Cargo que desempeña en la empresa:

6. Tiempo de servicio que lleva en la empresa:

a. 1 - 5 años

b. 5 - 8 años

c. 8 -12 años

d. 12 – 20 años

e. Más de 20 años

7. Tipo de contrato que posee

- a. Termino fijo
- b. Termino indefinido

8. Como califica usted los cambios que se han realizado en las diferentes áreas del Ingenio Providencia en cuanto a infraestructura?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

Porque? _____

9. Los cambios en infraestructura que se han presentado en el Ingenio Providencia han facilitado su trabajo?

- a. Si
- b. No

Porque? _____

10. Considera usted que los trabajadores dedicados al montaje de nuevas infraestructuras en el ingenio Providencia deben recibir una capacitación en especial?

- a. Si
- b. No

Porque? _____

11. Ha afectado su rendimiento laboral los cambios en cuanto a infraestructura que se han presentado en el Ingenio Providencia?

- a. Si
- b. No

Porque? _____

12. Los cambios realizados en cuanto a infraestructura en el Ingenio Providencia han generado:

- a. Motivación
- b. Desmotivación
- c. No han generado nada

13. Siente que su trabajo ahora rinde mas a partir de los cambios de infraestructura desarrollados en el Ingenio Providencia?

- a. Si
- b. No

Porque? _____

14. A tenido dificultades en sus labores a partir de los cambios efectuados de infraestructura en el Ingenio Providencia?

- a. Si
- b. No

Porque? _____

15. Considera que la empresa suministra los recursos necesarios para realizar las labores de una manera eficiente y eficaz?

- a. Si
- b. No

16. El ambiente laboral en su sitio de trabajo es?

- a. Desagradable
- b. Buena
- c. Regular
- d. Excelente

17. Sabe usted quien es su jefe inmediato?

- a. Si
- b. No

18. Que tan bien le mantiene informado su jefe inmediato sobre las políticas, planes y desarrollo de la compañía?

- a. Nunca comunica nada
- b. El informa a veces
- c. Siempre informa

19. Qué tan bien él explica las nuevas cosas a los empleados?

- a. Nunca explica
- b. Sus explicaciones no son claras
- c. La mayoría de veces sus explicaciones son claras
- d. Explica cuidadosamente y pacientemente

20. Se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

- a. Si
- b. No

21. Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

- a. Si
- b. No

22. Las condiciones de su trabajo de su línea son seguras?

- a. Si
- b. No

23. Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona?

- a. Casi nunca
- b. Nunca
- c. Siempre
- d. Casi siempre