

---

Desarrollo De La Motivación Como Proceso Estratégico Para El Mejoramiento Del Clima Organizacional En La Empresa Gaseosas De Córdoba S.A. Villavicencio

Sandra Yadira Aguirre Montiel

Corporación Universitaria Del Caribe - CECAR  
Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas  
Programa De Administración De Empresas  
Modalidad A Distancia y Virtual  
Villavicencio  
2017

---

Desarrollo De La Motivación Como Proceso Estratégico Para El Mejoramiento Del Clima  
Organizacional En La Empresa Gaseosas De Córdoba S.A. Villavicencio

Sandra Yadira Aguirre Montiel

Trabajo de grado parcial para optar al título de Administración de Empresas

Directora

Francia Helena Prieto Baldovino

Magíster Administración de Empresas

Corporación Universitaria Del Caribe - CECAR  
Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas  
Programa De Administración De Empresas  
Modalidad A Distancia Y Virtual  
Villavicencio

2017

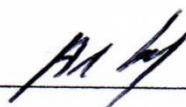
**Nota de Aceptación**

---

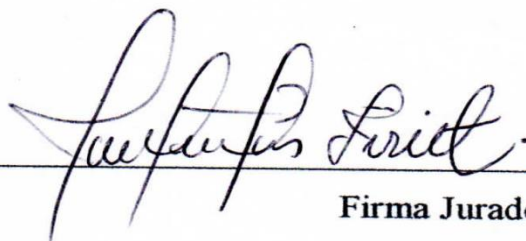
---

---

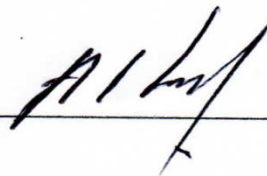
---



**Presidente del Jurado**



**Firma Jurado**



**Firma Jurado**

Villavicencio, Meta, 24, de marzo de 2017

### **Agradecimientos**

La autora agradece a todas y cada una de las personas que contribuyeron en el proceso investigativo.

Agradezco a Dios por concederme la oportunidad de culminar dicha meta personal.

A mi familia por su estímulo y comprensión.

A la Corporación Universitaria del Caribe CECAR.

A los docentes que aportaron con su conocimiento.

A la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.

A todos ellos gracias por su apoyo y colaboración.

Sandra Yadira Aguirre Montiel.

**Tabla de Contenido**

	Pág.
Resumen	11
Abstract	12
Introducción.	13
1. Título.	15
2. Descripción Del Problema.	16
2.1 Formulación Del Problema.	17
3. Justificación.	18
4. Objetivos.	20
4.1 Objetivo General.	20
4.2 Objetivos Específicos.	20
5. Marco de Referencia.	21
5.1 Marco Institucional.	21
5.1.1 Misión.	21
5.1.2 Visión.	21
5.1.3 Valores.	21
5.1.4 Estrategia.	26
5.2 Marco Legal.	25
5.3 Marco Teórico.	28
5.3.1 La Motivación Del Personal Hacia Los Objetivos De La Empresa.	36
5.3.2 El Desarrollo De Personal.	59
5.3.3 Las Teorías Modernas Sobre La Motivación Humana.	60
6. Metodología De La Investigación.	64
6.1 Tipo De Investigación.	64
6.2 Técnicas e Instrumentos De Recolección De La Información	66
6.2.1 Fuente Primaria.	66
6.2.2 Fuente Secundaria.	66
6.3 Población.	67

---

6.4 Muestra.	67
6.4.1 Tamaño De La muestra.	67
6.5 Instrumentos.	67
6.5.1 Procedimiento.	67
7. Resultados Trabajo de Campo.	69
8. Propuesta De Mejoramiento.	77
8.1 Identificación Teorías Sobre La Motivación.	77
8.2 Teorías De Motivación Para El Clima Organizacional En La Empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio.	81
8.2.1 Teoría De La Jerarquía De Las Necesidades.	80
8.3 Factores De Motivación.	81
8.4 Estratégica Para El Mejoramiento Del Clima Organizacional En La Empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio.	81
9. Conclusiones,	83
10. Recomendaciones.	85
Rereferencias.	87
Anexos.	89

## Lista De Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional	22
Figura 2. Fachada Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio.	22
Figura 3. Portafolio de servicios	27
Figura 4. Relación entre satisfacción, rendimiento y motivación	33
Figura 5. Diferencia entre la motivación y la satisfacción.	50
Figura 6. Modelo de motivación de Porter y Lawier.	56
Figura 7. Teoría de la motivación.	60
Figura 8. Teoría de la motivación - Higiene.	61
Figura 9. Teoría motivacional de McClelland.	62
Figura 10. Pirámide jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.	80

### **Lista de Tablas**

	Pág.
Tabla 1. Procedimiento	68
Tabla 2. Factores de motivación.	81
Tabla 3. Estrategias ofrecidas de mejoramiento del clima organizacional.	82



**Lista De Gráficas**

	Pág.
Gráfica 1. Sexo.	69
Gráfica 2. Edad.	69
Gráfica 3. Nivel de escolaridad.	69
Gráfica 4. ¿Se tienen en cuenta las opiniones de los miembros del equipo?	70
Gráfica 5. ¿Se comparte la información necesaria?	70
Gráfica 6. ¿Hay ambiente de confianza?	71
Gráfica 7. ¿Hay reuniones y entrevistas de rendimientos grupales?	70
Gráfica 8. ¿Se considera bien remunerado en lo que hace?	70
Gráfica 9. ¿Se siente usted motivado para ejercer eficientemente su labor?	71
Gráfica 10. ¿Cómo es la relación laboral con su jefe?	71
Gráfica 11. ¿Cómo considera la política de capacitación en la empresa?	72
Gráfica 12. ¿Qué valores cree usted que les falta mayor atención por parte del Departamento de Talento Humano?	72
Gráfica 13. Siente que con el trabajo que hace satisface sus necesidades individuales.	73
Gráfica 14. ¿Se realizan actividades lúdicas para los trabajadores que motivan la integración?	73
Gráfica 15. ¿Cómo se siente usted trabajando en esta empresa?	74
Gráfica 16. ¿Cree usted que se hacen reconocimientos a las personas que se destacan en la empresa?	74

---

**Lista De Anexos**

	Pág.
Anexo 1. Cámara de Comercio.	91
Anexo 2. Glosario de términos	95
Anexo 3. Formato de encuesta.	100

## Resumen

El presente trabajo contiene un estudio minucioso de la situación de clima laboral en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio, en el cual se pretende demostrar como la falta de aplicación de los conceptos de las teorías administrativas impactan directamente en las operaciones de la compañía y específicamente a los colaboradores de ésta, basándonos en un estudio previo de los conceptos, teorías y conclusiones generalmente aceptadas acerca de la motivación, la aplicación y comparación de los mismos con la situación motivacional actual de los colaboradores de la mencionada organización y un listado de posibles soluciones de acuerdo a las diferencias encontradas.

*Palabras clave:* Motivación, teorías administrativas, Gaseosas de Córdoba S.A., clima organizacional.

---

**Abstract**

The present work contains a detailed study of the labor climate situation in the company Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio, in which it is tried to demonstrate how the lack of application of the concepts of the administrative theories impact directly on the operations of the company and specifically to the collaborators of this one, based on a previous study of the concepts, theories and conclusions generally accepted about the motivation, the application and comparison of them with the current motivational situation of the collaborators of the mentioned organization and a list of possible solutions according to the differences found.

*Keywords:* Motivation, administrative theories, Gaseous of Cordoba S.A., organizational climate.

## Introducción

Es importante indicar que hoy en día los cambios son los elementos importantes para una buena gestión empresarial y por ende establecer un clima organizacional más dinámico y armónico, productivo y competitivo: teniendo en cuenta que el mercado es más agresivo, por ello, la empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio y todo sus colaboradores que la conforman, deben adoptar una actitud positiva frente a los cambios.

Hacer caso omiso a dicha tendencia cambiante puede tener su costo. De ahí se hace necesario tener muy claro que nos vemos en un mundo lleno de cambio e incertidumbre y entender que los negocios no tendrán las barreras geográficas y territoriales del pasado. Será necesaria una nueva definición y visión de los mercados, la organización tendrá que volcarse hacia los clientes, calidad en los productos y los servicios que se constituirá en la verdadera ventaja competitiva. Pero se logrará con un talento humano motivado, comprometido, dispuesto al cambio y la innovación como constante. Donde la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental.

Su función de líder se reflejará, entonces, en la dirección del talento humano, hacia el logro de los objetivos y estrategias de la organización. El resultado será, lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, claros de sus aspectos institucionales, listos para enfrentar los cambios y anticipar las estrategias.

El presente trabajo contiene un estudio minucioso de la situación de clima laboral en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio, en el cual se pretende demostrar como la falta de aplicación de los conceptos de las teorías administrativas impactan directamente en las operaciones de la compañía y específicamente a los colaboradores de ésta, basándonos en un estudio previo de los conceptos, teorías y conclusiones generalmente aceptadas acerca de la motivación, la aplicación y comparación de los mismos con la situación motivacional actual de los colaboradores de la mencionada organización y un listado de posibles soluciones de acuerdo a las diferencias encontradas.

---

La presente investigación se realizó bajo la coordinación de la autora, con la ayuda de distintos colaboradores en la búsqueda de valores reales de la empresa para someterlos a un estudio detallado aplicando los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera profesional.

---

**1. Título**

Desarrollo de la motivación como proceso estratégico para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio.

## 2. Descripción del Problema

Se presentan en la empresa una alta rotación de personal sobre todo en el área de ventas, lo mismo que frecuentes quejas por los horarios demasiado extensos, muchos de los operarios de producción argumentan salario bajo que para poder mejorarlo al mes deben trabajar horas extras y eso, si son programadas. En el departamento de ventas se nota cierto inconformismo por la presión y la forma como esta se ejerce todo los días para cumplir con las cuotas fijadas y la gran mayoría de ellos manifiesta casi ausencia total de motivación.

Las ventas no han tenido un comportamiento significativo a pesar del comportamiento del clima que se ha mostrado a favor, lo que hace pensar que aunque existe un pago de comisión por volumen de venta este no es suficiente para incentivar al vendedor a que no solo cumpla con la cuota que se le asigna.

La alta rotación en los empleados se da por renuncia voluntaria, solicitada o por terminación de contrato, quizás por el no cumplimiento en las labores o metas asignadas. Los horarios extendidos son otra causa que genera estrés e inconformismo y que no le permite al empleado programar otro tipo de actividades en su vida personal. El cumplimiento de las cuotas de venta se hace más de forma impositiva.

Esta situación se presenta, porque por un lado la empresa debe cumplir las metas fijadas para el periodo y existe una presión a diario para lógralo y no existe una estrategia eficiente y continua para motivar al vendedor desde una perspectiva de liderazgo. No existe una política de capacitación no solo en lo que tiene que ver con las aptitudes del empleado frente al trabajo, a sus compañeros, a la empresa y hacia la vida misma.

Si no se adopta un plan estratégico en este sentido, con miras a mejorar la actitud del empleado lo más probable es que continúe la alta rotación de personal en todos los departamentos en especial ventas y producción, lo que hace que no se adquiera compromiso y sentido de



pertenencia con la organización y sin duda esto hace que aumenten los costos para la empresa y también se resienta el mercado pues en circunstancias así la atención al cliente se descuida o no se le da la importancia necesaria como en muchos casos ya se hace evidente.

Se han realizado eventos de motivación esporádicos más que todo en el área de ventas y de integración en las demás áreas, pero es necesario también realizar charlas de motivación personal y empresarial no solo a los empleados sino también a nivel directivo que posiblemente cambiaran la actitud de unos hacia otros mejorando el ambiente de trabajo y creando así más liderazgo y compromiso que seguramente reducirán la alta rotación de personal, se reducirán las pérdidas por desperdicio de productos y todos aportarán más valor agregado que beneficiará la empresa.

Hay muchas maneras de entender el concepto de motivación, se puede decir que es lo que mueve a hacer las cosas correctamente y no solo eso sino que lleva a fijar unas metas claras y buscar mejorar constantemente en pro de esos objetivos. Lo que quiere decir que la motivación influye casi que en un ciento por ciento en el desarrollo del diario vivir, que tiene que ver en todo lo que se hace y no hace y si lo hace bien o mal.

Entonces viene la pregunta: ¿es importante la motivación en una empresa? ¿Y realmente es esta la clave para lograr el éxito y mantener un buen clima organizacional?

## **2.1 Formulación Del Problema**

¿Cuáles son los factores de motivación que influyen en el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio, para contribuir al desarrollo de actitud y aptitud apropiada en los colaboradores de la organización desarrollando un ambiente dinámico y armónico?

### 3. Justificación

Se desarrolla esta investigación porque se presentan dentro de la empresa constantes quejas de inconformismo y muchas actitudes que hacen pensar que algo falta en los empleados y que la empresa aparte de asignar un sueldo por ejercer determinada labor también necesita una actitud positiva, colaboradora y de pertenencia de estos. También con la finalidad de identificar si muchas de las circunstancias tanto negativas como positivas que se presentan en el ámbito laboral tienen su fundamento en el nivel de motivación que tienen sus empleados y directivos, en la poca o ausencia total de esta

Esto hace que sea importante la investigación del tema a nivel de empresa para obtener un mayor conocimiento, ampliándole los conceptos teóricos de la motivación y como se aplican dentro de la organización empresarial.

Se busca que el factor motivación eleve la predisposición de los colaboradores para luchar por las metas fijadas y convertirse en líderes sobresalientes; con base en el desarrollo del talento humano, el sentirse valorado, el considerarse parte del grupo, el trabajar en un ambiente agradable, el disponer de autonomía, y poder de toma de decisiones. Se espera que con el factor motivación dé la oportunidad de liberar todo su talento su creatividad, darles la oportunidad de aportar, de dar lo mejor de sí mismo mediante un nivel de compromiso efectivo y eficaz.

El trabajo se convierte en un rato profesional, mediante el ofrecimiento del aprendizaje teórico visto durante la carrera, poderlo llevar a la práctica para que la empresa Postobón sede Villavicencio, realice los correctivos necesarios; de tal manera que logré a la planta de personal motivarla en el desempeño de sus labores con fundamento estratégico para el mejoramiento del clima organizacional. Es decir; que la razón última para la motivación de los colaboradores es la siguiente: un personal desmotivado no responderá a los clientes con la actitud mental apropiada y esta es una forma segura de descarrilar la iniciativa de servicio al cliente. A demás, en ese contexto, la competencia se hará más intensa y agresiva, donde la sobre vivencia de la organización si es ineficiente e ineficaz o sea no productiva, se verá cada vez más amenazada.

Según Druker (1999) plantea que “institución o persona que no cambie al menos el ritmo de la dinámica del cambio, la cambia el cambio y queda fuera del mercado. Entonces, o cambia o la cambian”.

El desarrollo de este trabajo es importante para mí como estudiante de Administración de Empresas porque me permite ejecutar la totalidad de los conocimientos aprendidos de manera íntegra durante el tiempo transcurrido de mis estudios, la adquisición de conceptos, teorías y elementos necesarios para identificar la problemática mencionada en la organización son esenciales para evaluar a título personal mi desempeño como estudiante y futura profesional y a su vez me permite entender de manera directa la situación actual, ajustada a los eventos presentes, de las empresas fuertes e históricas de nuestro país.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Establecer estrategias de motivación como fundamento primordial para dinamizar el clima organizacional en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio

### **4.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar la relación existente entre las teorías administrativas y/o enfoques sobre la motivación de acuerdo al comportamiento y necesidades del clima organizacional en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio.
- b) Identificar las necesidades de motivación presentes en el comportamiento de los colaboradores de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio.
- c) Proponer un plan estratégico de motivación que conduzca al mejoramiento del clima organizacional en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio.
- d) Crear estrategias para mejoramiento del clima organizacional en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio.

## **5. Marco de Referencia**

### **5.1 Marco Institucional**

#### **5.1.1 Misión.**

Ser la compañía líder en el desarrollo, producción, mercadeo de bebidas refrescantes no alcohólicas, para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores. Superando sus expectativas mediante la innovación, la calidad y un excelente servicio. Convirtiendo a sus proveedores en verdaderos socios comerciales. Apalancándose en el talento humano organizado en equipos alrededor de los procesos.

#### **5.1.2 Visión.**

Ser una compañía competitiva reconocida por su dinamismo en desarrollar y ofrecer bebidas que superen las expectativas de los consumidores y clientes en los mercados del continente Sur Americano.

#### **5.1.3 Valores.**

- a) Devoción por la satisfacción del cliente.
- b) Devoción permanente a la innovación y la excelencia.
- c) Compromiso con el desarrollo del país.
- d) Desarrollo de sus colaboradores.
- e) Honestidad.



Figura 1. Estructura organizacional Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio. Recuperado de [www.postobon.com.co](http://www.postobon.com.co)



Figura 2. Fachada Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio. Fuente: Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio. Recuperado [www.postobon.com.co](http://www.postobon.com.co)

A manera de generalidades como historia, se indica que el 11 de octubre de 1904, Gabriel Posada y Valerio Tobón empezaron a producir refrescos en Medellín, Colombia. Su primer producto llamado "Cola-Champaña" (posteriormente llamado Colombiana, siendo actualmente una de las bebidas emblemas de la compañía), se hizo muy famoso en los bares, tiendas, clubes sociales e incluso hogares. Este primer producto se distribuyó en un carro tirado por un burro (llamado portilla), pero debido a la geografía del país, la empresa no podía distribuir sus productos a través de todas las ciudades y pueblos.

En esta etapa, Posada y Tobón decidieron abrir dos fábricas: la primera se abrió en 1906 en Manizales y la segunda en Cali del mismo año. Desde entonces los productos de Postobón han aparecido en toda Colombia hasta llegar a dominar el mercado de las bebidas gaseosas y no alcohólicas (aguas y jugos).

En 1917 la prima Nicole Capote, lanzó un nuevo producto; "Agua Cristal", que es el agua embotellada. En 1918, Postobón lanzó una marca de agua carbonatada, "Bretaña".

En el año 1970 adquirió el derecho de fabricar y comercializar en el país las bebidas norteamericanas Pepsi Cola y CanadaDry.

En 1980 entró al mercado de las gaseosas dietéticas. Postobón fue la primera empresa en Latinoamérica en lanzar una línea exclusiva de este tipo de bebidas.

Siguiendo con su dominio en el mercado de las bebidas no alcohólicas adquirió en el año 2006 de su rival Bavaria la marca de jugos TuttiFrutti, junto a su línea de producción (incluyendo la despulpadora de fruta ubicada en el Municipio colombiano de Tuluá, Valle del Cauca).

Gaseosas de Córdoba S.A. Nit: 891-000-324-4.

Dirección: Carrera 22 No. 14 A – 121 barrio Nuevo Ricaurte Villavicencio (Meta)

Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio, es una empresa especializada en la fabricación y comercialización de bebidas no alcohólicas. Hace parte de las 24 plantas embotelladoras ubicadas en el territorio nacional que conforman la infraestructura de operación de Postobón S.A. Sumándole a estas 59 centros de distribución. Dispone de una amplia flota de transporte para la distribución y comercialización de los productos.

Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio, permanece atenta a los avances tecnológicos que se han desarrollado en la industria de bebidas no alcohólicas a nivel mundial. Sus procesos han incorporado modernos equipos, personal calificado para garantizar excelente calidad y los más altos parámetros de eficiencia.

El Grupo Postobón se ha caracterizado por poseer una posición muy competitiva y dominante en el mercado donde opera y en cada una de las categorías que ofrece. De acuerdo con información suministrada por el Grupo Postobón, en la categoría de gaseosas, es el segundo participante del mercado colombiano, con un porcentaje del 47%. En las categorías de jugos y bebidas hidratantes, se sitúa en el primer lugar, con una contribución del 30,9% y 91,7%, respectivamente, y finalmente, en la categoría de aguas, ocupa el segundo lugar, con una participación del 27,7%, en presentaciones personales.

El éxito en el liderazgo y posicionamiento de los productos del Grupo Postobón ha sido el resultado del esfuerzo comercial de cada una de las compañías que conforman el Grupo, orientadas a la continua innovación de sabores, presentaciones y tamaños, de acuerdo con las necesidades del mercado tanto a nivel nacional como regional. Por su parte, cabe mencionar que un factor que fortalece este liderazgo está muy relacionado con el complejo sistema de distribución con que cuenta el Grupo Postobón a través del cual atiende a más de 389.200 clientes.

Por otra parte, la presencia de marcas franquiciadas de Pepsi Co. Dentro del portafolio de productos significa para el Grupo un gran apoyo técnico y comercial por la experiencia y el



“know-how” de esta compañía Multinacional con presencia en numerosos países en el ámbito mundial.

Perfil: Postobón, fue fundada el 11 de octubre de 1904 en la ciudad de Medellín, por los señores Gabriel Posada y Valerio Tobón. La primera bebida lanzada al mercado por la compañía fue Kola Champaña. Posteriormente, la compañía siguió creciendo, abriendo mercados y lanzando nuevos productos y marcas como Cerveza de Uva, La Espumosa, Limonada, Popular, Agua Cristal y Bretaña entre otros.

Entre los años 1943 y 1959 la compañía tuvo un desarrollo importante en aspectos tecnológicos, administrativos y de infraestructura. A partir de 1951, el doctor Carlos Ardila Lülle empezó a incursionar en el negocio de gaseosas a través de Gaseosas Lux de Medellín que hasta ese momento tenía presencia principal en el departamento de Antioquia. A finales de la década de los sesenta, Gaseosas Lux y el Doctor Carlos Ardila Lülle adquieren importantes paquetes accionarios de gaseosas Posada Postobón S.A. – Postobón S.A.

Adicionalmente, como resultado de la entrada del Doctor Ardila Lülle a la organización se incorporaron otras embotelladoras con reconocida tradición en el país, se realizaron desarrollos importantes en cuanto a la modernización de los procesos de producción de las plantas y se extendió su presencia a todo el territorio nacional, posicionando a Postobón como la empresa más conocida en la comercialización de bebidas nacionales, con una participación representativa en el mercado.

En el año 1997, la compañía incursionó en el mercado de los jugos mediante el lanzamiento de los Jugos Hit en diferentes sabores: mora, mango, naranja-piña, frutas tropicales y guayaba. Más adelante en ese mismo año, Postobón obtuvo el Sello de Calidad ICONTEC para sus gaseosas, convirtiéndose en la primera empresa de bebidas de Colombia en obtenerlo.

En julio del año 2002, Postobón adquirió la distribución de Gatorade en Colombia, Convirtiéndose de esta forma en el líder del segmento de las bebidas hidratantes.

#### **5.1.4 Estrategia.**

La estrategia del Grupo Postobón está enfocada en la consolidación del liderazgo de sus marcas propias y franquiciadas en el mercado de bebidas no alcohólicas en Colombia, a través de la innovación en sabores, presentaciones y tamaños en cada uno de sus productos. Asimismo, se orienta al desarrollo de sistemas de distribución y producción más eficientes y económicas que permitan que los indicadores de gestión de las compañías estén acordes con estándares internacionales.

Desde el 1997, Postobón S.A. cuenta con el sello de calidad ICONTEC de sus gaseosas, hecho que ha incentivado la creación de una cultura orientada al mejoramiento continuo en cada una de sus plantas. Por tal motivo, existe una Jefatura Nacional del Aseguramiento de la Calidad, la cual realiza un plan anual de auditorías internas de calidad con base en unos objetivos muy específicos.

Gobernabilidad corporativa: la Junta Directiva de Postobón S.A. está compuesta por tres miembros principales y sus respectivos suplentes, los cuales son elegidos por períodos de dos años y actúan como representantes legales de la empresa.



Figura 3 Portafolio de servicios. Fuente: Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio. Recuperado de [www.postobon.com.co](http://www.postobon.com.co)

## 5.2 Marco Legal

Constitución Política de Colombia. (1991). Artículo 14. Toda persona tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica. Este es un derecho exclusivo de la persona natural y el Estado a través del ordenamiento jurídico, tan solo se limita a su reconocimiento sin determinar exigencias para su ejercicio. El derecho al reconocimiento de la personalidad jurídica, es un derecho inherente a la persona humana.

Se llama persona jurídica según el código Civil, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio, se encuentra registrado en Cámara de Comercio de Villavicencio, bajo la matrícula No. 00000666.

Razón social:	Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio
NIT:	891-000-324-4
Dirección comercial:	Carrera 22 No. 14 A – 121 Villavicencio
Telefax:	6614800- 6614802

Ley 50 de 1990. Código Sustantivo del Trabajo. (1971).

Decreto 410 del 27 de marzo de 1971. Código de Comercio.

Ley 256 de 1996. Por el cual se establecer y dictan normas sobre competencia desleal. Artículo 1. Objeto. Sin perjuicio de otras formas de protección, la presente Ley tiene por objeto garantizar la libre y leal competencia económica, mediante la prohibición de actos y conductas de competencia desleal, en beneficio de todos los que participen en el mercado y en concordancia con lo establecido en el numeral 1o. del artículo 10 bis del Convenio de París, aprobado mediante Ley 178 de 1994.

### **5.3 Marco Teórico**

La teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo y su equipo hacia el año de 1930, pone en jaque los conceptos de la teoría clásica de la administración, aportando nuevos conceptos a la teoría general de administración, uno de estos nuevos términos es el referente de este trabajo que es la motivación.

En definitiva la teoría de las relaciones humanas se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presentan las teorías clásica y científica de la administración, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a dichas teorías de la administración.

La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, uno de los pioneros del movimiento de relaciones humanas, dedicó sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

Sus causas, que son más profundas, son definidas por Mayo de esta manera:

- El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.
- El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.
- La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.
- La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de “estar junto a”, de “ser reconocida”, de recibir comunicación adecuada. Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es sólo salarial.
- La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos.

De acuerdo a la teoría de relaciones humanas, la motivación de los colaboradores de una organización esta intrínsecamente unida a la productividad de sus labores asignadas, para esto se tomaron en cuenta las conclusiones del famoso experimento de Hawthorne, en donde aplicadas a la motivación, podemos destacar que se hace necesario examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.

De igual forma Herbert Simón, en su estudio del comportamiento administrativo (1954) establece que las personas simplemente intentan buscar una mínima satisfacción, es decir, tratan de alcanzar ciertos niveles de éxito para después, poco a poco, ir ajustando sus problemas a esa solución. Simón apunta a que la racionalidad puede ser limitada por uno de los siguientes factores:

- La información disponible
- La limitación cognoscitiva de la mente individual
- El tiempo disponible para tomar una decisión

Esto nos permite evaluar y precisar con detalle por qué la filosofía de una empresa comprende una relación paralela con los comportamientos individuales de los colaboradores que la conforman. Entendiendo los siguientes conceptos:

- El individuo tiene como propósito la satisfacción de sus aspiraciones y no alcanzar los máximos posibles. Mientras que una organización se esfuerza por establecer planes para lograr la mayor cantidad de resultados y rentabilidad.
- Las personas asumen esquemas recursivos y reglas de procedimientos simples para evitar el exceso de información. Ante las eventualidades tiende a percibir elementos que reflejan una situación similar ya superada de acuerdo a esto. En las organizaciones se adoptan planes que permitan regular el comportamiento y las labores, intentando formar un carácter previsible en los trabajadores y empleados.

- El individuo inicia un proceso en busca de alternativas frente a condiciones de insatisfacción o resultados no alcanzados. Cuando los planes trazados por la compañía no están generando los resultados esperados se inicia un proceso de revisión y cambio hacia las nuevas perspectivas.
- Cuando se presentan situaciones en las que es necesario escoger información para actuar, los trabajadores no siempre toman decisiones adecuadas porque fallan los mecanismos individuales de escogencia además se soportan en el hecho de que el error constituye una parte integra del aprendizaje humano. Mientras que las organizaciones toman decisiones cuando con estudios previos creen que estas son las adecuadas para obtener los resultados deseados, sin embargo nada garantiza la efectividad de estas actuaciones porque cuentan también diferentes incentivos, información y motivos de los agentes involucrados en la misma.

Así las cosas, para que la teoría del comportamiento de H. Simon sea asertiva se hacen indispensable que los actores y partes interesadas de una organización deben seriamente profundizar e involucrase de forma directa con todo el sistema y las operaciones de la empresa. Teniendo presentes el proceso de diagnóstico, la toma de decisiones y la racionalidad limitada como los principales elementos que pueden llevar al éxito de una organización.

Abraham Maslow, considerado por muchos el padre de la motivación, publica en 1954 lo que él llamaría, la jerarquía de las necesidades en la que clasifica cada una de ellas, en forma piramidal, conocida como la pirámide de Maslow. En la que según el ser humano tiene cinco áreas de necesidades:

- a) Fisiológicas: comida, calor, refugio, sexo, agua aire.
- b) Seguridad: ausencia de miedo, protección contra el daño, sentimiento de seguridad.

Estas dos primeras consideradas necesidades primarias:

- a) Necesidades sociales: afecto, amor, pertenencia, amistad, interactuar con otras personas tener amigos.

- b) Necesidades de autoestima: auto valía, éxito, prestigio, ser apreciado por otras personas.
- c) Necesidades de autorrealización: ganar, lograr, alcanzar su potencial, de lo que uno es capaz.

Estas tres últimas consideradas necesidades secundarias.

Esta funciona en orden ascendente y a medida que se van cumpliendo las primeras se hace necesario que se cumplan las siguientes y entonces las anteriores van perdiendo importancia como estímulo.

Las necesidades del individuo han de ir acordes con los objetivos de la empresa, de la misma manera esta clasificación puede cambiar o variar un poco según la cultura social.

Después Douglas McGregor, presenta dos estilos de liderazgo, conocidos como la teoría X y la teoría Y, en su libro, “El lado humano de las organizaciones”.

En la primera asume que el hombre no le gusta asumir responsabilidades por sí solo, sino que prefiere ser dirigido y que le indiquen siempre lo que debe hacer y por ende no le gusta trabajar por lo que debe ser obligado o castigado para que lo haga.

La segunda postura define al ser humano, como persona que le gusta trabajar por sí sola, que es una condición natural de éste, como lo es comer, dormir o descansar, es decir algo que hace con naturalidad, lo mismo que la mayoría de las personas pueden desarrollar ingenio y creatividad. La mayoría e empleados de las empresas han de pertenecer a alguno de estos dos grupos.

Aparece luego la teoría motivacional de Frederick Herzberg o teoría de la Motivación e Higiene, también llamada teoría de los factores. Que como su nombre lo dice habla de dos factores fundamentales: factores de higiene y factores de motivación.



Los factores de higiene son las necesidades básicas pero que deben proveerse para que no genere insatisfacción, estos son: el salario, condiciones de trabajo, reglamentos organizacionales, seguridad laboral, supervisión, vida en la oficina, vida personal. Los factores de motivación son los que mueven a la persona a lograr sus objetivos y los de la empresa, estos pueden ser: progreso reconocimiento, ascensos, interés en el trabajo, responsabilidad.

Las condiciones de higiene no constituyen en sí solas elementos esenciales de motivación como sí lo son los factores motivantes, para que haya satisfacción o insatisfacción que es lo que en general expone Herzberg en su teoría.

La motivación es la parte más importante que se debe tratar o abordar en cualquier conferencia de clima organizacional en una empresa y también de productividad. Está demostrado que una persona se desempeña mejor, cuando se encuentra motivada por algo que no todas las veces puede ser dinero.

Todos los administradores tienen el compromiso para con la organización de plantearse la forma como deben de motivar a sus subalternos, es decir no solamente proporcionando lo que legalmente se exige sino a través del diseño de programas que tengan como objetivo el reconocimiento de los logros de estos y su buen desempeño en las labores asignadas, con el fin de aumentar la autoestima.

El concepto de motivación es muy amplio y diverso, Candela (2008), describe que la motivación está conformada por todos los factores que pueden mantener y dirigir la conducta hacia unos objetivos y un elemento importante en el manejo del personal conociendo al individuo y no solo eso sino “dominándolo” para que de esta manera la empresa pueda establecer una cultura organizacional sólida y confiable.

El ambiente de trabajo forma parte del clima organizacional y es responsabilidad de todos los departamentos que conforman la empresa, pero la mayor parte la tiene el Departamento de recursos Humanos, que debe dar a conocer la estructura de mando y dirección de la misma, esto

con el fin de que se establezca claramente los objetivos de las personas y los de la organización, para que no se presenten confusiones.

La motivación eficaz y la motivación de los trabajadores son instrumentos que el Departamento de Recursos Humanos debe emplear para mejorar la calidad de vida y las relaciones laborales. Saavedra, (1998).

Se pueden mencionar dos tipos de motivación, una intrínseca, surge de adentro, del individuo: deseos de aprender, de hacer las cosas bien para satisfacción propia. La otra es extrínseca, que viene desde afuera el estímulo y promete recompensa. Observamos también varios tipos de motivos: los no aprendidos, como la sed el hambre, el calor, descansar entre otras. Los motivos aprendidos, necesidad de poder, prestigio, reconocimiento y los motivos combinados, el deseo sexual, el sentimiento materno, la necesidad de estar bien, de ser acariciado. Chiavenato, (2000)

La teoría de las tres necesidades de John W. Atkinson, propone que las personas tiene tres clases de impulsos: la necesidad del logro, de poder y de afiliación y el equilibrio de estos varía según la persona. La primera se relaciona con la motivación para realizar una acción, la segunda al grado de control sobre una situación, y la tercera hace referencia a la necesidad de relacionarse con los demás. Candela, (2008).

Puede decirse que la motivación es el resorte que activa todo el capital humano en busca de resultados. En esta breve afirmación inicial se ha utilizado conceptos cuyo significado ha evolucionado sensiblemente en los últimos cien años. Satisfechas ahora, casi siempre, las necesidades básicas, los trabajadores de grandes y medianas empresas se mueven ya en busca del afecto, el reconocimiento, la autorrealización, la autonomía y aun el poder, más cuanto mayor sea la cualificación. En una empresa bien organizada y dirigida, la motivación en las personas es seguramente la norma; pero no se escapa que es vulnerable: la motivación padece esporádicas interferencias, procedentes, por ejemplo, de aparentes contradicciones en la organización, de desencuentros personales o de agravios comparativos. Tradicionalmente, se ha pensado que los

jefes debían motivar a sus colaboradores, pero esta idea ha de ser objeto de matización y reflexión, ahora que se van consolidando postulados como el empowerment, el liderazgo, el trabajo en solidaria colaboración, el compromiso con el proyecto de empresa y la calidad de vida en el trabajo.

La motivación activa la diligencia y, en definitiva, hace trabajar más y mejor, disfrutando por ello. Así considerada, la motivación es incuestionablemente deseable, y sólo falta conseguir que el esfuerzo del individuo genere el mejor rendimiento. A los directivos corresponde el asegurar que así sea: que no haya “fugas” de energía. Fernández, (2007).

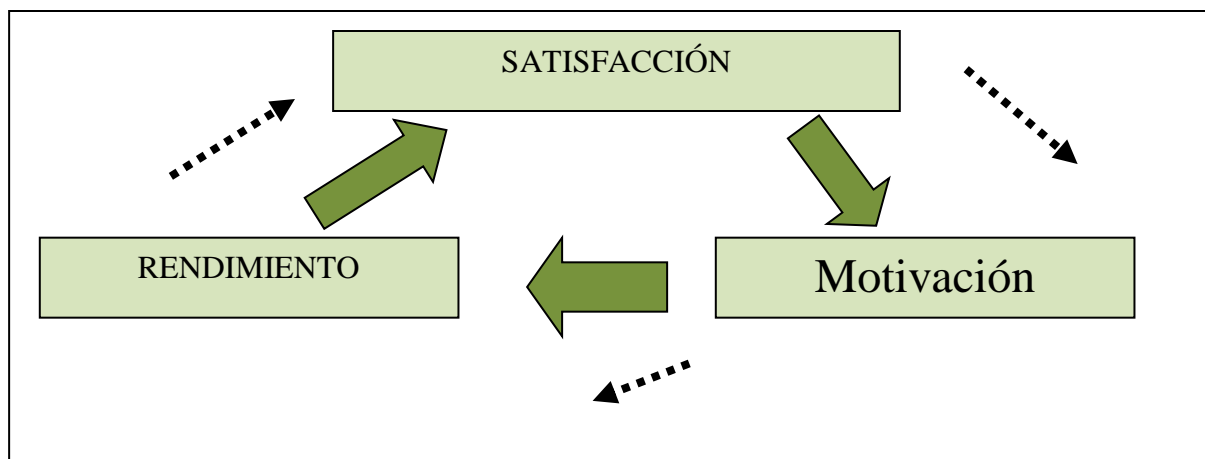


Figura 4. Relación entre satisfacción, rendimiento y motivación. Fuente: Fernández, (2007). Recuperado de <http://www.arearh.com/rrhh/motivar.htm>.

Los directivos-líderes del siglo XXI desempeñan un importante papel en estas variables, pero los colaboradores están asumiendo mayor protagonismo cada día y pueden encontrar elementos que nutran su motivación intrínseca. La motivación es necesaria para alcanzar un elevado rendimiento y esto, incluso sin necesidad de acudir a la analogía deportiva, se comprueba diariamente.

### **5.3.1 La Motivación Del Personal Hacia Los Objetivos De La Empresa.**

Es fundamental para alcanzar el éxito. Cuando los colaboradores trabajan desmotivados, lo manifiestan de diferentes formas, una de ellas es que no tiene deseos de concurrir a su lugar de trabajo, ya sea mediante el absentismo, entrar “algo” tarde, continuas bajas, pérdidas de tiempo injustificadas. En estas condiciones su rendimiento será deficiente, lo cual generará más desmotivación dentro del equipo.

Los recursos humanos son los activos más importantes de la organización, por lo que la motivación y la fidelización son fundamentales para la misma. ¿Tomamos con frecuencia “la temperatura” a la motivación de nuestros colaboradores? El espejo en que mejor se puede ver reflejada es el clima laboral que se respira, su análisis permitirá determinar si el liderazgo ejercido es el correcto o no. Pero también se deben hacer reflexiones en los colaboradores, pues el estímulo debe comenzar, sin lugar a dudas, en los niveles más altos, dando ejemplo de motivación, profesionalidad y comportamiento ético.

Cómo lograr la automotivación. La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación, es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Es un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento, un sentimiento que determina el continuar o cesar una actividad. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o la imposibilidad de conseguirlo. Fernández, (2007).

El ser humano busca el placer y evita el dolor. Conocer cuáles son las tareas con las que se disfruta y las vivencias que no se desea experimentar, permitirá interpretar las actividades positivas y establecer mecanismos de protección ante las negativas.

El ser humano necesita cierta medida de control. Quien desee motivarse en el desempeño de una tarea, incrementará los elementos de esa tarea que están bajo su control, incrementando su

poder, su autoridad o su capacidad sobre esa cuestión. Evitará siempre el caos, la burocracia y el desorden.

El ser humano necesita sentir que contribuye. Es altamente estimulante el identificar de qué manera lo que se hace tiene un impacto positivo sobre otros.

Cuando hay motivación suficiente, las probabilidades de lograr con éxito lo que se pretende aumentan de forma muy considerable. Las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permitirá contribuir al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los individuos.

Teniendo en cuenta que la temática enmarca lo relacionado con el clima organizacional. Deseo empezar por definirlo como uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que conforman una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones. Guizar, (1998).

El estudio de este aspecto proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros y; por lo tanto afectan a la organización.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima

organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (Guizar, 1998, p. 171).

Características del clima organizacional. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación. (Fonseca, 2002, p. 54).

En una organización se puede encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer (1968) estas son las escalas del Clima Organizacional:

**Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

**Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

**Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y

cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

**Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

**Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

**Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

**Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

**Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

**Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Sugerencias para mejorar la comunicación: partiendo de la base que las comunicaciones el medio por el cual se ejerce influencia sobre las personas para conseguir nuestros deseos o impartir órdenes, y por lo tanto es prioritario que la misma sea efectiva. (Moreno, 1994, p. 260).

El resultado de la comunicación está dado por lo que el receptor entendió y no por lo que el emisor intento comunicar. También es muy importante la imagen usual de las personas, como sus expresiones y posturas, las cuales tiene una influencia muy superior a las palabras con las cuales no expresamos. Otro factor sobresaliente está relacionado con los tonos de voz usados para comunicarnos. La comunicación puede ser directa o indirecta, intrapersonal o colectiva. Dentro de los procesos de comunicación se puede distinguir dos grupos: comunicación entre maquinas, comunicación entre seres vivos, en esta última se observa la comunicación animal y la comunicación humana.

Funciones de la comunicación y su clasificación: la comunicación facilita la especialización, diferenciación y maduración del individuo. Clasificación general: (Moreno, 1994, p. 261).

La comunicación se clasifica en directa o indirecta, interpersonal o colectiva. Es directa cuando se efectúa sin intermediario de un emisor a un receptor, un diálogo, un conferencista a su auditorio. En la indirecta, o se dan contactos inmediatos entre emisor y receptor, y se interpone un intermediario. Un documento, un escrito, una casete, un medio masivo. A partir de allí las posibilidades de comunicación se amplifican en el espacio y en el tiempo porque los medios se mantienen y multiplican. Dentro de la comunicación podríamos distinguir dos grandes grupos: la comunicación entre máquinas y la comunicación entre seres vivos, o social. A su vez, dentro de la comunicación observamos la comunicación animal y la comunicación humana.



El concepto de comunicación es muy amplio: abarca el discurso político, la transmisión de un partido de fútbol, un viaje por Internet y mucho más.

El proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la organización. A través del mismo se emite y recibe información, modelos de conducta y formas de pensar. También permite conocer las necesidades de los integrantes de la misma.

La comunicación surte el efecto deseado cuando: (Moreno, 1994, p. 263).

- a) Hay claridad en el mensaje que emitimos
- b) Hay comprensión del mensaje que recibimos de otra persona
- c) La primera idea que se tiene de comunicación humana es la verbal.

Pero la comunicación es más amplia: los gestos, las conductas, el tono de voz, las miradas, encierran formas de comunicación. Aun el silencio puede ser una forma de comunicación: manifiesta aburrimiento o tristeza. La comunicación humana muestra todo el comportamiento de los seres humanos.

La comunicación orientada: obedece a las dependencias jerárquicas; podemos clasificarla en comunicación vertical y comunicación horizontal. (Moreno, 1994, p. 264).

La comunicación vertical obedece a la comunicación entre los diferentes estratos y niveles jerárquicos de la pirámide organizacional. Tenemos, a su vez, dos subdivisiones: comunicación vertical de arriba abajo y de abajo arriba.

Comunicación vertical de arriba abajo: obedece a la autoridad formal como elemento de motivación para el receptor; lo que constituye un canal efectivo por su origen en el modelo de las dependencias jerárquicas. El tamaño del circuito de variable, pero es conveniente que dicha información deba realizarse a través de canales cortos o a través de canales secundarios y paralelos, acondicionadores del mensaje, a medida que éste desciende de un escalón a otro.

Cuando los participantes jerárquicamente inferiores no pueden obtener explicaciones detalladas, tratan entonces de cumplir al pie de la letra, interpretar el mensaje según su propio criterio, siendo en resultado positivo o negativo.

La comunicación vertical de arriba abajo, en relación con el asunto del mensaje, se puede resumir en lo siguiente:

**Asuntos de trabajo:** mensajes específicos relacionados con la tarea por cumplir. Obedecen a las instrucciones requeridas, una vez tomadas las decisiones sobre el trabajo; contiene órdenes específicas con el fin de asegurarse que el destinatario desarrolle la tarea dentro de los rangos esperados.

**Racionalización del trabajo:** información sobre la importancia de relacionar la tarea con el conjunto o sistema, se trata de concienciar al trabajador sobre su responsabilidad, importancia y la colaboración de su trabajo en provecho del conjunto. Se intenta ensamblar su actividad con la del grupo para que el conjunto resulte eficaz.

**Ejecución de trabajo:** informaron sobre métodos y procedimiento a emplear en la actividad laboral, con la finalidad de determinar modelos de conducta y de operación racionales que permitan cumplir en tiempo, calidad y eficacia, con los objetivos trazados.

**Seguimientos y evaluación:** mediante la supervisión y retroalimentación, se sigue la actuación del trabajador, se valoran y rectifican actitudes.

Los aspectos que motivan la comunicación vertical hacia arriba son:(Moreno, 1994, p. 271).

- a) Comunicación de problemas personales.
- b) Comunicación de problemas de grupo.
- c) Comunicación de problemas de la organización.

- d) Comentarios varios.
- e) Comunicación sobre las posibilidades y limitaciones de la persona.

Organización de la comunicación: toda organización funciona mejor cuando su personal funciona no como individuos. Sino como miembros de un grupo; por lo tanto es fundamental una buena comunicación que nos obligue a crear una red de comunicaciones, con el fin de lograr el máximo de eficiencia de los grupos: si la estructura de casa grupo es homogénea y cimentada, y si su red de comunicación interna lo hace altamente efectivo, la organización, como el universo de todos ellos, funcionara igualmente en forma efectiva. (Heller, 1998, p. 42).

La organización de las comunicaciones de la empresa obedece a dos corrientes opuestas y complementarias: la orientada hacia un nivel operativo, mediante los procesos y procedimientos de trabajo y las de retroalimentación que parten del nivel laboral, hacia el nivel de planificación y programación.

Distorsión e incertidumbre de la comunicación: la distorsión de la información es consecuencia del largo proceso de transmisión de un mensaje, esto ocurre al intervenir demasiadas personas en el canal de comunicación que resulta demasiado largo, cada uno interpreta el mensaje recibido y, lógicamente, transmite su propia interpretación.

Los factores que afectan a la distorsión de la información son: el factor psicológico y mental del receptor da una interpretación al mensaje, a veces, por un temor excesivo de querer captar al máximo el fondo del mensaje.

La simplificación del mensaje que obedece a una “pereza mental” del receptor, o al deseo de no ser detallista y, por tanto, eliminar todo tipo de datos que se consideren inútiles.

El deseo de dar consistencia al mensaje a través de la simplificación, ser más concisos, y de este modo eliminar párrafos o frases que creemos ilógicas.

El deseo de que los mensajes no aparezcan demasiados bruscos para el destinatario, por evitar reacciones violentas que, a todo trance, tratamos de eliminar, bien por tranquilidad propia, bien por asegurarnos la congratulación del superior, etc.

Interpretación semántica diferente, provoca un uso e interpretación diferentes de los vocablos, que a la larga distorsionan el verdadero sentido del mensaje. La interpretación final, o inferencia del mensaje recibido, que puede diferir de las observaciones reales.

La incertidumbre, tiene lugar cuando se extraen inferencias de los resultados, en vez de las evidencias de los mismos, comunicándose aquellas en vez de éstos. A medida que las comunicaciones de inferencias suben por la escala jerárquica, las diferencias entre los hechos reales y las inferencias tienden a acrecentarse.

Factores que generan ruido en el proceso de comunicación. Los factores que contribuyan a generar ruido son: tecnológicos, psicológicos y sociólogos. (Albrecht & Zemke, 1991, p. 63)

Los tecnológicos se refieren a las deficiencias físico-técnicas, como un sistema telefónico o un fax que fallen, o bien, problemas ambientales, como el inadecuado aislamiento o resonancia en un aula de clases o una sala de conferencias.

Los psicológicos dependen de la personalidad de los participantes del proceso de influencia y tiene que ver con sus habilidades comunicativas, actitudes, conocimientos, etc. En definitiva, van a resultar determinantes de la eficiencia para comunicar sus propósitos a los demás o para interpretar los mensajes recibidos.

Lo sociológicos involucran las relaciones entre individuos y entre éstos y los grupos, sus roles, status, etc. Para el estudio de las interacciones y su incidencia en las comunicaciones puede recurrirse a herramientas analíticas, como la sociometría. (Albrecht & Zemke, 1991, p. 63)

Por qué falla la comunicación. En las organizaciones existe una constante preocupación por mejorar los problemas de comunicación, se analizan las técnicas a emplear, se hacen capacitaciones y se generan planes de acción. Sin embargo, más que definir una estrategia o emprender acciones es importante encontrar las causas que generan las distintas problemáticas, que muchas veces tienen su origen en aspectos psicológicos. (Moreno & Rozo, 1994. P. 273).

Todas las acciones de una organización tienen que ver con comunicación, aunque en algunas empresas se tiende a pensar que ésta debe fluir de un modo natural, puesto que se cree que el fenómeno de la comunicación debe funcionar por el simple hecho de oír y hablar, pero no de expresar y escuchar, entendiendo la diferencia enorme que hay entre estas acciones. Oír y hablar encierran simplemente un hecho fisiológico, mientras que expresar y escuchar parten no sólo de la actividad llevada a cabo por algunas partes del cuerpo humano (los oídos y las cuerdas vocales), sino también la interacción entre la concentración, la atención, la memoria e incluso los recuerdos. (Moreno & Rozo, 1994. P. 273).

Las personas suponen que la comunicación siempre funciona, pues es un acto mecánico que han llevado a cabo durante toda su vida; muchos creen que sólo basta con alzar la voz para obtener un deseo, algunos piensan que la sumisión es la mejor herramienta y otros acuden a la comunicación no verbal creyendo que todos comprenden a la perfección su código; sin embargo, suponer que la comunicación es buena nunca es garantía para que en verdad lo sea.

Uno de los principales problemas que se producen en la comunicación es que el significado que recibe una persona no siempre es el mismo que el otro quiso enviar, pues tanto el emisor como el receptor son personas diferentes que viven en situaciones distintas. Normalmente el mensaje tiene una intención, que es la que lo motiva; una expresión, que es directamente lo que se dice; la impresión que se oye, y la interpretación, que es el significado que el receptor le da. En esta secuencia se pueden producir distorsiones en el mensaje y ruidos, que son definidos como elementos que interfieren en la comunicación y que son causantes de la tergiversación. Para la psicóloga Martha Liliana Erazo: “Los mensajes que nos llegan son internecesidades y motivaciones. Por ello tendemos a distorsionar hasta cierto grado lo que vemos y escuchamos.

Cuando algo no nos gusta, lo bloqueamos, pero si algo es satisfactorio para nosotros, a veces lo exageramos”. (Moreno & Rozo, 1994. p. 274).

Lo que el ser humano entiende es deformado por su propia experiencia, pues a menudo los individuos no oyen lo que los demás dicen sino lo que la mente indica que les han dicho. Un ejemplo de ello es cuando un jefe le dice a su colaborador que las ventas han disminuido. Normalmente, en otros empleos a esta persona lo habían despedido siempre que esto ocurría, por lo que asocia esta situación con la pérdida de su puesto, pero su jefe jamás tuvo la intención de despedirla. Es un caso típico de asociación.

Por otra parte, la formación de estereotipos también contribuye a hacerse a una idea de las cosas aun cuando sean irreales. En algunas sociedades, por ejemplo, las mujeres rubias, los hombres musculosos o las personas con gran atractivo físico están estigmatizados dentro de la imagen de poca inteligencia, por lo que en ocasiones lo que se dice de personas con estas características puede ser malinterpretado o pasar inadvertido o ignorado por la mente de quien recibe un mensaje.

Otra causa de las fallas de una correcta comunicación es la oposición al cambio que un alto porcentaje de individuos presenta. Dicho de otro modo, se rechazan ideas nuevas o éstas entran en conflicto con las que ya se tienen. De allí que, generalmente, el ser humano escucha lo que cree y de hecho lo confirma con su correcta o incorrecta recepción del mensaje. En palabras más sencillas, y acudiendo al viejo dicho de las abuelas que no es para nada descabellado, “sólo escucha lo que le conviene”. Así, “el cerebro crea un filtro y acomoda los mensajes de acuerdo con su conveniencia y creencias, lo que significa que se escucha y se ve sólo lo que se quiere ver y escuchar”.

De otro lado, la disonancia cognoscitiva es otro de los procesos que genera alteraciones en la comunicación. Con la disonancia, el individuo lo que busca específicamente es hacerle frente a lo que percibe como entrada de información irreconocible. El estudioso León Festinger, en su texto *Theory of Cognitive Dissonance* presenta toda su teoría detallada sobre este mecanismo de

reacción, la cual se basa en que la reacción del receptor es totalmente distinta cuando recibe información acorde con lo que cree, que cuando recibe información nueva que no conforma sus creencias preestablecidas, pues generalmente cuando la comunicación es acorde con las creencias del receptor, éste busca más información, recuerda con facilidad, valida la información y su proceso memorístico es preciso. Caso contrario sucede cuando la información no concuerda con sus creencias, pues allí se presenta rechazo, no validación, evita buscar datos, olvida con facilidad y la memoria distorsiona la información. (Moreno & Rozo, 1994. p. 274).

Pero no sólo el mensaje y los conceptos preestablecidos desempeñan un papel importante. Quien produce el mensaje también valida o invalida la comunicación, pues a veces hay estados tan defensivos frente a ciertos individuos que fácilmente interpretan todos sus mensajes como algo diferente a la intención real del mismo. Un ejemplo claro se da sobre todo en las relaciones entre los gerentes y sus colaboradores, puesto que a veces un simple comentario como “el día hoy no fue muy productivo”, podría tomarse como un “usted hoy no hizo nada”. De hecho, la jerarquía, las relaciones interpersonales y la percepción positiva o negativa que se tenga de alguien cumplen un papel preponderante en la interpretación de los mensajes; lo mismo sucede cuando en la organización la gerencia es de tipo autoritario y, después de un tiempo, quien dirige la compañía hace conciencia de ello y decide mejorar llevando a cabo acciones concretas y haciendo planes de desarrollo dirigidos a sus empleados. Seguramente muchos de ellos no creerán en este interés por mejorar y verán intenciones ocultas inexistentes, por lo que la intencionalidad real será interpretada de manera incorrecta. Albrecht, & Zemke, (1991).

Frente a lo anterior, los psicólogos han determinado un fenómeno conocido como efecto aureola, que consiste en la incapacidad para discriminar lo bueno y lo malo que pueda estar combinado en la misma persona y en los comentarios que hace. Es por ello que, dependiendo de quién lo emita, el mensaje puede ser entendido, no distorsionado o simplemente bloqueado en la mente del emisor.

En otro caso, las palabras y los símbolos son interpretados de diferentes maneras, porque a veces las palabras usadas en un mensaje son tan flexibles que se les presta poca atención.

Ejemplo de ello es cuando un jefe le dice a su colaborador: “Por favor haga este informe tan pronto como pueda”. Para el gerente, tan pronto como pueda es ya; para el colaborador, la expresión no denota demasiada urgencia, por lo que puede demorar varios días en hacerlo. No es lo mismo si su jefe le dice: “Por favor, entregue este informe hoy antes de finalizar la jornada laboral”. Otro aspecto importantísimo que se debe tener en cuenta es la comunicación kinestésica o no verbal: la expresión de los ojos, la posición del cuerpo, el movimiento de los músculos de la cara, la boca y la respiración pueden indicar claramente lo que la otra persona está pensando o sintiendo. Un ejemplo típico es cuando alguien está de mal humor y al hacerle la pregunta “¿está de mal genio?”, contesta con un agresivo tono de voz más alto de lo normal: “No, no estoy de mal genio”.

Línea corriente de la motivación. Si se considera a cualquier organización en el ámbito nacional o internacional es posible detectar una gran diversidad de variables que influyen en la conducta de los individuos con respecto a las labores que desempeñan, hacia sus superiores, sus compañeros de trabajo y la empresa en que prestan sus servicios. De esta situación podemos notar que el sueldo o salario no resulta un incentivo total que permita obtener la colaboración plena de las personas. (Rodas & Arroyo, 2009, p. 68).

Cuando quien trabaja encuentra agradable su trabajo, reconoce la autoridad de su jefe en una forma amplia, se lleva bien con sus compañeros de trabajo y tiene seguridad de no perder su empleo. Tales variables proporcionan a quien trabaja una seguridad en el aspecto psicológico, situación que sería totalmente opuesta si esas variables no actuaran en forma positiva para lograr dicha estabilidad psicológica, tan necesaria a las personas. (Rodas & Arroyo, 2009, p. 68).

Cuando un trabajador tiene la seguridad desde el aspecto psicológico y económico, es natural que reaccione positivamente y la actividad que efectúe resulte eminentemente positiva.

Los principales teóricos de la escuela motivación cita :

a) Abraham Maslow (1954)



- b) Frederick Herzberg (1960)
- c) D.C. Me. Clelland (1962)

Motivación. Mide el grado de satisfacción por el trabajo asignado, por lo realizado, el interés por conocer a fondo lo que hace en su puesto de sección y el de otras áreas complementarias, así como la política de incentivos y reconocimientos de la empresa. (Urdaneta, 1997 p. 69).

Como en otros lugares se ha escrito mucho acerca de las teorías occidentales clásicas sobre las necesidades de la gente en el trabajo y la motivación de los empleados, no es necesario repetirlo aquí. Basta con decir que la gente trabaja por una gran variedad de razones, que sus expectativas difieren y que los distintos aspectos del trabajo y sus recompensas los motivan de modo diferente. Sin embargo, lo común e invariable es la responsabilidad de cada líder de equipo en cuanto a conocer las necesidades de cada empleado y suministrar oportunidades y apoyo para que sean satisfechas. (Wellington, 1997, p. 107)

Esto, sin embargo, no exonera a los individuos de toda responsabilidad: su responsabilidad consiste en aprovechar las oportunidades ofrecidas mediante la participación por ejemplo, programas de entrenamiento y educación, grupos kaizen, proyectos de equipos de trabajo, sistemas de sugerencias, colaboración interfuncional e intercambio de información. El hecho de que esto se fomente tan activamente en las compañías kaizen las distingue de otras organizaciones en donde casi no se practica una aproximación tan integral a la motivación (y el desarrollo) de los empleados. (Wellington, 1997, p. 107)

La razón última para la motivación de los empleados es la siguiente: un personal desmotivado no responderá a los clientes con la actitud mental apropiada y esta una forma segura de descarrilar una iniciativa de servicio al cliente. (Wellington, 1997, p. 108)

La motivación de la persona como un todo, mediante un enfoque holístico del desarrollo individual resulta más efectiva que la motivación de la persona solo para el trabajo. Desarrollar significa fomentar el uso responsable de iniciativa y juicio personal para decidir cuál es el nivel apropiado y razonable de servicio al cliente. (Wellington, 1997, p. 112)

Énfasis en objetivos a corto plazo y motivación. Investigadores, consultores y especialistas han reconocido desde hace mucho tiempo la importancia del establecimiento de metas individuales. En los estudios precursores de la Universidad de Maryland se comprobó que el desempeño se incrementaba más cuando la gente disponía de objetivos específicos que cuando sencillamente se le pedía hacer su mejor esfuerzo. Más aún, altos niveles de intencionalidad se asociaban con altos niveles de desempeño. Aunque el establecimiento de metas no es el único factor de la motivación de los empleados, es sin duda un factor importante (otros son los incentivos, la participación y la autonomía). Ciertamente, el establecimiento de metas como técnica motivacional no se restringe a las empresas privadas, pues también es útil en las organizaciones públicas. La vaguedad general que impera en los objetivos de numerosos organismos públicos representa todo un desafío para los administradores, pero existen evidencias de que este desafío puede vencerse. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 144).

Motivación y motivadores. Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 500).

Motivación. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impul-

sos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 501).

Complejidad de la motivación. Toma apenas un instante darse cuenta de que, en cualquier momento, las motivaciones de un individuo pueden ser sumamente complejas, y en ocasiones contradictorias. A una persona puede motivarla el deseo de obtener bienes y servicios materiales (comestibles, una casa mejor, un nuevo automóvil, un viaje), deseos que sin embargo pueden ser complejos y contradictorios (¿qué comprar: una casa o un auto?). Al mismo tiempo, un individuo puede desear autoestima, estatus, una sensación de realización o relajamiento (¿quién no se ha visto en dificultades por la necesidad de dedicarle tiempo al trabajo cuando se preferiría jugar golf o ir al cine?). (Koontz & Weihrich, 1999, p. 502).

Motivadores. Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 503).

Un administrador puede hacer mucho por la intensificación de las motivaciones mediante el establecimiento de condiciones favorables a ciertos impulsos. Los empleados que, por ejemplo, se han creado un prestigio de excelencia y alta calidad tienden a sentirse motivados a contribuir en favor de ese prestigio. De igual manera, las condiciones de una empresa favorables a la eficacia y eficiencia del desempeño administrativo tienden a alimentar el deseo de una administración de alta calidad entre la mayoría, o la totalidad, de los administradores y empleados. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 503).

Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo. Hace una diferencia en lo que una persona realizará. Es obvio que los administradores de toda empresa organizada deben interesarse en los motivadores, así como aplicar su inventiva en la manera de usarlos. Por lo general la gente puede satisfacer sus deseos en formas muy variadas. Una persona,

por ejemplo, puede satisfacer su deseo de asociación participando activamente en un club social en lugar de hacerlo en una empresa; satisfacer sus necesidades económicas mediante la realización de un trabajo suficiente para su sustento, o satisfacer sus necesidades de alta condición dedicando parte de su tiempo a participar en las actividades de un partido político. Los administradores deben hacer uso desde luego de los motivadores que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente en favor de la empresa que la emplea. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 503).

Diferencia entre motivación y satisfacción. La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

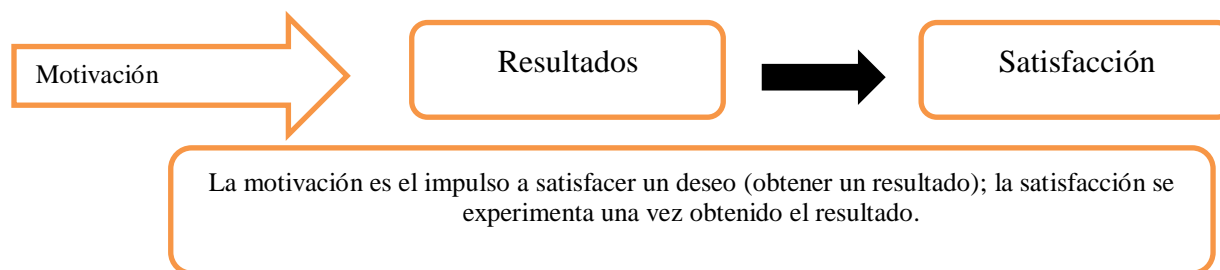


Figura 5. Diferencia entre la motivación y la satisfacción. Fuente: Koontz & Weihrich, 1999, p. 503.

Así, desde un punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa. Comprensiblemente, cabe la posibilidad de que personas altamente motivadas pero con escasa satisfacción laboral busquen otro empleo. Del mismo modo, las personas que consideran satisfactorio el puesto que ocupan pero a las que se les paga sustancialmente menos de lo que desean o creen merecer probablemente prefieran buscar un nuevo empleo. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 503).

Teoría motivacional de la expectativa. Otro enfoque, que para muchos llega, más lejos en la explicación de lo que motiva a los individuos, es el representado por la teoría de la expectativa. Uno de los primeros en proponer y explicar esta teoría fue el psicólogo Víctor H. Vroom. Este sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas en favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. En cierto sentido, ésta es una expresión moderna de lo que hace siglos observó Martín Lutero cuando dijo: "Todo lo que se hace en el mundo se hace con esperanza." (Koontz & Weihrich, 1999, p. 510).

Más específicamente, la teoría de Vroom postula que la motivación de las personas a hacer algo estará determinada por el valor que otorguen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo) multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudarán tangiblemente al cumplimiento de una meta. En otras palabras, Vroom sostiene que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que efectivamente la vea cumplida. En términos del propio Vroom, su teoría podría formularse de la siguiente manera:

$$\text{Fuerza} = \text{valencia} \times \text{expectativa}$$

Donde fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, valencia es la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado y expectativa la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado. Cuando una persona se muestra indiferente ante el cumplimiento de cierta meta, ocurre una valencia de cero; la valencia es negativa cuando la persona preferiría no alcanzar la meta. En ambos casos, el resultado sería, por supuesto, ausencia de motivación. De igual forma, una persona carecería de motivación para cumplir una meta si su expectativa fuera de cero o negativa. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 510).

Así, la fuerza necesaria para hacer algo dependerá tanto de la valencia como de la expectativa. Además, la motivación para llevar a cabo cierta acción podría estar determinada también por el deseo de conseguir algo más. Una persona, por ejemplo, podría estar dispuesta a trabajar intensamente para obtener un producto por el cual recibir una valencia bajo la forma de pago. O bien, un administrador podría estar dispuesto a trabajar intensamente para cumplir las metas de comercialización o producción de la compañía a fin de obtener como valencia un ascenso o un pago. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 510).

La teoría de Vroom y la práctica. Uno de los mayores atractivos de la teoría de Vroom es que en ella se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Esto la libra en consecuencia de algunas de las características simplistas de los enfoques de Maslow y Herzberg, gracias a lo cual adopta una apariencia más realista. Concuere además con el concepto de armonía entre los objetivos: las metas personales de los individuos difieren de las metas organizacionales, pero unas y otras pueden armonizar. Además, es absolutamente coherente con el sistema de la administración por objetivos. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 511).

Pero la fortaleza de la teoría de Vroom es también su debilidad. El supuesto de que las percepciones de valor varían entre un individuo y otro en diferentes momentos y en diversos lugares parece ajustarse más precisamente a la vida real. Asimismo, es congruente con la idea de que la labor de los administradores consiste en diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño, para lo cual necesariamente se deben tomar en cuenta las diferencias entre diversas situaciones. Por otra parte, sin embargo, la teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica. Pero a pesar de la dificultad de su aplicación, la verosimilitud lógica de esta teoría deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que los enfoques de Maslow y Herzberg permiten suponer. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 511).

El modelo de Porter y Lawier. Lyman W. Porter y Edward E. Lawier III derivaron un modelo de motivación sustancialmente más completo, aunque basado en gran medida en la teoría de la expectativa. En su estudio, aplico este modelo principalmente a administradores.

En la figura 14-4 se presenta una versión abreviada de él. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 511).

Como indica este modelo, la cantidad del esfuerzo (la intensidad de la motivación y energía empeñadas) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona cree requerir y la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas a su vez por el historial del desempeño real. Obviamente, si los individuos se saben que son capaces de realizar cierta labor o si ya la han hecho, poseen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de obtener una recompensa. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 511).

El desempeño real en una labor (la ejecución de tareas o el cumplimiento de metas) está determinado principalmente por el esfuerzo invertido. Pero también se ve influido en alto grado por la capacidad (conocimientos y habilidades) de un individuo para realizar la labor y por su percepción de la tarea requerida (el grado en que la persona comprende las metas, actividades requeridas y otros elementos de una tarea). Se entiende que, a su vez, el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como la sensación de logro o autorrealización) y recompensas extrínsecas (como las condiciones de trabajo y la categoría). Atemperadas por lo que el individuo considera justo, estas recompensas producen satisfacción. No obstante, el desempeño también influye en la percepción de las recompensas como justas. Comprensiblemente, lo que el individuo juzgue como una recompensa justa a sus esfuerzos tendrá necesariamente efecto en la satisfacción que derive de ella. Del mismo modo, el valor real de las recompensas se verá influido por la satisfacción. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 511).

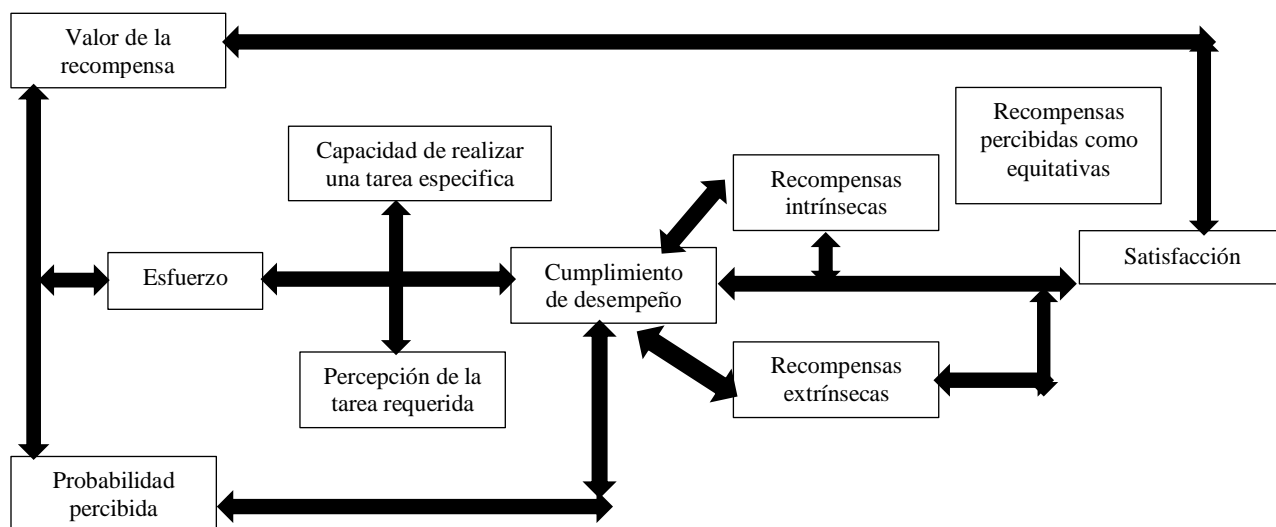


Figura 6. Modelo de motivación de Porter y Lawler. Fuente: Koontz & Wehrich, 1999, p. 512.

Implicaciones prácticas. Además de ser más complejo que otras teorías sobre la motivación, el modelo de motivación de Porter y Lawler representa sin duda una descripción más adecuada del sistema de la motivación. Para el administrador en ejercicio, este modelo significa que la motivación no se reduce a una simple cuestión de causa y efecto. Significa también que los administradores deben evaluar cuidadosamente sus estructuras de recompensas y que por medio de la detallada planeación, la administración por objetivos, la clara definición de deberes y responsabilidades en una sólida estructura organizacional pueden integrar el sistema de esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción a un sistema completo de administración. (Koontz & Wehrich, 1999, p. 513).

Teoría de las necesidades sobre la motivación de Mc Clelland. David C. McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasifico como necesidades de Poder (n/POD), necesidad de asociación (n/ASO) y necesidad de logro (n/LOG). Se han efectuado ya numerosas investigaciones sobre métodos de prueba de individuos en relación con estos tres tipos de necesidades. Además de lo cual el propio McClelland y sus colaboradores han abundado en sus investigaciones, en particular sobre la necesidad de logro. Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia



para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 515).

**Necesidad de poder.** McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados, exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 515).

**Necesidad de asociación.** Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 515).

**Necesidad de logro.** Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y explícita retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar por muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 515).

**Técnicas motivacionales especiales.** Tras analizar las teorías motivacionales pueden emplear los administradores. Aunque la motivación es tan compleja e individualizada que puede haber muchas respuestas a esta pregunta, es posible identificar algunas de las principales técnicas motivacionales. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 516).

Dinero. El dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador. Ya sea bajo la forma de salario, pago a destajo (pago por unidades producidas a cierto nivel de calidad), cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía o todo lo demás que se le puede dar a la gente a cambio de su desempeño, el dinero es importante. Por lo demás, y tal como lo han comentado algunos autores, el valor concedido al dinero bien puede exceder su estricto valor monetario, pues también puede significar categoría o poder. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 516).

Los economistas y la mayoría de los administradores han tendido a colocar al dinero en un alto sitio en la escala de los motivadores, mientras que los científicos de la conducta tienden a restarle importancia. Tal vez ninguna de estas dos opciones sea la correcta. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 516).

Es prácticamente indudable que el dinero sólo puede motivar cuando el pago proyectado es considerable en relación con los ingresos de una persona. El problema de muchos aumentos salariales, y hasta de los bonos, es que no son suficientes para motivar a sus destinatarios. Quizá con ellos se impida que un individuo se sienta insatisfecho y busque otro empleo; pero si no son suficientes para dejarse sentir, es improbable que funcionen como motivador. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 518).

Participación. Una técnica que ha merecido sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afectan, de que "se le tome en cuenta". Además, la mayoría de las personas que se encuentran en el centro mismo de las operaciones de una empresa están al tanto de los problemas y sus soluciones. En consecuencia, el tipo correcto de participación produce la misma motivación que conocimientos útiles para el éxito de las compañías. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 518).

La participación es también un medio de reconocimiento. Apela a la necesidad de asociación y aceptación. Pero, sobre todo, genera en los individuos una sensación de logro. No

obstante, alentar la participación no significa que los administradores debiliten su posición. Aunque promuevan la participación de sus subordinados en asuntos en los que puedan prestar ayuda y aunque los escuchen con toda atención, en cuestiones que imponen que ellos decidan deben decidir por sí solos. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 518).

### **5.2.2 El Desarrollo De Personal.**

La motivación. La motivación puede ser considerada como una combinación de fuerzas que mantienen la actividad humana. Por un lado, las fuerzas interiores en la persona, ya sea que las llamemos impulsos, instintos, deseos, o estados de tensión, que pueden ser descritos como mecanismos del organismo; y por otro, las fuerzas externas que emanan de la organización o medio ambiente en el cual el individuo realiza su propia actividad, actuando como determinantes de su productividad y desarrollo. De esta manera, la motivación es el motor fundamental que impulsa el comportamiento humano a su desenvolvimiento y a la construcción de todo un sistema en donde trata de satisfacer sus necesidades. (Álvarez, 1990, p. 79).

El hombre, para lograr satisfacer sus necesidades, ha conformado organizaciones sociales más o menos especializadas, que son un sistema complejo en el cual los elementos interdependientes (humanos, materiales, tecnológicos, etc.) se organizan para la consecución del objetivo deseado. En este contexto, se plantea el problema de cómo movilizar la energía de las personas hacia el logro de objetivos determinados y de cómo organizar el trabajo, el ambiente, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, de tal manera que atiendan de modo significativo a las necesidades individuales y colectivas de autoestima, progreso y satisfacción. (Álvarez, 1990, p. 79).

Para atender a esta situación se hace necesario desarrollar nuevas formas de organización, intentar procesos más efectivos de fijación de objetivos y planeación, mejorar los métodos de trabajo, y de comunicación dentro de un ambiente de relaciones interpersonales más abiertas y efectivas. Se determina, entonces, la necesidad de encontrar estrategias adecuadas para desarrollar climas psicológicos positivos, modos de trabajo, sistemas de comunicación e

información que sean congruentes con los requerimientos de las necesidades detectadas y respondan a las expectativas personales y sociales. (Álvarez, 1990, p. 80).

En la medida que las ciencias sociales fueron evolucionando, psicólogos, sociólogos y científicos del comportamiento fueron interesándose cada vez más por el problema de la motivación con miras a determinar los modos de satisfacción de las necesidades del hombre y paralelamente el logro de objetivos organizacionales en términos de productividad y eficiencia. Es decir, la motivación se da para satisfacer las necesidades del individuo y para satisfacer las necesidades de las organizaciones, siendo estas últimas los centros de realización del hombre.

En el medio los estudios e investigaciones en el campo de la motivación humana dentro de las organizaciones, han sido muy escasos. Ello se debe fundamentalmente al divorcio existente entre la vida académica de la Universidad y la realidad nacional; a la falta de apoyo en los medios universitarios a este tipo de estudios, a la desconfianza que inspira la universidad en los sectores de la empresa privada y, en general, a nuestro lento proceso de industrialización que ha impedido el desarrollo de nuestras organizaciones. Todo lo anterior ha traído como consecuencia la adopción sin cuestionamiento de teorías y modelos que no se acomodan en su mayoría a nuestro contexto social y económico. (Álvarez, 1990, p. 79).

Es evidente que los principios de la motivación humana tienen cierta validez universal, pero es necesario adaptarlos a nuestro contexto social y a nuestro desarrollo económico y cultural. Para ello es indispensable conocer el estado actual de la ciencia y analizar las diferentes investigaciones que se han realizado en este campo. (Álvarez, 1990, p. 79).

A continuación se presenta el proceso histórico de las diferentes teorías, enfoques y planteamientos expuestos, para motivar al trabajador en las organizaciones. (Álvarez, 1990, p. 79).

**Teoría Clásica de las Motivaciones.** La contribución central a la teoría de la motivación la realizó Frederick W. Taylor en lo que se conoció, en la última parte del siglo XIX y primera del

XX (1856-1915), como "administración científica". Taylor y su movimiento fueron el producto de la ética protestante de finales del siglo XIX y los conceptos clásicos de la teoría reflejan esa ideología.

La administración científica combina el estudio de las capacidades físicas de un trabajador, (dadas primariamente por ingenieros en "estudios de tiempos y movimientos"), con un enfoque económico que considera al hombre como impulsado por el miedo al hambre y la búsqueda de ganancia. El principal postulado general de este enfoque de la "administración científica" indica que el objeto principal de la administración ha de ser: asegurar el mayor beneficio del patrón establecido para el aumento de la productividad en cantidad, calidad y para el trabajador, una capacitación. Taylor llegó a considerar los recursos humanos y la máquina no como mutuamente adaptables, sino más bien al hombre funcionando como apéndice de aquélla. (Álvarez, 1990, p. 79).

El salario debe basarse en el mérito de la actuación y no en otro criterio (por ejemplo la antigüedad); la unidad de tiempo debe ser tan pequeña como sea posible; los salarios mensuales son indeseables; es mejor un salario por horas; pero la situación ideal es la retribución por pieza de trabajo, en donde el salario depende directamente de la cantidad real de trabajo realizado.

Taylor y sus colaboradores no dudaban de que una vez que se enseñaba a un obrero el mejor procedimiento de trabajo (usar ambas manos, etc.) su salario se ligaba con su producción, por ser inducido a producir físicamente al máximo, conforme a los cálculos hechos por los Ingenieros en los estudios de tiempo y movimientos. (Álvarez, 1990, p. 81).

De esta manera Taylor enfatizó la fase del desarrollo humano que consistía, en su opinión, en la capacitación y adquisición de destrezas para la ejecución de actividades mecánicas y operativas. Para la época, este hecho constituía una actitud revolucionaria en el proceso de mejorar la eficiencia de las empresas. Sin embargo, se produjo por parte de los trabajadores una reacción negativa por considerar que este enfoque sólo beneficiaba a los empresarios y se asignaba a las personas un simple papel de máquinas humanas. Este sería el primer síntoma de

que había que detectar alguna falla en los impulsos motivacionales que se consideraban como efectivos. (Álvarez, 1990, p. 81).

### **5.2.3 Las Teorías Modernas Sobre La Motivación Humana.**

La jerarquía de las necesidades. Abraham A. Maslow desarrolló el concepto de la jerarquía de las necesidades humanas al establecer que éstas tienen una escala de prioridades. Las necesidades van en jerarquía, es decir, cuando las personas satisfacen ciertas necesidades "básicas", en ellas se activan ciertas necesidades "superiores". (Álvarez, 1990, p. 85).

Maslow describe cinco necesidades, a saber:

- a) Las necesidades fisiológicas, como la alimentación, el vestido y la vivienda.
- b) Las necesidades de seguridad, es decir, de protección contra el peligro.
- c) Las necesidades sociales o de asociación con otros, de pertenencia, o de dar y recibir afecto.
- d) Las necesidades de estima y status, es decir, de su reconocimiento y respeto por los demás y de lograr competencia en un campo determinado.
- e) Las necesidades de auto-realización, o sea la ampliación de los límites de las habilidades ya obtenidas y el desarrollo de sus propias potencialidades.

Lo importante en esta jerarquía es que estas necesidades tienen una secuencia definida de predominio. La necesidad b. predomina cuando la necesidad a. está razonablemente satisfecha; la necesidad c. predominará o se activará cuando las necesidades a. y b. estén razonablemente satisfechas y así sucesivamente. Sin embargo, Maslow hizo énfasis en el hecho de que una necesidad no tiene que estar satisfecha en un cien por ciento, antes de que la siguiente necesidad predomine. (Álvarez, 1990, p. 85).

Esta identificación de las necesidades de los individuos, hecha por Maslow sirve de guía y pauta de comportamiento para los dueños y dirigentes de las organizaciones porque de esta manera saben cómo motivar la eficiencia de sus colaboradores. (Álvarez, 1990, p. 85).



Figura 7. Teoría de la motivación. Fuente: Maslow, A. "A Theory of Human Motivation". Psychological Bulletin, 1943

Es importante anotar que la aplicación de esta teoría en el seno de las organizaciones colombianas o de cualquiera de los países menos desarrollados, dependientes y dominados es casi imposible, si se piensa en una implantación generalizada, porque sabemos que los sistemas de remuneración no alcanzan siquiera para satisfacer las necesidades fisiológicas, ya que apenas se llega a niveles de supervivencia, corroborado esto por la necesidad de seguridad transformada en una constante de inseguridad, como consecuencia del desempleo que se traduce en salarios o mano de obra barata en el mercado de factores capitalistas.

El Modelo de Motivación – Higiene. En 1959, Frederick Herzberg y sus colaboradores publicaron un trabajo de investigación relacionado con la actitud de la gente hacia su trabajo. La investigación se diseñó de tal manera que se pudiera probar el concepto de que el hombre tiene dos conjuntos de necesidades: su necesidad como animal de evitar el castigo físico y la privación, y su necesidad como ser humano de crecer y desarrollarse psicológicamente. La investigación original se basó en encuestas realizadas entre 200 ingenieros y contadores en la ciudad de Pittsburgh (Estados Unidos). Se pidió a los encuestados que describieran situaciones de trabajo

en que hubieren obtenido mejoras, así como aquellas otras en que no se hubiere realizado modificación alguna. (Álvarez, 1990, p. 86).

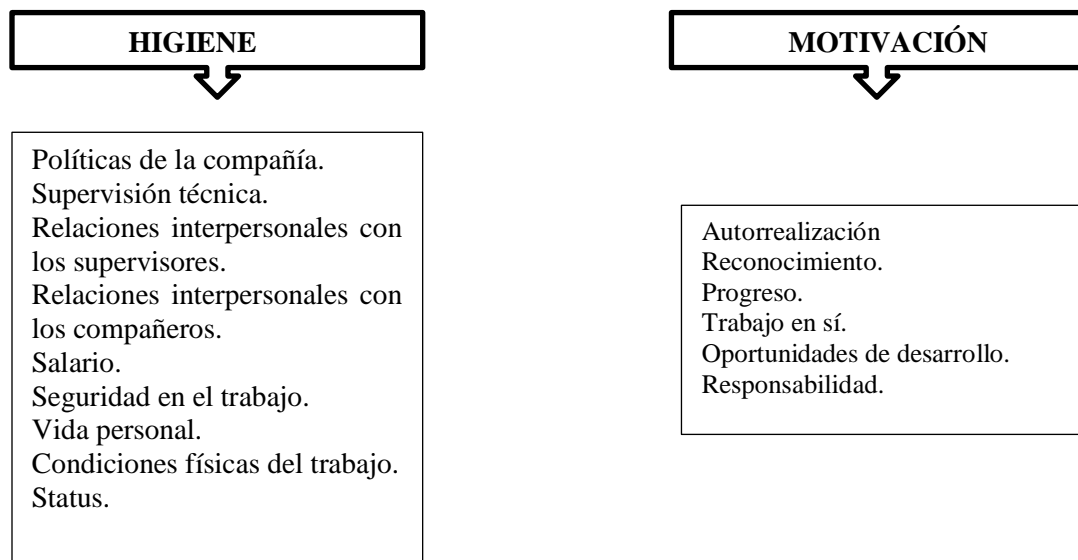


Figura 8. Teoría de la motivación - Higiene. Fuente: Álvarez, 1990, p. 86.

Herzberg llegó a la conclusión de que ciertos factores del trabajo operan principalmente para desagradar a los empleados, cuando tales factores están ausentes, pero su presencia motiva a los empleados en forma considerable. Muchos de estos factores son percibidos tradicionalmente por los administradores como motivadores, aunque en realidad no son más que agentes de desagrado. (Álvarez, 1990, p. 87).

La Teoría de David McClelland. McClelland desarrolló sus propios planteamientos acerca de las motivaciones de los individuos, expresando en especial estas motivaciones, en el medio social dentro del cual se considera el trabajo. Expone que los motores motivacionales se basan fundamentalmente en la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. (Álvarez, 1990, p. 88).



La necesidad de logro: Se define como un deseo expresado espontáneamente para ejecutar alguna labor, de tal manera que el resultado de esta realización esté de acuerdo con lo que se espera lograr, y produzca un grado de satisfacción. (Álvarez, 1990, p. 88).



Figura 9. Teoría motivacional de McClelland. Fuente: Álvarez, 1990, p. 88.

## **6. Metodología de la Investigación**

### **6.1 Tipo De Investigación**

En el presente trabajo se utilizó el tipo de investigación descriptiva, en razón a que el propósito es la motivación como estrategia en el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio. (Lerma, 2009, p. 63).

Con la aplicación del tipo de investigación descriptivo en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio, permitió identificar características del universo de investigación, señalando, formas de conducta, estableciendo comportamientos concretos, descubriendo y comprobando asociaciones entre variables.

### **6.2 Técnicas e Instrumentos De Recolección De La Información**

Para la recolección de la información se tuvo en cuenta las siguientes fuentes:

#### **6.2.1 Fuente Primaria.**

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a los administrativos, ventas y operarios. Que permitió conocer las opiniones y sugerencias en relación con la labor que desempeñan.

#### **6.2.2 Fuente Secundaria.**

Se recurrió a libros, folletos, documentos, periódicos, normas, leyes y decretos e Internet. Además se realizarán toma fotográfica a la Empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio.

### **6.3 Población**

Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio.

### **6.4 Muestra**

Para la recolección de la información se tuvo en cuenta el Talento Humano que integra la Empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio equivalente a 50 personas.

#### **6.4.1 Tamaño de la muestra.**

Se estableció de acuerdo con los datos estadístico cuantitativos que se obtuvo de la investigación aplicando el método estratificado. Equivalente a 50 personas. (Administrativos, ventas y operarios)

### **6.5 Instrumentos**

Se diseñó, elaboró y aplicó un formato de encuesta que contiene 16 preguntas de tipo cerrado.

#### **6.5.1 Procedimiento.**

Para la aplicación de la encuesta se adicionaron las siguientes áreas de desempeño.

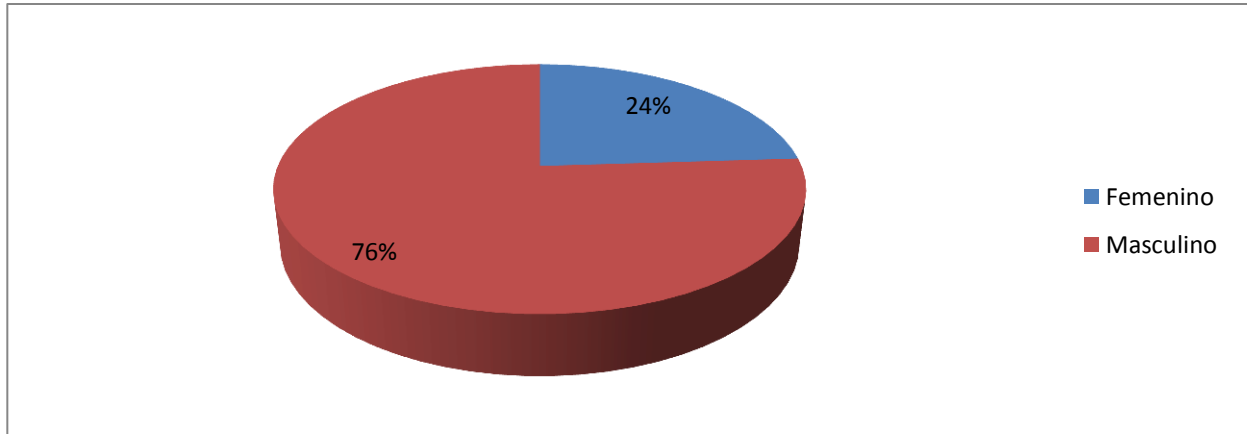
Tabla 1. Procedimiento.

Área	Cargo	Número de personas
<b>Administrativa</b>	Jefes de sección.	4
	Auxiliares de área.	3
	Secretarias.	4
<b>Ventas</b>	Jefe venta.	1
	Asistente de venta.	1
	Supervisores de venta.	4
	Coordinadores de venta.	3
	Representantes.	3
<b>Operarios</b>	Supervisor muelle.	4
	Operarios.	4
	Servicios generales.	2
	Producción.	6
	Cargue y descargue.	3
	Conductores.	5
	Mantenimiento.	2
Taller vehículo.	1	

Fuente: la autora. 2015.

## 7. Resultados Trabajo de Campo

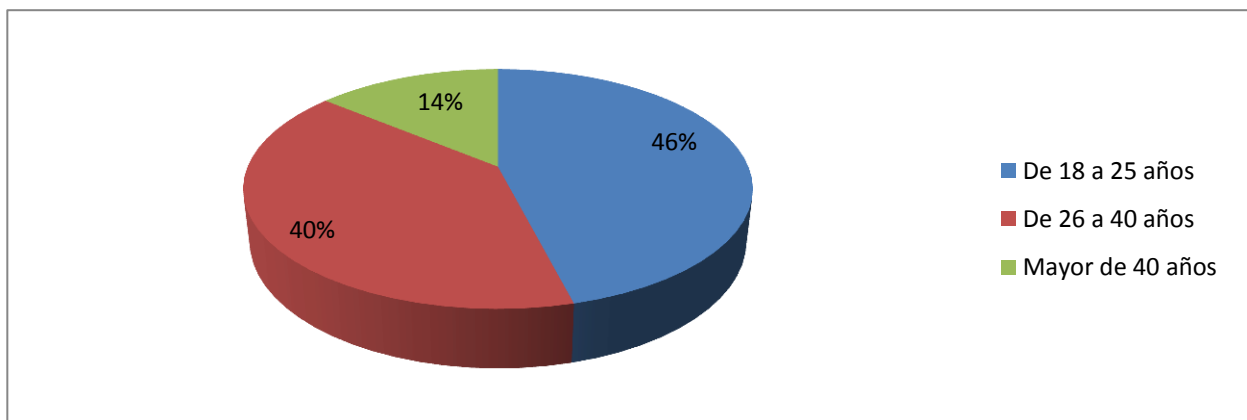
Gráfica 1. Sexo.



Fuente: la autora. 2015.

En la Empresa Gaseosas de Córdoba S.A. el 76% que labora son hombres y el 24% son mujeres.

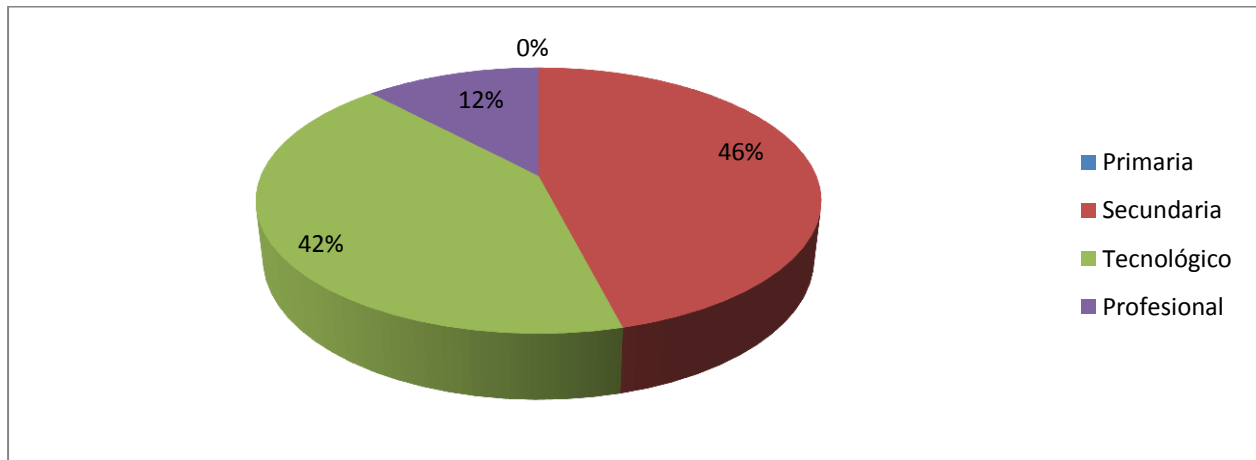
Gráfica 2. Edad.



Fuente: la autora. 2015.

La gráfica indica que la edad de los colaboradores de la empresa es entre 18 y 25 años el 46%, entre 26 y 40 años el 40% y mayores de 40 años el 14%.

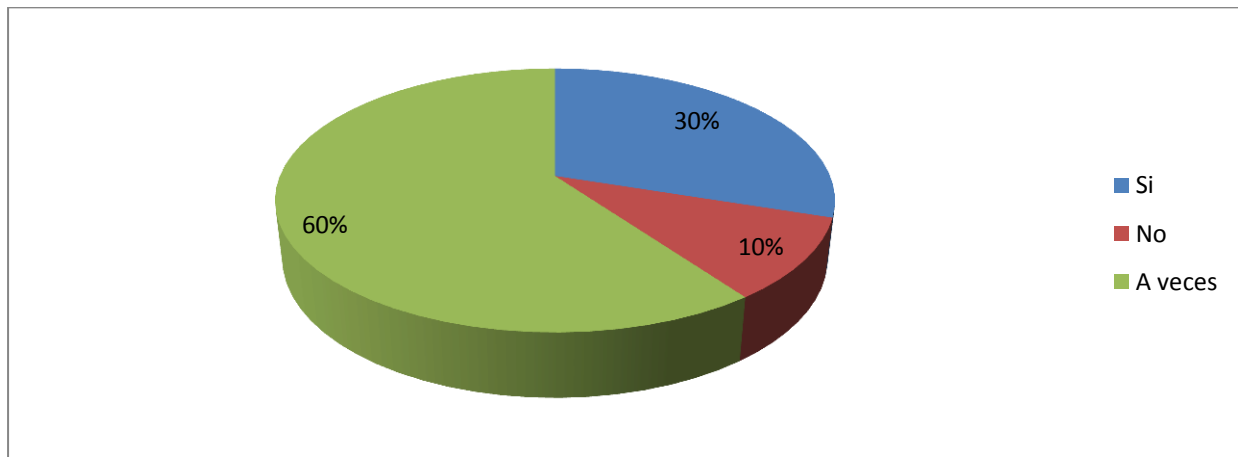
Gráfica 3. Nivel de escolaridad.



Fuente: la autora. 2015.

Se evidencia que el nivel de escolaridad de los colaboradores es 46% tienen secundaria, el 42% tecnológico y el 12% profesional.

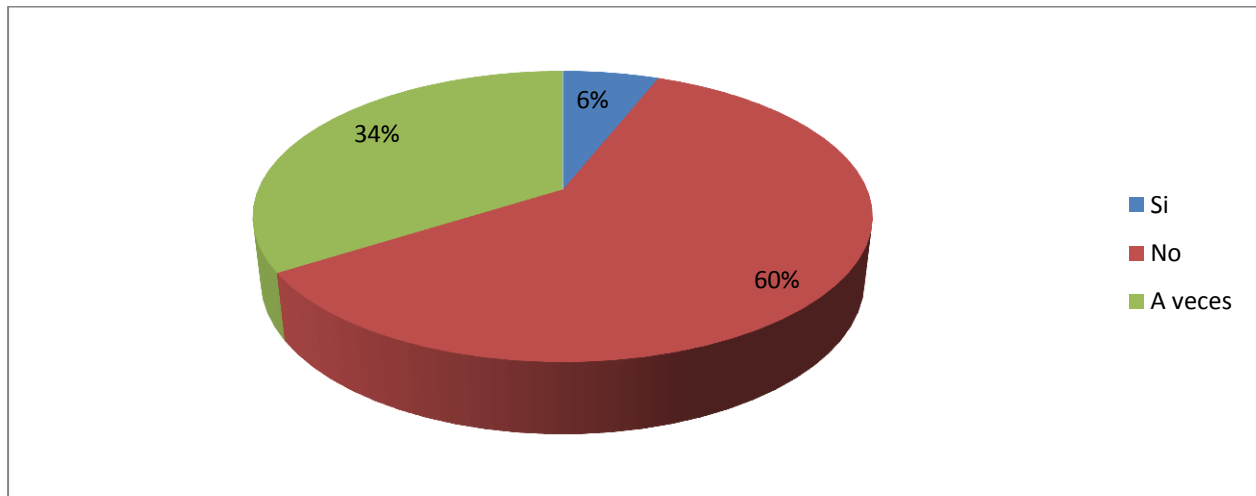
Gráfica 4. ¿Se tienen en cuenta las opiniones de los miembros del equipo?



Fuente: la autora. 2015.

Los encuestados manifestaron que se tienen en cuenta las opiniones de los miembros del equipo a veces el 60%, si el 30% y no el 10%.

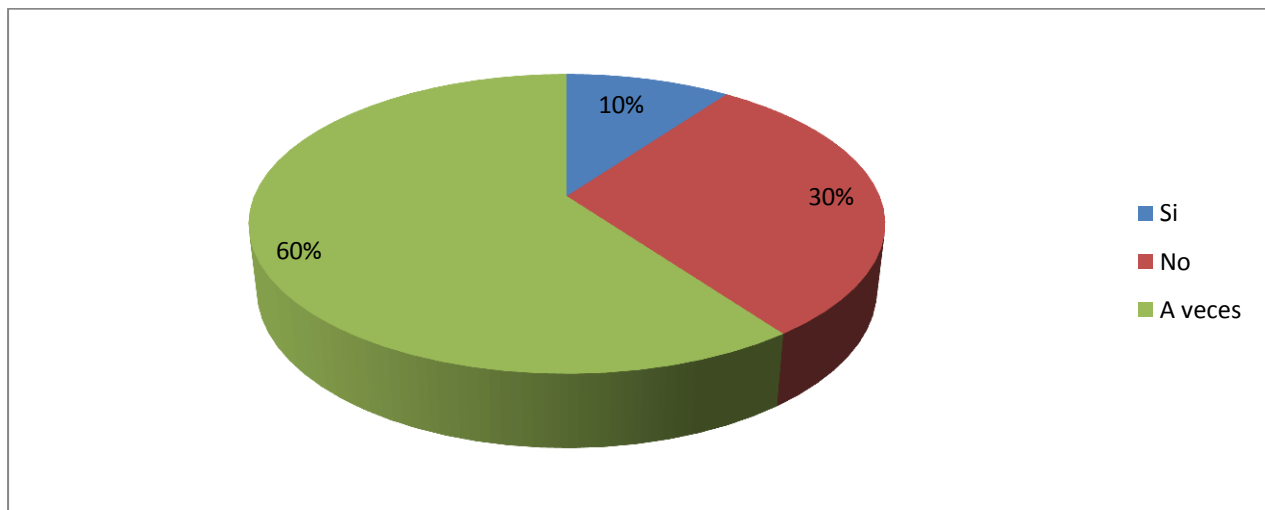
Gráfica 5. ¿Se comparte la información necesaria?



Fuente: la autora. 2015.

Expresaron que la información no se comparte en un 60%, a veces el 34% y si se comparte el 6%.

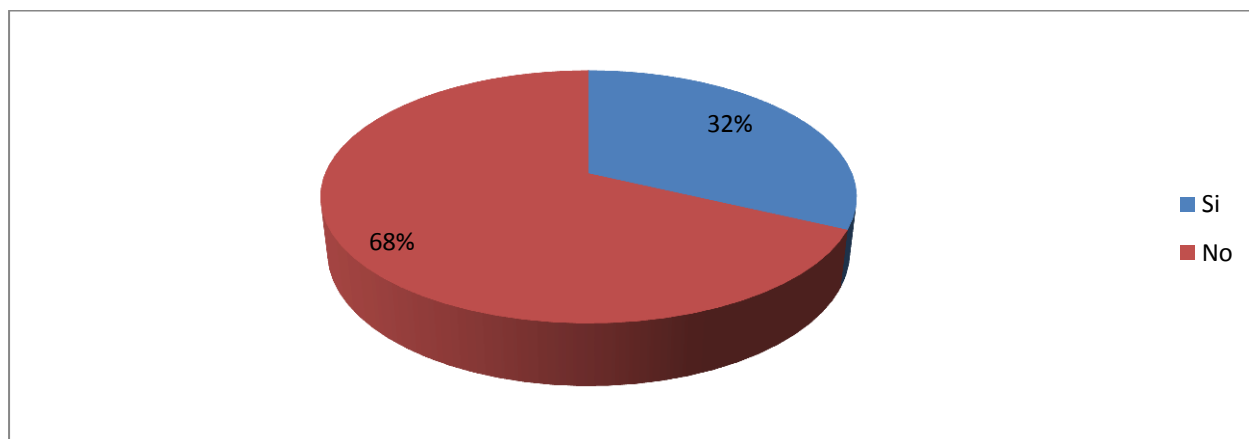
Gráfica 6. ¿Hay ambiente de confianza?



Fuente: la autora. 2015.

Se observa que hay ambiente de confianza en la empresa a veces el 60%, no el 30% y si el 10%.

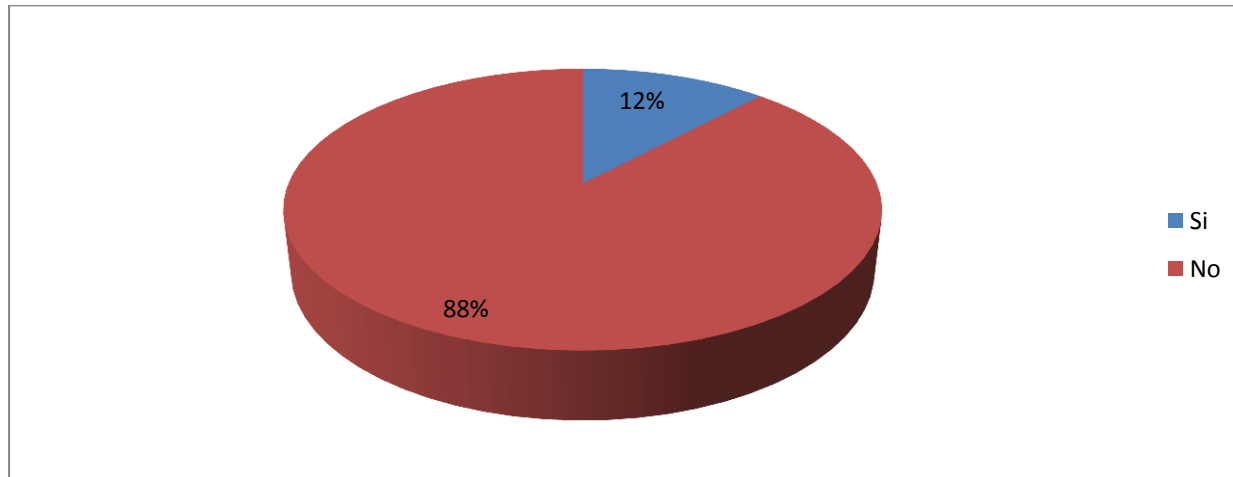
Gráfica 7. ¿Hay reuniones y entrevistas de rendimientos grupales?



Fuente: la autora. 2015.

Los encuestados manifiestan en un 68% que no hay reuniones y entrevistas de rendimientos grupales y si las hay el 32%.

Gráfica 8. ¿Se considera bien remunerado en lo que hace?

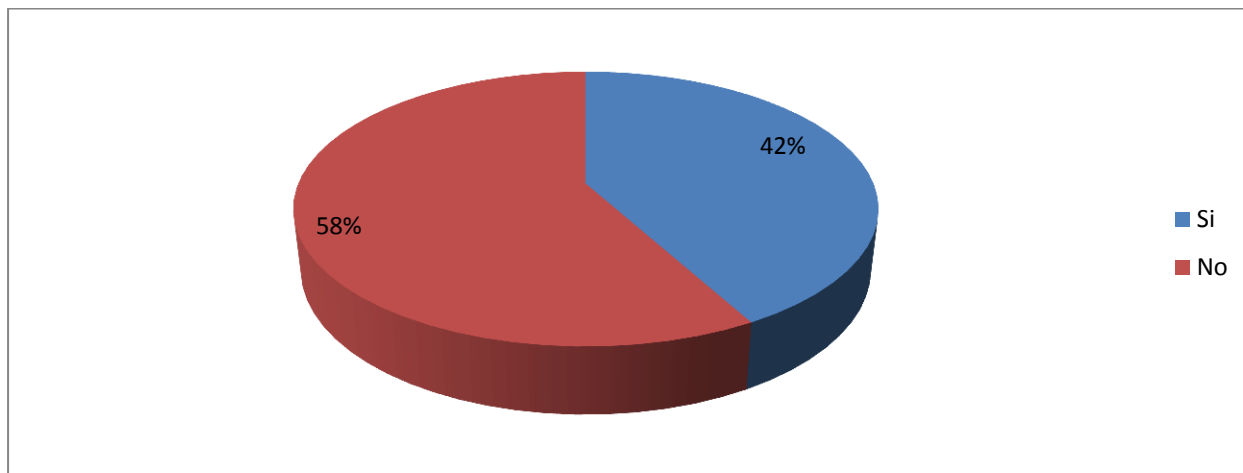


Fuente: la autora. 2015.

El 88% de los encuestados manifestaron que no consideran que este bien remunerados con respecto a la labor que realiza y el 12% manifiesta que sí.

Gráfica 9. ¿Se siente usted motivado para ejercer eficientemente su labor?

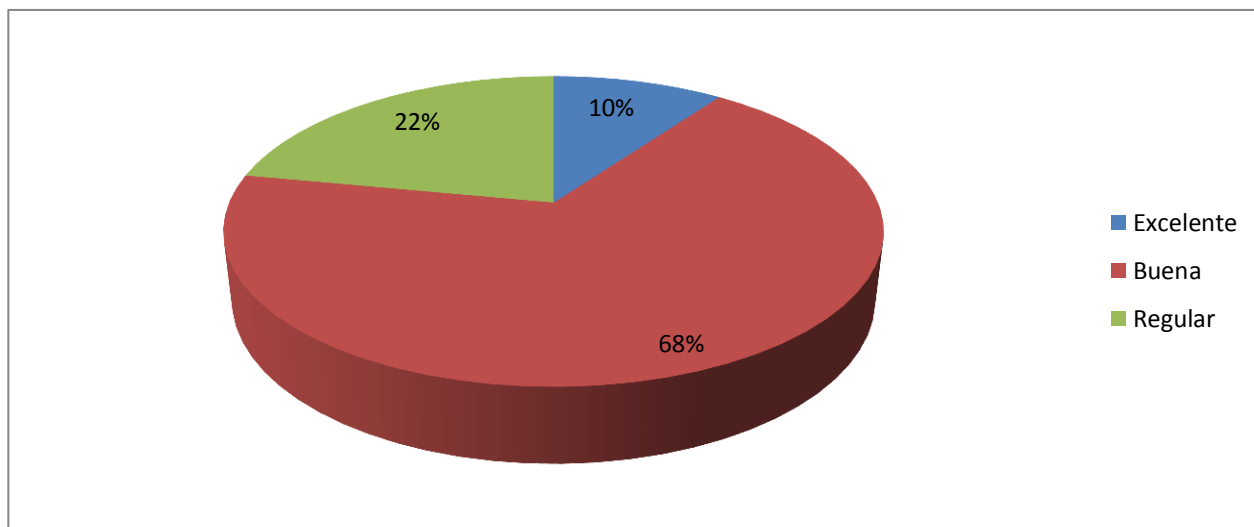




Fuente: la autora. 2015.

El 58% de los encuestados manifiestan que no se sienten motivados para ejercer eficientemente su labor y el 42% expresa lo contrario.

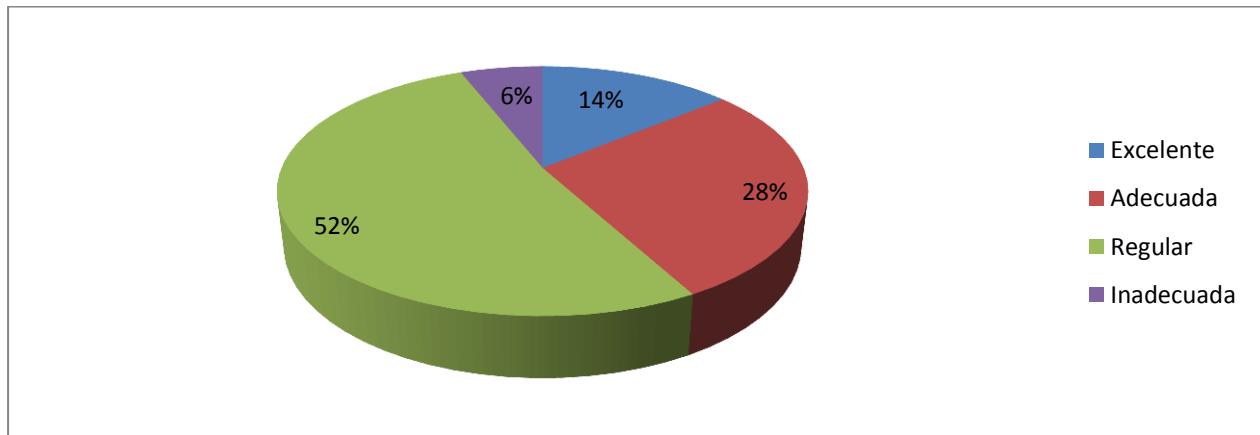
Gráfica 10. ¿Cómo es la relación laboral con su jefe?



Fuente: la autora. 2015.

Expresaron que la relación laboral con su jefe es buena el 68%, regular el 22% y excelente el 10%.

Gráfica 11. ¿Cómo considera la política de capacitación en la empresa?

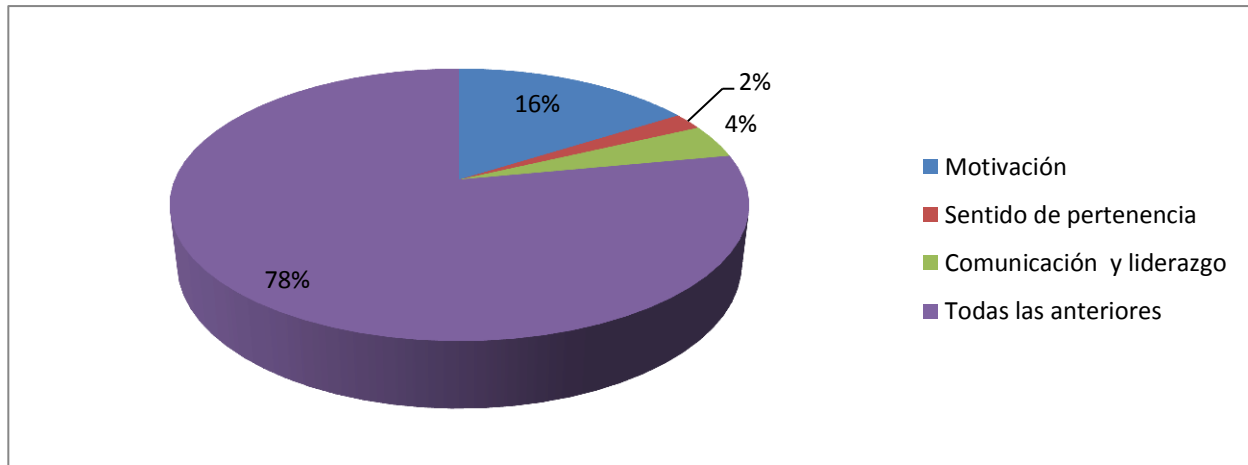


Fuente: la autora. 2015.

Los colaboradores manifiestan que la política de capacitación en la empresa es regular el 52%; adecuada el 28%, excelente el 14% e inadecuada el 6%.

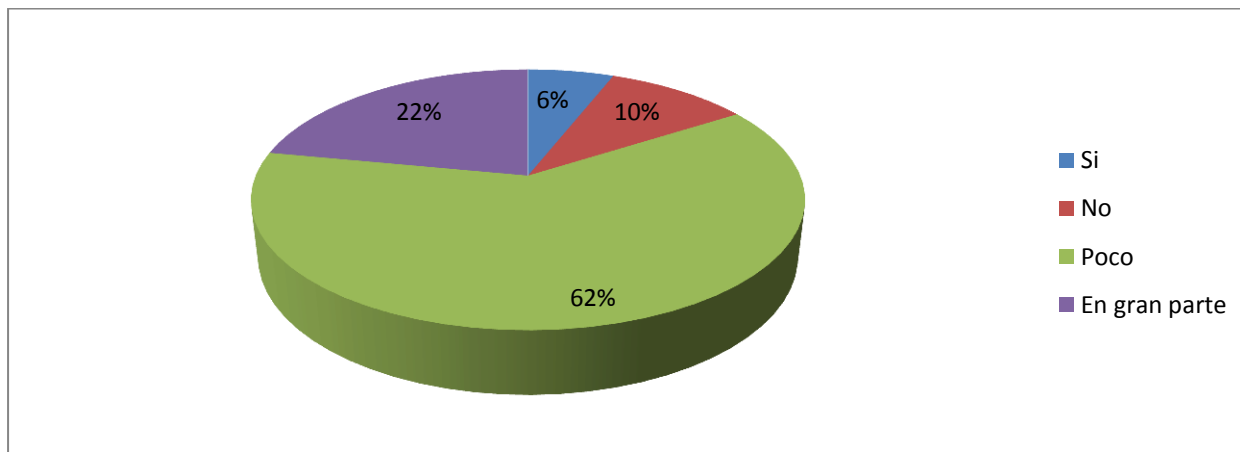
Gráfica 12. ¿Qué valores cree usted que les falta mayor atención por parte del Departamento de Talento Humano?

Fuente: la autora. 2015.



Manifiestan que los valores que les falta mayor atención por parte del Departamento de Talento Humano es motivación el 16%, sentido pertenencia el 2%, comunicación y liderazgo el 4% y 78% manifiestan que todas las anteriores (trabajo en equipo, sentido de pertenencia, calidad en el servicio, motivación, competitividad, respeto por las personas y comunicación y liderazgo).

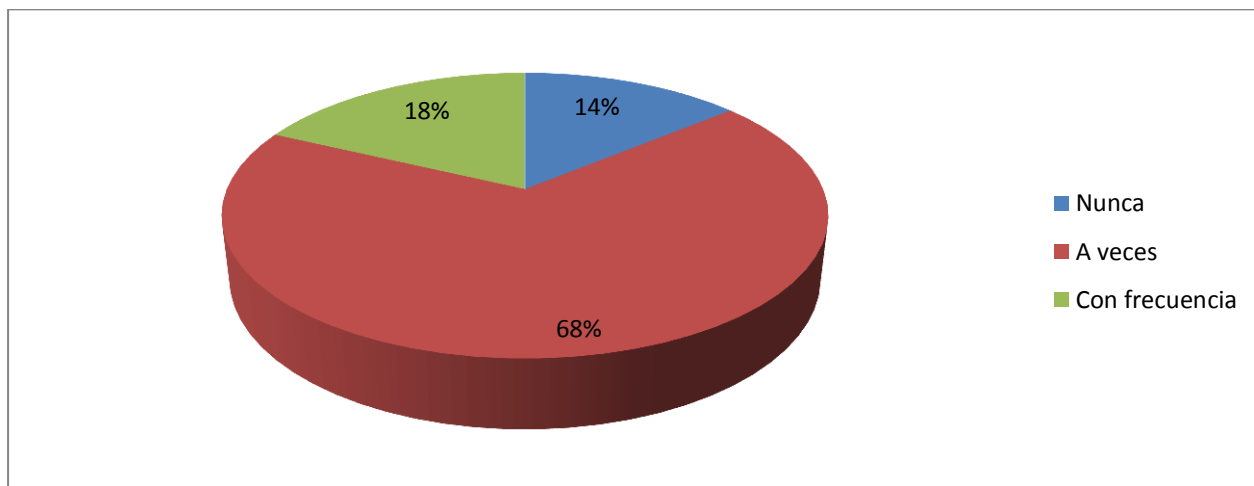
Gráfica 13. Siente que con el trabajo que hace satisface sus necesidades individuales.



Fuente: la autora. 2015.

La gráfica indica que con el trabajo que realizan los colaboradores satisface las necesidades de cada uno de ellos el 62% poco. En gran parte el 22%, no el 10% y si el 6%.

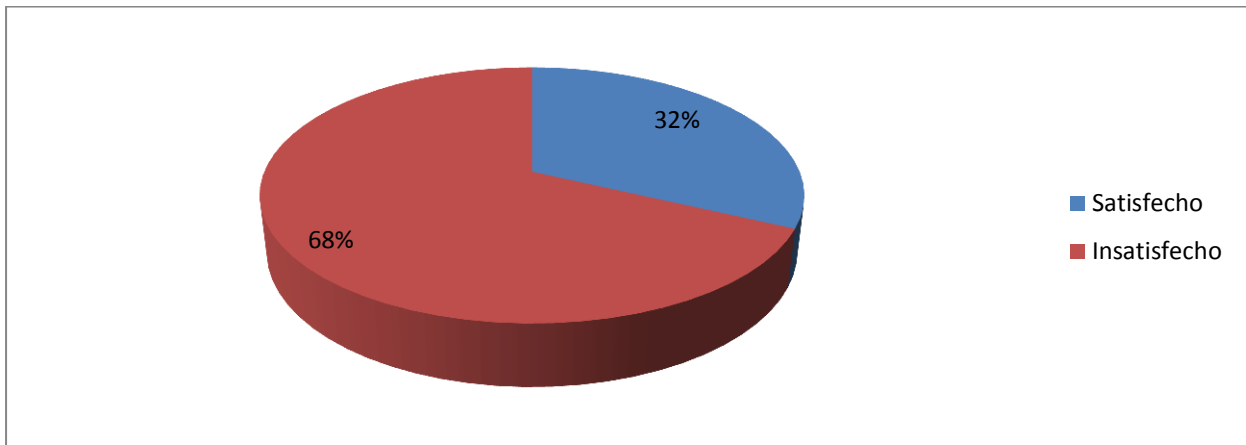
Gráfica 14. ¿Se realizan actividades lúdicas para los trabajadores que motivan la integración?



Fuente: la autora. 2015.

Expresaron que realizan actividades lúdicas para los trabajadores que motivan la integración a veces el 68%, con frecuencia el 18% y nunca el 14%.

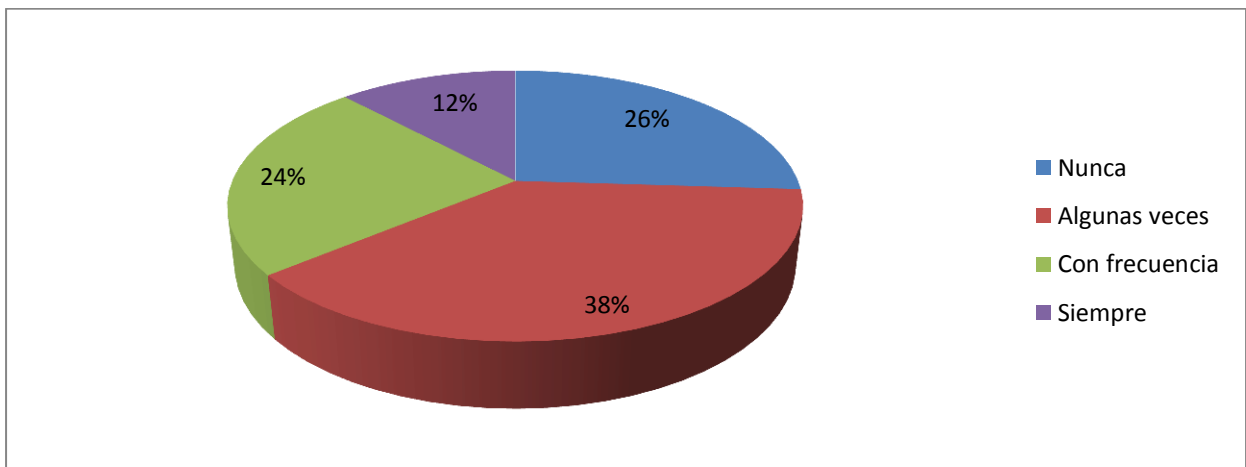
Gráfica 15. ¿Cómo se siente usted trabajando en esta empresa?



Fuente: la autora. 2015.

Los encuestados manifiestan que se sienten trabajando en la empresa insatisfecho el 68% y satisfecho el 32%.

Gráfica 16. ¿Cree usted que se hacen reconocimientos a las personas que se destacan en la empresa?



Fuente: la autora. 2015.

La gráfica indica que se hacen reconocimientos a las personas que se destacan en la empresa algunas veces el 38%, con frecuencia el 24%, nunca el 26% y siempre el 12%.

**8. Propuesta de Mejoramiento**

**8.1 Identificación Teorías Sobre La Motivación**

<b>Douglas Mac Gregory</b>	<b>Abraham Maslow</b>	<b>Ferderic Herzberg</b>	<b>David C. McClelland</b>
<p>La divide en dos grupos: teoría “X” y teoría “Y”.</p> <p>Los supuestos “tradicionales”, de acuerdo con McGregor, acerca de la naturaleza humana fueron recogiendo en la teoría X, en estos términos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán como sea posible.</li> <li>2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</li> <li>3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una</li> </ol>	<p>Jerarquía de las necesidades:</p> <p>Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidades fisiológicas. Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.</li> <li>2. Necesidades de seguridad. Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.</li> <li>3. Necesidades de asociación o aceptación. En tanto que los seres sociales, los individuos</li> </ol>	<p>Herzberg incluyó en el segundo grupo ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores), relacionados todos ellos con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran, el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral.</p> <p>Su existencia produce sensaciones de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción). Los satisfactores e insatisfactores identificados por Herzberg se asemejan a los factores propuestos por Maslow.</p> <p>El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg determinó que los factores del segundo grupo, o factores del contenido del trabajo, son los</p>	<p>David C. McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasifico como necesidad de poder (n/POD), necesidad de asociación (n/ASO) y necesidad de logro (n/LOG). Se han efectuado ya numerosas investigaciones sobre métodos de prueba de individuos en relación a estos tres tipos de necesidades, además de lo cual el propio McClelland y sus colaboradores han abundado en sus investigaciones, en particular sobre la necesidad de logro. Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que deben reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.</p>



<b>Douglas Mac Gregory</b>	<b>Abraham Maslow</b>	<b>Ferderic Herzberg</b>	<b>David C. McClelland</b>
<p>ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.</p> <p>Supuestos de la teoría Y McGregor estableció los supuestos de la teoría Y de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.</li> <li>2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.</li> <li>3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.</li> <li>4. en las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.</li> <li>5. La capacidad de ejercer un</li> </ol>	<p>experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.</p> <p>4. Necesidades de estimación. De acuerdo don Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad de uno mismo.</p> <p>5. Necesidad de autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.</p>	<p>verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensaciones de satisfacción. En caso de concederle validez a esta teoría de la motivación, es evidente que los administradores deben brindar considerable atención al mejoramiento del contenido del trabajo.</p> <p>Pero tampoco la investigación de Herzberg se ha visto extensa de cuestionamientos. Algunos investigadores han objetado sus métodos, los que, en su opinión, tendían a prejuzgar los resultados. Se piensa, por ejemplo, que la conocida tendencia de la gente atribuir buenos resultados a sus esfuerzos y a culpar a los demás de resultados deficientes influjo prejuicios en los hallazgos de Herzberg. Otros investigadores han llegado por métodos distintos a conclusiones que no apoyan su teoría.</p>	<p>Necesidad de poder. McClelland y sus colaboradores han abundado en sus investigaciones, en particular sobre la necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.</p> <p>Necesidad de asociación. Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Experimentar sensación de compresión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.</p> <p>Necesidad de logro. Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso temor al fracaso. Gustan</p>



<b>Douglas Mac Gregory</b>	<b>Abraham Maslow</b>	<b>Ferderic Herzberg</b>	<b>David C. Mcclelland</b>
<p>grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.</p> <p>6. en las condiciones de la vida industrial moderna, las potenciales intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.</p>			<p>de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y explícita retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar por muchas horas, no se preocupa excesivamente por el fracaso en caso que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismo de sus asuntos.</p>

Fuente: (Koontz, 1999, pp. 498-524).

Explicación: la dirección es el proceso consistente en influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Las personas asumen diferentes papeles, y no existen personas promedio. Al trabajar a favor de las metas, un administrador debe tomar en cuenta la dignidad de las personas en su integridad.

La motivación no es un concepto simple; alude en realidad a diversos impulsos, deseos necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan al procurar condiciones que induzcan a los miembros de las organizaciones a contribuir en beneficios de estas.

Existen distintas visiones y supuestos sobre la naturaleza humana. McGregor llamó teoría X y teoría Y y a sus conjuntos de supuestos sobre las personas. La teoría de Maslow sostiene a su vez que las necesidades humanas conforman una jerarquía que va desde las necesidades de orden menor (necesidades fisiológicas) hasta la necesidad de mayor orden (la necesidad de autorrealización). De acuerdo con la teoría de dos factores de Herzberg, existen dos grupos de factores motivantes. Uno de ellos está integrado por insatisfactores, relativos al contexto de trabajo (circunstancias, condiciones). La ausencia de estos factores da como resultado insatisfacción. El otro grupo lo componen los satisfactores o motivadores, relativos al contenido de trabajo. La teoría motivacional de la expectativa de Vroom postula que los individuos se sienten motivados a alcanzar una meta si creen que ésta es valiosa y pueden comprobar sus actividades contribuirá a su consecución. El modelo de Porter y Lawler posee numerosas variables. De acuerdo con él, el desempeño está en esencia en función de la capacidad, la percepción de la tarea requerida y el esfuerzo. Este se ve influido por el valor de las recompensas y la percepción de la probabilidad de que el esfuerzo merezca una recompensa. El cumplimiento del desempeño se relaciona a su vez con las recompensas y la satisfacción.

La teoría de la equidad se refiere al juicio subjetivo sobre lo justo de la recompensa recibida por sus insumos en comparación con las recompensas de los demás. La teoría del reforzamiento, creada por Skinner, establece que a las personas las motiva el elogio de su conducta de su conducta deseable, y que deben participar en la fijación de sus metas y recibir retroalimentación regular con elogios y reconocimientos. La teoría de McClelland se basa en la



necesidad de poder, la necesidad de asociación y la necesidad de logro. Son técnicas motivacionales especiales el uso del dinero, el aliento a la participación y la elevación de la calidad de la vida laboral (CVL). El enriquecimiento de puestos persigue un mayor interés y significado de las labores. Aunque en ciertos casos se han tenido éxito en su aplicación, no deben desestimarse ciertas limitaciones de este método. La complejidad de la motivación impone un enfoque de Contingencia en el que se tomen en cuenta los factores del entorno, entre ellos el ambiente organizacional.

## **8.2 Teorías De Motivación Para El Clima Organizacional En La Empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio**

### **8.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades.**

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow.

Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.

Jerarquía de las necesidades: las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia y que aparecen en la figura 10 son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas: éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
2. Necesidades de seguridad: éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.



*Figura 10.* Pirámide jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Fuente: Maslow (1943)

3. Necesidades de asociación o aceptación: en tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

4. Necesidades de estimación: de acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad de uno mismo.

5. Necesidad de autorrealización: Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

### 8.3 Factores De Motivación

Tabla 2.

*Factores de Motivación*

<b>FACTOR</b>	<b>CÓMO GENERARLOS</b>
Satisfacción Profesional.	Permitirá asumir riesgos al personal.
Reconocimiento.	Felicite al personal por su buen trabajo.
Respeto a los compañeros.	Celebre públicamente los éxitos individuales.
Habilidad.	Fomente el conocimiento especializado.
Aptitud.	Proporcione la formación necesaria.
Resultados.	Acuerden objetivos realizables.
Autonomía.	Planifique los métodos de trabajo.
Autoconfianza.	¿Se puede desempeñar las tareas adecuadamente?
Respeto a sí mismo.	Mejore la opinión del personal sobre sí mismo.
Participación	El personal debe pertenecer al “club” de colaboradores.

Fuente: Heller (1998).

Motivar al personal: recibir órdenes es mucho menos atractivo que participar en la planificación o en la toma de decisiones. Si ayuda al personal a conseguir sus ambiciones, la empresa obtendrá los resultados que desea.

Compartir la estrategia: es muy importante que la gente esté al corriente de la estrategia general de la empresa y de su función dentro de ella. Explicar la estrategia para que puedan comprender y aprobar, pues de este modo su rendimiento mejorará, No olvidar que el personal invierte su vida y seguridad financiera en la empresa.

### 8.4 Estrategia Para El Mejoramiento Del Clima Organizacional En La Empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio

A continuación se presentan las estrategias fundamentales que ha consideración de la autora son de vital importancia en el momento de la ejecución de la propuesta.

Tabla 3.

*Estrategias ofrecidas de mejoramiento del clima organizacional.*

## PARA LA ORGANIZACIÓN

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Aprovechar su larga trayectoria y reconocimiento para colocar en práctica los mejores incentivos en el logro de los objetivos y metas que se proponga la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar a los colaboradores en la historia de la organización</li> <li>- Crear un programa de exaltación y reconocimiento por actividades destacadas</li> </ul>
Tomar en cuenta las ideas y opiniones que proponen los colaboradores de la empresa para mejorar la operatividad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un formato de sugerencias y felicitaciones internas.</li> <li>- Periódicamente consultar a los colaboradores sobre sus observaciones en la organización</li> </ul>
Mantener reconocimiento a sus colaboradores, no solo de carácter económico sino también psicológico o emocional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un programa de exaltación y reconocimiento por actividades destacadas</li> </ul>
Tratar en la medida de lo posible, de crear en el departamento de recursos humanos, programas que ayuden a coordinar el desarrollo intelectual y laboral de sus empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar convenios con aliados estratégicos para beneficiar a los colaboradores con descuentos en actividades diferentes a la laboral. (Institutos, gimnasios, etc.)</li> </ul>

## PARA LOS COLABORADORES

Reconocer la labor de la empresa para así lograr la afectividad organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocer los valores de la organización, así como los elementos históricos de la misma.</li> </ul>
Brindar a sus compañeros y público en general un confortable Clima Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer relaciones más dinámicas con sus similares para lograr actividades más fluidas.</li> </ul>
Coordinar mejor las actividades que se desarrollan en la empresa para así obtener un verdadero reconocimiento en mercado comercial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer las actividades de los demás departamentos o compañeros que intervienen en una misma línea de proceso.</li> </ul>
Prestarle la mayor atención a las faltas de inquietudes que manifiestan los compañeros para así lograr las mejores soluciones a los problemas imprevistos que se presenten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer junto con el jefe inmediato vías de comunicación sanas en donde se puedan solucionar prontamente problemas de comunicación o inquietudes.</li> </ul>
Buscar que se les dicte talleres de desarrollo humano a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover y sugerir ante los jefes inmediatos talleres de relaciones administrativas.</li> </ul>

Fuente: la autora. 2015.

## 9. Conclusiones

La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, es un ambiente de mayor confianza y respeto. Es por eso que con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar.

Debido a todo esto, las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llegó incluso a situaciones de antagonismo, en los cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales.

Hoy en día hay organizaciones de este tipo que tiene muy pocos casos de trabajo de equipo, que practique nunca incluyen a empleados de niveles diferentes. La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrollo su actividad en la organización. Aunque los seres humanos procuran prestar sus servicios a una organización. las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan.

Que para mejorar la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral, la administración autocrítica no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a estas instituciones. Él se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Para mejorar todos los aspectos resaltantes que aquí se analizan es la creación de un departamento de recursos humanos y aunque si bien es cierto el factor humano es primordial y

---

aquí se está decidiendo realmente de que sirve. a altos niveles y no mejorar la calidad productiva de las mismas, no solo eso también se puede verificar que la empresa no cuenta con una buena seguridad industrial organizada, lo que permitió resaltar el descuido y deterioro de la estructura física de la empresa y por ende la desmotivación, desorganización de la mayoría de sus trabajadores.

## 10. Recomendaciones

- a) Proponer programas de motivación al personal de la empresa con la finalidad de educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura organizacional.
- b) Reestructurar el departamento de administración de personal con el establecimiento de técnicas adecuadas para llevar un mejor control de la prevención de las necesidades.
- c) Se debe crear un departamento de talento humano que implante programas integrales de adiestramiento, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.
- d) Buscar la manera de disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación dando así mayor flexibilidad laboral.
- e) La alta gerencia debe proyectarse como principal objetivo la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que permitan desarrollar al máximo el potencial humano, lo cual es de vital importancia para incrementar la afectividad y la productividad dentro de la competencia.

### Referencias Bibliográficas

Albrecht, K y Zemke. (1991). *Gerencia del Servicio. La Dirección de Empresas es una Economía donde las Relaciones son más Importantes que los Productos*. Legis.

Álvarez (1990). *La administración de personal*. Cuarta edición. Bogotá D.C. Editorial Magisterio.

Candela R. (2008). *Motivación en el trabajo*. Lima Perú: Copyright agosto.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de los recursos humanos*. 5ª .Edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Editorial: McGraw Hill.

Drucker F. (2006). *Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Bogotá D.C. Grupo editorial Norma.

Fernández, J. (2007) *.Motivar y motivarse: reflexiones en torno a la motivación en el trabajo*. Recuperado de <http://www.arearh.com/rrhh/motivar.htm>.

Guizar R. (1998). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México. McGraw Hill.

Heller, R. (1998). *El Arte de Gestionar los Cambios*. Barcelona. Editorial Grijalbo.

Koontz H., & Weihrich H. (1999). *Administración una perspectiva global*. Decima primera edición. México. Editorial Mac Graw Hill.

Lerma González, H. D. (2009). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Norma.

Litwin & Stringer. (1968). *Escalas del clima organizacional*.



---

López F. (2002). *Introducción a la Comunicación*. Universidad Santo Tomás.

Moreno, & Rozo. (1994). *Desarrollo Organizacional*. Santa fe de Bogotá.

Rodas A., & Arroyo M. (2009). *Administración básica*. Cuarta edición. México. Editorial Limusa.

Saavedra Irene. (1998). *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*. 1ª. Edición. Madrid, España: Ediciones Pirámide S.A.


Urdaneta B. (1997). *Desarrollo de los recursos humanos, en los procesos de la apertura económica, modelo "U"*. Segunda edición. Colombia. Editorial 3R.

Wellington P. (1997). *Cómo brindar un servicio integral al cliente. Desarrollo de un poderoso y funcional programa de servicio al cliente*. Bogotá D.C. Editorial Mac Graw Hill.

**ANEXOS**

## Anexo 1. Cámara de Comercio.

No. 6483872


**CÁMARA DE COMERCIO**  
 DE VILLAVICENCIO

CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
 CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL

Número de operación: 011061112009 Fecha: 20151112 Hora: 16:44:54 Pagina : 1  
 VISITENOS EN NUESTRA PAGINA WEB [www.ccv.org.co](http://www.ccv.org.co)

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS PARA SUCURSALES LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO , CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA :

NOMBRE : GASEOSAS DE CORDOBA S.A. VILLAVICENCIO  
 DIRECCION COMERCIAL: CRA. 22 N. 14A-121 NUEVO RICAURTE  
 BARRIO COMERCIAL: NUEVO RICAURTE  
 DOMICILIO : VILLAVICENCIO  
 TELEFONO COMERCIAL 1: 6614800  
 TELEFONO COMERCIAL 2: 6614802  
 TELEFONO COMERCIAL 3: 6614806  
 DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CRA. 22 N. 14A-121 NUEVO RICAURTE  
 BARRIO NOTIFICACION: NUEVO RICAURTE  
 MUNICIPIO JUDICIAL: VILLAVICENCIO  
 E-MAIL COMERCIAL: hstep@postobon.com.co  
 E-MAIL NOT. JUDICIAL: hstep@postobon.com.co  
 TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 1: 6614800  
 TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 2: 6614802  
 TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 3: 6614806  
 FAX NOTIFICACION JUDICIAL:

CERTIFICA :

NOMBRE DE LA SOCIEDAD (CASA PRINCIPAL) : GASEOSAS DE CORDOBA S.A.  
 DOMICILIO CASA PRINCIPAL : MONTERIA  
 NIT CASA PRINCIPAL : 891000324-4  
 ACTIVIDADES ECONOMICAS:  
 ACTIVIDAD PRINCIPAL:  
 1104 ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS, PRODUCCION DE AGUAS MINERALES Y OTRAS AGUAS EMBOTELLADAS

CERTIFICA :

MATRICULA NO. 00201013 'A F I L I A D O'  
 FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 1 DE JULIO DE 2010  
 RENOVO EL AÑO 2015 , EL 25 DE MARZO DE 2015  
 ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 28,659,107,000

CERTIFICA :

APERTURA : QUE POR ACTA NO. 0000255 DE JUNTA DIRECTIVA DE MEDELLIN DEL 26 DE MAYO DE 2010 , INSCRITA EL 1 DE JULIO DE 2010 BAJO EL NUMERO 00034239 DEL LIBRO 06, SE AUTORIZO LA APERTURA : GASEOSAS DE CORDOBA S.A. VILLAVICENCIO


CERTIFICA :

REFORMAS:

DOCUMENTO	FECHA	ORIGEN	CIUDAD	INSCRIPCION	FECHA
0004560	1969/12/23	NOTARIA SEXTA	MED	00034241	2010/07/01
0007689	1973/12/29	NOTARIA NOVENA	BOG	00034242	2010/07/01
0003643	1974/07/22	NOTARIA SEXTA	MED	00034243	2010/07/01
0002374	1977/06/20	NOTARIA SEXTA	MED	00034244	2010/07/01
0003169	1981/08/12	NOTARIA SEXTA	MED	00034245	2010/07/01
0000525	1986/02/05	NOTARIA SEXTA	MED	00034246	2010/07/01
0000919	1995/05/18	NOTARIA SEXTA	MED	00034247	2010/07/01



No. 6483873




**CÁMARA DE COMERCIO**  
DE VILLAVICENCIO

*Const. Región*

**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**

Número de operación: 011061112009 Fecha: 20151112 Hora: 16:44:54 Pagina : 3



UN TERCERO MEDIANTE PODER ESPECIAL OTORGADO POR EL GERENTE, PREVIA AUTORIZACION DE LA JUNTA DIRECTIVA PARA CADA CASO. ADEMAS, EJERCERA LA REPRESENTACION DE LA COMPAÑIA ANTE PERSONAS Y ENTIDADES DE DERECHO PRIVADO CUANDO ASI CONVENGA A LA PROTECCION DE LOS INTERESES DE ELLA EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO Y EL DEPARTAMENTO DEL META Y DE ACUERDO CON LAS INSTRUCCIONES QUE LE COMUNIQUE LA GERENCIA DE LA COMPAÑIA, ASI COMO ANTE AUTORIDADES DEL ORDEN ADMINISTRATIVO. C.) EN RELACION AL NEGOCIO DE LA FABRICACION Y VENTA DE BEBIDAS GASEOSAS, AGUAS Y JUGOS EN EL TERRITORIO CITADO, TENDRA LAS FACULTADES NECESARIAS PARA LA TOTAL ADMINISTRACION DEL GIRO ORDINARIO DE LA FABRICA Y SIN PERJUICIO DE LA AMPLITUD DE LO DICHO, LAS NECESARIAS PARA CONTRATAR, DIRIGIR, VIGILAR, SANCIONAR, DESPEDIR TRABAJADORES, LIQUIDAR Y PAGAR SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES, FABRICAR Y VENDER CON LAS FORMULAS, MARCAS Y ENVASES DE LA COMPAÑIA, LAS BEBIDAS GASEOSAS, AGUAS Y JUGOS QUE ESTA DA O DE AL MERCADO EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO Y EL DEPARTAMENTO DEL META, RECAUDAR EL PRECIO DE LAS VENTAS, DIRIGIR LAS RELACIONES CON LA CLIENTELA; PAGAR LOS OTROS GASTOS GENERALES; TENER DEPOSITOS BANCARIOS A NOMBRE DE LA SOCIEDAD MANDANTE Y GIRAR CONTRA ELLOS; DIRIGIR Y FISCALIZAR LA CONTABILIDAD Y LA CAJA; MANTENER EN CUSTODIA Y VIGILANCIA LOS ARCHIVOS, LOS DINEROS, LAS MATERIAS PRIMAS, LOS PRODUCTOS ELABORADOS Y DEMAS BIENES DE LA COMPAÑIA; AUTORIZAR LA CORRESPONDENCIA; PAGAR LOS IMPUESTOS LEGALES Y RECLAMAR CONTRA LOS QUE A SU JUICIO NO SON JUSTOS, OBSERVAR LAS DISPOSICIONES QUE DE ACUERDO CON LA LEY EXIJAN LAS AUTORIDADES PUBLICAS Y RECLAMAR CONTRA LAS QUE JUZGUE ILEGALES; ADQUIRIR CIERTAS MATERIAS PRIMAS PARA LA ELABORACION DE LAS BEBIDAS GASEOSAS, AGUAS Y JUGOS DE ACUERDO CON LAS INSTRUCCIONES QUE DEBERA OBTENER DE LA GERENCIA DE LA COMPAÑIA. D.) EN EL DESEMPEÑO DE TODAS LAS PRECEDENTES ATRIBUCIONES CUIDARA QUE TODO SE HAGA DE ACUERDO CON LOS ESTATUTOS DE LA COMPAÑIA MANDANTE Y SEGUN LAS INSTRUCCIONES DE LA DIRECCION CENTRAL, DEBIENDO CONSULTAR, SALVO EN LOS CASOS URGENTES EN QUE NO HAYA TIEMPO PARA ELLO, AQUELLOS QUE POR NO SER DE RUTINA, SE ENCUENTREN FUERA DE LAS COSTUMBRES DE LA COMPAÑIA. EL MANDATARIO NO PODRA DELEGAR NI EN TODO NI EN PARTE SU PODER, A NO SER QUE LO HAGA BAJO LAS INSTRUCCIONES DE LA SOCIEDAD MANDANTE Y EN PERSONA O PERSONAS POR ELLA INDICADAS O ACEPTADAS. EL MANDATARIO RENDIRA CUENTAS COMPROBADAS DE SU GESTION EN LOS PERIODOS QUE LA SOCIEDAD MANDANTE EXIJA, O TENGA ESTABLECIDO. EL MANDATARIO QUEDA FACULTADO PARA CELEBRAR CUALQUIER ACTO O CONTRATO CUYA CUANTIA NO EXCEDA DE DOSCIENTOS (200) SALARIOS MINIMOS LEGALES MENSUALES VIGENTES. NO OBSTANTE, PARA LA ADQUISICION DE MATERIAS PRIMAS Y DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS CON QUE NEGOCIE LA EMPRESA, NO RIGE TAL RESTRICCIÓN. SIN EMBARGO DE LO ANTERIOR, CUANDO SE TRATE DE CONTRATOS DE SUMINISTRO QUE CONTENGAN CLAUSULA DE EXCLUSIVIDAD A CARGO DE LA EMPRESA EN SU CALIDAD DE ADQUIRIENTE, NECESARIAMENTE DEBERAN CONTAR CON LA PREVIA AUTORIZACION DE LA JUNTA DIRECTIVA.

**C E R T I F I C A :**

POR ESCRITURA PUBLICA NO 1666 DE NOTARIA ONCE DE MEDELLIN DEL 19 DE JUNIO DE 2013 INSCRITA EL 04 DE JULIO DE 2013 BAJO EL NO 1194 DEL LIBRO V, POR MEDIO DEL CUAL EL SEÑOR LUIS FERNANDO OSPINA ARANGO CON C.C. 19.291.584 EN REPRESENTACION DE GASEOSAS DE CORDOBA S.A. CONFIERE PODER AL SEÑOR HARRIMAN GONZALEZ RODRIGUEZ C.C. 79.695.987 PARA QUE REPRESENTE Y ADMINISTRE A GASEOSAS DE CORDOBA S.A. EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO Y EL

*Const. Región*





**CÁMARA DE COMERCIO**  
DE VILLAVICENCIO

*Construyendo Región*  
**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**

**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**

Número de operación: 011061112009 Fecha: 20151112 Hora: 16:44:54 Pagina : 4

DEPARTAMENTO DEL META CON RELACION A LOS NEGOCIOS QUE ENSEGUIDA SE DETERMINAN Y CON LAS FACULTADES QUE VAN A EXPRESARSE, SERA FACULTADES DEL APODERADO: A.) ADMINISTRAR EL NEGOCIO DE PRODUCCION Y VENTA DE BEBIDAS GASEOSAS, AGUAS Y JUGOS QUE LA COMPAÑIA MANDANTE TIENE ESTABLECIDO EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO Y EL DEPARTAMENTO DEL META. B.) REPRESENTAR A LA COMPAÑIA MANDANTE, CON LAS MISMAS ATRIBUCIONES DEL GERENTE GENERAL, ANTE JUECES Y ANTE OTRAS AUTORIDADES JURISDICCIONALES O FUNCIONARIOS EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO Y EL DEPARTAMENTO DEL META, SEA DEL ORDEN LABORAL O DE OTRO ORDEN, INCLUSIVE CON FACULTADES PARA SER INTERROGADA Y CONFESAR, CUANDO CON RELACION AL NEGOCIO DE FABRICACION Y VENTA DE BEBIDAS GASEOSAS AGUAS Y JUGOS QUE TIENE EN EL TERRITORIO CITADO, DEBA LA COMPAÑIA MANDANTE INTERVENIR COMO ACTORA, COMO DEMANDADA O EN CUALQUIER OTRO CARACTER, Y DESIGNAR APODERADOS JUDICIALES DE LA COMPAÑIA CUANDO ELLO SEA NECESARIO. EN LOS NEGOCIOS LABORALES TENDRA ADEMAS FACULTADES PARA TRANSIGIR Y DESISTIR EN LAS DEMANDAS O CITACIONES QUE CONSTITUYEN ASUNTOS INDIVIDUALES; LOS ASUNTOS JURIDICOS, O ADMINISTRATIVOS QUE TENGAN RELACION CON CONFLICTOS COLECTIVOS O QUE COMPROMETAN LAS POLITICAS GENERALES DE LA COMPAÑIA EN MATERIA LABORAL, QUEDAN EXPRESAMENTE RESERVADOS A LA JUNTA DIRECTIVA Y EN ESTOS CASOS SOLO PODRA ACTUAR EL GERENTE O UN TERCERO MEDIANTE PODER ESPECIAL OTORGADO POR EL GERENTE, PREVIA AUTORIZACION DE LA JUNTA DIRECTIVA PARA CADA CASO. ADEMAS, EJERCERA LA REPRESENTACION DE LA COMPAÑIA ANTE PERSONAS Y ENTIDADES DE DERECHO PRIVADO CUANDO ASI CONVenga A LA PROTECCION DE LOS INTERESES DE ELLA EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO Y EL DEPARTAMENTO DEL META Y DE ACUERDO CON LAS INSTRUCCIONES QUE LE COMUNIQUE LA GERENCIA DE LA COMPAÑIA, ASI COMO ANTE AUTORIDADES DEL ORDEN ADMINISTRATIVO. C.) EN RELACION AL NEGOCIO DE LA FABRICACION Y VENTA DE BEBIDAS GASEOSAS, AGUAS Y JUGOS EN EL TERRITORIO CITADO, TENDRA LAS FACULTADES NECESARIAS PARA LA TOTAL ADMINISTRACION DEL GIRO ORDINARIO DE LA FABRICA Y SIN PERJUICIO DE LA AMPLITUD DE LO DICHO, LAS NECESARIAS PARA CONTRATAR, DIRIGIR, VIGILAR, SANCIONAR, DESPEDIR TRABAJADORES, LIQUIDAR Y PAGAR SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES, FABRICAR Y VENDER CON LAS FORMULAS, MARCAS Y ENVASES DE LA COMPAÑIA, LAS BEBIDAS GASEOSAS, AGUAS Y JUGOS QUE ESTA DA O DE AL MERCADO EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO Y EL DEPARTAMENTO DEL META, RECAUDAR EL PRECIO DE LAS VENTAS, DIRIGIR LAS RELACIONES CON LA CLIENTELA; PAGAR LOS OTROS GASTOS GENERALES; TENER DEPOSITOS BANCARIOS A NOMBRE DE LA SOCIEDAD MANDANTE Y GIRAR CONTRA ELLOS; DIRIGIR Y FISCALIZAR LA CONTABILIDAD Y LA CAJA; MANTENER EN CUSTODIA Y VIGILANCIA LOS ARCHIVOS, LOS DINEROS, LAS MATERIAS PRIMAS, LOS PRODUCTOS ELABORADOS Y DEMAS BIENES DE LA COMPAÑIA; AUTORIZAR LA CORRESPONDENCIA: PAGAR LOS IMPUESTOS LEGALES Y RECLAMAR CONTRA LOS QUE A SU JUICIO NO SON JUSTOS, OBSERVAR LAS DISPOSICIONES QUE DE ACUERDO CON LA LEY EXIJAN LAS AUTORIDADES PUBLICAS Y RECLAMAR CONTRA LAS QUE JUZGUE ILEGALES; ADQUIRIR CIERTAS MATERIAS PRIMAS PARA LA ELABORACION DE LAS BEBIDAS GASEOSAS, AGUAS Y JUGOS DE ACUERDO CON LAS INSTRUCCIONES QUE DEBERA OBTENER DE LA GERENCIA DE LA COMPAÑIA. D.) EN EL DESEMPEÑO DE TODAS LAS PRECEDENTES ATRIBUCIONES CUIDARA QUE TODO SE HAGA DE ACUERDO CON LOS ESTATUTOS DE LA COMPAÑIA MANDANTE Y SEGUN LAS INSTRUCCIONES DE LA DIRECCION CENTRAL, DEBIENDO CONSULTAR, SALVO EN LOS CASOS URGENTES EN QUE NO HAYA TIEMPO PARA ELLO, AQUELLOS QUE POR NO SER DE RutINA, SE ENCUENTREN FUERA DE LAS COSTUMBRES DE LA COMPAÑIA. EL MANDATARIO NO PODRA

*Construyendo Región*  
*Construyendo Región*  
*Construyendo Región*  
*Construyendo Región*  
*Construyendo Región*





No. 6483874

# CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO

CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL

Número de operación:011061112009 Fecha: 20151112 Hora: 16:44:54 Pagina : 5



DELEGAR NI EN TODO NI EN PARTE SU PODER, A NO SER QUE LO HAGA BAJO LAS INSTRUCCIONES DE LA SOCIEDAD MANDANTE Y EN PERSONA O PERSONAS POR ELLA INDICADAS O ACEPTADAS. EL MANDATARIO RENDIRA CUENTAS COMPROBADAS DE SU GESTION EN LOS PERIODOS QUE LA SOCIEDAD MANDANTE EXIJA, O TENGA ESTABLECIDO. EL MANDATARIO QUEDA FACULTADO PARA CELEBRAR CUALQUIER ACTO O CONTRATO CUYA CUANTIA NO EXCEDA DE DOSCIENTOS (200) SALARIOS MINIMOS LEGALES MENSUALES VIGENTES. NO OBSTANTE, PARA LA ADQUISICION DE MATERIAS PRIMAS Y DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS CON QUE NEGOCIE LA EMPRESA, NO RIGE TAL RESTRICCIÓN. SIN EMBARGO DE LO ANTERIOR, CUANDO SE TRATE DE CONTRATOS DE SUMINISTRO QUE CONTENGAN CLAUSULA DE EXCLUSIVIDAD A CARGO DE LA EMPRESA EN SU CALIDAD DE ADQUIRIENTE, NECESARIAMENTE DEBERAN CONTAR CON LA PREVIA AUTORIZACION DE LA JUNTA DIRECTIVA.

CERTIFICA :

QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.

CERTIFICA :

\*\*\*LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO INFORMA: \*\*\*  
 QUE LA MATRICULA DEL COMERCIANTE Y/O ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO LOCALIZADO EN LA DIRECCION QUE APARECE REPORTADA EN ESTE CERTIFICADO, SE INFORMO A LAS SECRETARIAS DE PLANEACION, SALUD, GOBIERNO MEDIO AMBIENTE Y HACIENDA MUNICIPAL DE LA ALCALDIA DE VILLAVICENCIO Y BOMBEROS, GENERANDOSE DE FORMA AUTOMATICA LA MATRICULA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, A EXCEPCION DE AQUELLOS CASOS EN QUE LA ACTIVIDAD NO ESTA SUJETA A DICHO IMPUESTO.  
 LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTA SECCION DE INFORMACION COMPLEMENTARIA, NO HACEN PARTE DEL REGISTRO PUBLICO, NI SON CERTIFICADOS POR LA CAMARA DE COMERCIO EN EJERCICIO DE SUS FUNCIONES LEGALES, LA CAMARA DE COMERCIO SOLO HACE PUBLICO EL CONOCIMIENTO QUE DE ELLOS HA TENIDO EL COMERCIANTE.  
 LA MATRICULA EN CAMARA DE COMERCIO NO IMPLICA PERMISO O AUTORIZACION DE FUNCIONAMIENTO.

DE CONFORMIDAD CON LO CONCEPTUADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. LOS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILIS DESPUES DE LA FECHA DE PUBLICACION EN EL BOLETIN DEL REGISTRO DE LA CORRESPONDIENTE INSCRIPCION. SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA

CERTIFICADO SIN VALOR PARA EL AFILIADO

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

*Construyendo Región* (multiple diagonal stamps in red ink)

*Anexo 2. Glosario de términos*

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:** proceso de mejora de la Organización que genera innovación y procesos de cambio, basado en las "lecciones aprendidas" que se derivan del análisis de la realidad. El aprendizaje organizacional requiere la implantación de una Cultura del Aprendizaje que conlleva una actitud abierta hacia la realidad. Entre los elementos críticos que favorecen el aprendizaje organizacional se encuentran: la existencia de una cultura del cambio y de aprendizaje, la gestión del conocimiento, la orientación hacia el cliente, la capacidad de respuesta, el nivel de madurez de la organización, la motivación del personal.

**AUTO DIRECCIÓN:** el fomentar en los individuos del aprendizaje de ciertas técnicas para dirigir su propio comportamiento, sin necesitar control.

**AUTO EFICACIA:** es la confianza y convicción de poder alcanzar los resultados esperados. La confianza de una persona en sí misma de ser capaz de alcanzar las metas exitosamente.

**AUTO EVALUACIÓN:** es ponderar si los resultados obtenidos ajustan las capacidades que tiene, reconociendo la necesidad de continuar en un proceso de mejoramiento y evolución.

**AUTOCONTROL:** una persona muestra autocontrol cuando durante la ausencia relativa de experiencias, externas lleva a cabo una conducta cuya probabilidad anterior ha sido menor que la de otras conductas alternativas.

**AUTONOMÍA:** es la dimensión de libertad y responsabilidad de los individuos para reconocer su sentido de independencia y cuáles son sus limitaciones.

**AUTORREALIZACIÓN:** es la necesidad de desarrollarse así mismo, maximizando la utilización de sus capacidades, destrezas y propio potencial.

**CALIDAD DE VIDA:** las diferentes condiciones económicas, políticas, culturales, sociales y ecológicas de existencia del ser humano.

**CAMBIO ORGANIZACIONAL:** es la transformación característica de aspectos más o menos significativos, los cuales establecidos y se rigen dentro de una empresa.

**CAMBIO:** son modificaciones e innovaciones producto del crecimiento de las organizaciones por características del mercado en que actúan o compiten.

**CAPACIDAD COMPETITIVA:** todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios. Publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

**CAPACIDAD COMUNICATIVA ÉTICA:** crea una imagen en el entorno a través del respeto de los principios éticos, lo que genera la aceptación de la sociedad.

**CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO:** se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano, e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

**CAPACIDAD DIRECTIVA:** todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiendo como fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortaleza o debilidades en: Planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** es un indicador de la gestión al interior de la empresa, es un claro diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa y cómo los observan los colaboradores. Esta retroalimentación aporta de



manera significativa a los Planes de Acción, Productividad y Desarrollo de la Organización; e influye directamente en sus resultados. Herramienta clave para los procesos de Certificación de la Calidad.

**COMPETITIVIDAD:** capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados; donde los consumidores son cada vez más demandantes en calidad, precio, tiempo de respuesta y con respecto a la ecología.

**COMUNICACIÓN:** es la trama que une a los individuos, las familias, los grupos sociales y religiosos, las organizaciones, los medios masivos, las sociedades de culturas y las naciones, a través de códigos verbales y no verbales.

**CONFIABILIDAD:** capacidad de una medida de estar libre de error aleatorio, es decir se mantienen condiciones similares para las mismas mediciones.

**CONTROL DE GESTIÓN:** se entiende como el conjunto de normas y procesos mediante los cuales se compara, interpreta y corrige el curso de las acciones desarrolladas, a efecto de asegurar el cabal cumplimiento de los planes y programas a corto, mediano y largo plazos, estableciéndose para tal fin mecanismos de coordinación e información entre los distintos niveles de control.

**CONTROL:** el control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

**CULTURA EMPRESARIAL:** la cual se fundamenta en principios y valores que sustentan sus acciones de manera coherente frente a la sociedad.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** es la parte más importante de la organización que está presente en todas las acciones y funciones realizan todos los miembros que la componen.

**CULTURA:** es la conducta convencional de una sociedad que influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes.

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:** el direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy. El diagnóstico estratégico incluye, por tanto la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas

**EFFECTIVIDAD:** es una función productiva resultado de la eficiencia y la eficacia, o respuesta efectiva a los requerimientos.

**EFICACIA:** utilizar de un modo mejor los recursos, concretando resultados y características.

**EFICIENCIA:** administrar los recursos de manera razonable obteniendo el logro de los objetivos.

**ESTRATEGIA:** es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción.

**GERENCIA:** es la parte de una organización o empresa, encargada de dirigirla de acuerdo a lineamientos ya establecidos. Es la parte encargada de la toma de decisiones.

**GESTIÓN:** periodo de tiempo en que una o varias personas o un departamento tratan de lograr un objetivo.

**MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO:** consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medidas apropiadas que deben ser definidas de acuerdo a los estándares. Por ejemplo para determinar que están haciendo los subordinados, la evaluación del

desempeño real o esperado en actividades operativas se puede realizar mediante un estudio de tiempos y movimientos.

**MOTIVACIÓN:** La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

**PRODUCTIVIDAD:** significa hacer las cosas cada vez mejor, desde el principio hasta el final. Aprender del pasado, adoptar siempre un pensamiento positivo, enfrentar con empeño y entusiasmo el presente y construir futuro por medio de la adopción de visiones dinámicas y abiertas al cambio

**RECURSOS HUMANOS:** es el departamento de una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en la empresa.

**SISTEMA:** es un conjunto ordenado de normas y procedimientos acerca de determinada materia, entre lo que existe una cierta cohesión y unidad de propósito.

**VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO:** a nivel personal: aptitudes, inclinaciones, necesidades, conflicto, motivación. A nivel empresarial: cantidad y calidad.

**VISIÓN:** es la percepción que se tiene respecto a un acontecimiento que ha de ocurrir en el futuro.

*Anexo 3. Formato de encuesta.*

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL CARIBE (CECAR)  
FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO - 2015

**Encuesta N° \_\_\_\_\_**

**Objetivo.** Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A. Villavicencio con el propósito de conocer el factor de motivación dentro del clima organizacional.

1. Sexo:

- a. \_\_\_\_\_ Femenino
- b. \_\_\_\_\_ Masculino

2. Edad:

- a. \_\_\_\_\_ De 18 – 25 años
- b. \_\_\_\_\_ De 26 – 40 años
- c. \_\_\_\_\_ Mayor de 40

3. ¿Cuál es su nivel de Escolaridad?

- a. \_\_\_\_\_ Privada
- b. \_\_\_\_\_ Secundaria
- c. \_\_\_\_\_ Técnico
- d. \_\_\_\_\_ Tecnólogo
- e. \_\_\_\_\_ Profesional
- f. \_\_\_\_\_ Especialización.

4. ¿se tiene en cuenta las opiniones de los miembros del equipo?

- a. \_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_ A veces.

5. ¿Se comparte la información necesaria?

- a. \_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_ A veces.

6. ¿Hay ambiente de confianza?

- a. \_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_ A veces.

7. ¿Hay reuniones y entrevistas de rendimientos grupales?

- a. \_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_ No.

8. ¿Se considera bien remunerado en lo que hace?

- a. \_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_ No.

9. ¿Se siente usted motivado para ejercer eficientemente su labor?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No.

10. ¿Cómo es la relación laboral con su jefe?

- a. \_\_\_\_\_ Excelente
- b. \_\_\_\_\_ Buena
- c. \_\_\_\_\_ Regular.

11. ¿Cómo considera la política de capacitación en la empresa?

- a. \_\_\_\_\_ Excelente
- b. \_\_\_\_\_ Adecuada
- c. \_\_\_\_\_ Regular
- d. \_\_\_\_\_ Inadecuada.

12. ¿Qué valores cree usted que les falte mayor atención por parte del departamento de talento humano?

- a. \_\_\_\_\_ Trabajo en equipo.
- b. \_\_\_\_\_ Sentido de pertenencia.
- c. \_\_\_\_\_ Calidad de servicio.
- d. \_\_\_\_\_ Motivación.
- e. \_\_\_\_\_ Competitividad.
- f. \_\_\_\_\_ Respeto por las personas.
- g. \_\_\_\_\_ Comunicación y liderazgo.
- h. \_\_\_\_\_ Todas las anteriores.

13. ¿Siente que con el trabajo que hace satisface sus necesidades individuales?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_\_ Poco
- d. \_\_\_\_\_ En gran parte.

14. ¿Se realizan actividades lúdicas para los trabajadores que motivan la integración?

- a. \_\_\_\_\_ Nunca
- b. \_\_\_\_\_ a veces
- c. \_\_\_\_\_ Con frecuencia.

15. ¿Cómo se siente usted trabajando en esta empresa?

- a. \_\_\_\_\_ Satisfecho
- b. \_\_\_\_\_ Insatisfecho.

16. ¿Cree usted que se hacen reconocimientos a las personas que se destacan en la empresa?

- a. \_\_\_\_\_ Nunca
- b. \_\_\_\_\_ Algunas veces
- c. \_\_\_\_\_ Con frecuencia
- d. \_\_\_\_\_ Siempre.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**