
Influencia del Clima Organizacional En El Ambiente Laboral De La Empresa Valcharo
Constructores S.A.S., Municipio de Granada - Meta

Aydaluz Penagos Sánchez
Leidy Yahira Rojas Suárez.
Derlys Yurley Ruiz Torres.

Corporación Universitaria del Caribe - CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Educación a Distancia y Virtual
Villavicencio
2017

Influencia del Clima Organizacional En El Ambiente Laboral De La Empresa Valcharo
Constructores S.A.S., Municipio de Granada - Meta

Aydaluz Penagos Sánchez

Leidy Yahira Rojas Suárez

Derlys Yurley Ruiz Torres

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Alberto Martínez Cárdenas

Administrador de Empresas con Énfasis en Marketing

Sp. Gerencia del Talento Humano

Corporación Universitaria del Caribe - CECAR

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

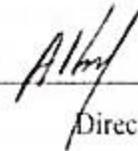
Programa de Administración de Empresas

Educación a Distancia y Virtual

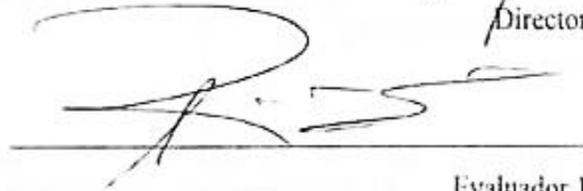
Villavicencio

2017

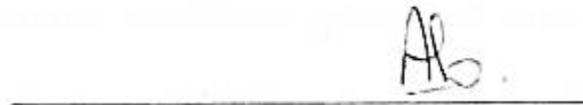
Nota de Aceptación



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 28 de julio de 2017.

Dedicatoria

A Dios, por guiarnos siempre y llevarnos de la mano, en todo momento. A nuestras familias, por su apoyo y dedicación. A los empleados de la empresa Valcharo por su compromiso con nuestros propósitos.

Aydaluz Penagos Sánchez
Leidy Yahira Rojas Suárez.
Derlys Yurley Ruiz Torres.

Agradecimientos

Las autoras ofrecen sus agradecimientos a: La Corporación Universitaria del Caribe “CECAR” por acogernos en sus aulas como futuras profesionales. A los tutores, por dedicar valioso tiempo a brindarnos orientación. A nuestras familias por su apoyo incondicional. A la empresa Valcharo Constructores S.A.S., porque al abrirnos las puertas de su organización nos permitieron poner en práctica muchos de los conocimientos adquiridos teóricamente en la Universidad. A todos muchas gracias.

Las autoras.

Tabla de contenido

Resumen	11
Abstract	12
Introducción.....	13
1. Problema.....	15
1.1 Descripción del problema	15
1.2 Formulación del problema.....	15
1.3 Hipótesis	15
1.3.1 Hipótesis de investigación.	15
1.3.2 Hipótesis Nula.....	16
1.3.3 Hipótesis alternativa.	16
2. Justificación	17
3. Objetivos.....	18
3.1 Objetivo general	18
3.2 Objetivos específicos.....	18
4. Marco referencial	19
4.1 Marco contextual.....	19
4.2 Antecedentes de investigación.....	21
4.3 Marco teórico	21
4.4 Marco conceptual	28
5. Metodología	49
5.1 Tipo de Investigación	49
5.2 Población	49
5.3 Instrumentos.....	50
5.4 Variables	50
5.5 Procedimiento	51
6. Resultados.....	53
6.1 Resumen tabulación encuesta clima organizacional	61
6.2 Gráficos por factor	61
6.3 Resumen porcentual por factor Valcharo Constructores S.A.S.....	73
6.4 Encuesta de mejoramiento personal integral personal administrativo Valcharo Constructores S.A.S.....	74

7. Análisis de resultados	80
8. Conclusiones	84
9. Recomendaciones.....	86
Referencias bibliográficas	89
Apéndices	92

Lista de tablas

Tabla 1. Factores Influyentes en la Percepción del Clima organizacional .	29
Tabla 2. Tabulación encuesta clima organizacional.	58
Tabla 3. Resumen Tabulación encuesta clima organizacional.	61
Tabla 4. Afiliación y Compromiso.	61
Tabla 5. Capacitación y desarrollo.	62
Tabla 6. Comunicación.	63
Tabla 7. Organización del trabajo.	64
Tabla 8. Motivación.	65
Tabla 9. Reconocimiento.	66
Tabla 10. Seguridad y Salud Ocupacional.	67
Tabla 11. Relaciones Humanas.	68
Tabla 12. Satisfacción de la Remuneración.	69
Tabla 13. Supervisión.	70
Tabla 14. Toma de Decisiones.	71
Tabla 15. Trabajo de grupo.	72
Tabla 16. Resumen porcentual por factor.	73
Tabla 17. Encuesta de Mejoramiento Personal Integral – Puntualidad.	74
Tabla 18. Encuesta de mejoramiento personal integral. conocimientos básicos y/o específicos.	75
Tabla 19. Encuesta de mejoramiento personal integral. Conocimientos básicos y/o específicos. Calidad del trabajo.	76
Tabla 20. Encuesta de Mejoramiento Personal Integral. Conocimientos Básicos y/o Específicos. Relaciones interpersonales.	77
Tabla 21. Encuesta de Mejoramiento Personal Integral. Conocimientos Básicos y/o Específicos. Actitud de Servicio.	78

Lista de figuras

Figura 1.	Pirámide de jerarquía de las necesidades de Maslow.	23
Figura 2.	Diagrama del clima organizacional.	29
Figura 3.	Afiliación y compromiso.....	62
Figura 4.	Capacitación y desarrollo.	63
Figura 5.	Comunicación.	64
Figura 6.	Organización del trabajo.	65
Figura 7.	Motivación.....	66
Figura 8.	Reconocimiento.	67
Figura 9.	Seguridad y salud ocupacional.	68
Figura 10.	Relaciones humanas.....	69
Figura 11.	Satisfacción de la remuneración.	70
Figura 12.	Supervisión.	71
Figura 13.	Toma de decisiones.....	72
Figura 14.	Trabajo en grupo.....	73
Figura 15.	Resumen porcentual por factor.....	74
Figura 16.	Encuesta de Mejoramiento Personal Integral –Puntualidad.....	75
Figura 17.	Encuesta de mejoramiento personal integral. Conocimientos básicos y/o específicos.	76
Figura 18.	Encuesta de Mejoramiento Personal Integral. Conocimientos Básicos y/o Específicos. Calidad del trabajo.	77
Figura 19.	Relaciones interpersonales.	78
Figura 20.	Encuesta de Mejoramiento Personal Integral. Conocimientos Básicos y/o Específicos. Actitud de Servicio.....	79
Figura 21.	Investigadoras en el Lobi de la empresa Valcharo.	99
Figura 22.	Investigadora aplicando instrumentos a empleado de la empresa Valcharo.....	99
Figura 23.	Investigadoras aplicando instrumentos a empleados empresa Valcharo.	100
Figura 24.	Grupo de investigadoras aplicando instrumento a empleados de la empresa Valcharo.	101
Figura 25.	Investigadoras en visita a la bodega de materiales de la empresa Valcharo Constructores S.A.S.....	101
Figura 26.	Visita de Investigadoras a Bodega de la empresa Valcharo, aplicación de instrumentos.	102

Lista de apéndices

Apéndice A.	Cuestionario de clima organizacional	93
Apéndice B.	Encuesta de mejoramiento personal integral personal administrativo Valcharo Constructores S.A.S.	98
Apéndice C.	Evidencias fotográficas.....	99

Resumen

La presente investigación se elabora con el propósito de establecer cómo influye el Clima Organizacional en el rendimiento laboral de los proyectos, que se realiza diariamente en la empresa y que fue identificado como el problema de investigación, que afectan definitivamente aspectos propios de la misma tales como: atención al usuario, cumplimiento de metas y rendimiento de las labores en las diferentes dependencias, lo que genera tensiones que dificultan gozar de un ambiente agradable dentro de ésta. El propósito de la investigación es Identificar los factores que influyen en el clima organizacional y que puedan afectar el rendimiento laboral, utilizando instrumentos que nos permitan medir y cuantificar esta información; de tal forma que al identificarlos se pueda sugerir efectuar intervenciones certeras que permitan cambios internos en la organización. El método de investigación utilizado fue el Correlacional Cualitativo. La población objeto de estudio corresponde al 64% de mujeres y 36% hombres, empleados del área administrativa. Los instrumentos aplicados son, el Cuestionario de Clima Organizacional creado por Orlando Urdaneta Ballén y un cuestionario que mide el rendimiento laboral dentro de la empresa Valcharo Constructores S.A.S

Palabras clave: influencia, clima organizacional, empleados, rendimiento, laboral.

Abstract

The present research is elaborated with the purpose of establishing how the Organizational Climate influences in the work performance of the projects, that is realized daily in the company and that was identified as the research problem, that definitively affects aspects of the same such as: Attention to the user, fulfillment of goals and performance of the work in the different dependencies, which generates tensions that make difficult to enjoy a pleasant atmosphere within this one. The purpose of the research is to identify the factors that influence the organizational climate and that can affect the work performance, using instruments that allow us to measure and quantify this information; So that when identifying them it can be suggested to make accurate interventions that allow internal changes in the organization. The research method used was the Qualitative Correlational. The study population corresponds to 64% of women and 36% of men, employed in the administrative area. The instruments applied are the Organizational Climate Questionnaire created by Orlando Urdaneta Ballén and a questionnaire that measures the work performance within the company Valcharo Constructores S.A.S

Key words: influence, organizational climate, company, employees, performance, labor, users.

Introducción

Las organizaciones constituyen unidades sociales, lo que hace que el ser humano se convierta en la base fundamental de todas las interacciones que en ella se producen. Son precisamente las personas las que dan sentido y vida a las organizaciones, de esta manera los esfuerzos realizados para la búsqueda de la satisfacción del recurso humano, tendrá directa incidencia en la productividad y eficiencia de la organización.

Hoy por hoy se tienen en cuenta los aspectos psicológicos y sociales de los trabajadores en las empresas; el desarrollo de la administración científica ha brindado la posibilidad de concebir al hombre como un ser integral en todas las áreas de su vida, quien no puede ser tratado como un elemento más en la organización, sino que debe ser considerado como un ser viviente con características individuales, familiares, sociales, culturales que le hacen un ser dinámico e integral.

La labor del Administrador de Empresas, en el contexto organizacional exige el desarrollo de estrategias que promuevan el bienestar y la realización del recurso humano, pero además que existan espacios de desencuentro y encuentro en todas las esferas que componen la organización, es decir que se construyan diferentes miradas e interacciones pero que se tenga presente que si emerge un conflicto, un cambio, etc. se brinden las posibilidades para que éstos sean resueltos y se logre una reacomodación en las diferentes situaciones. El Administrador de Empresas entonces, se convierte en un dinamizador y en un canal que media entre trabajadores y empresa con el propósito fundamental de hallar sentido y mantener el respeto a la dignidad humana.

Se concibe a la organización como un sistema, que al igual que en los organismos vivos se constituye primero la célula y ésta a su vez conforma los tejidos y luego los órganos para formar los sistemas; en un sistema u organización social existen órganos que conforman aparatos y éstos conforman sistemas; todos estos desempeñan funciones mediante las cuales se dinamiza la organización.

De esta manera se presenta la oportunidad de mostrar el ejercicio del Administrador de empresas en el campo organizacional y los retos que esta labor exige, reconociendo cómo se ha ido construyendo día a día el tema de la administración del recurso humano teniendo en cuenta las condiciones actuales y las necesidades reales de quienes se convierten en la esencia de la empresa y por ende del trabajo del Administrador.

En este orden de ideas, el curso de Intervención de un buen administrador de empresas, en el contexto organizacional es el espacio que contribuye a la formación y el fortalecimiento de acciones encaminadas hacia la construcción de conocimiento, pero además, al reconocimiento de una labor decisiva y exigente, que examina la dinámica organizacional para implementar estrategias que reivindiquen el papel del trabajador y lo articulen a las expectativas de los patrones.

En este sentido es indispensable indicar algunos factores relevantes tales como: el stress, temperamentos, dificultad en la comunicación, sentido de pertenencia, carga laboral, dominio y manejo del puesto, apoyo administrativo, oportunidades de ascenso y adaptación entre otras; que se presentan dentro de la empresa de construcción, Valcharo Constructores S.A.S., en el municipio de Granada, Meta, situaciones que dificultan el goce de un ambiente agradable dentro de la empresa evidenciando situaciones que estropean el entorno laboral desencadenando efectos secundarios dentro del grupo de trabajo.

No obstante, el previo diagnóstico, ha permitido identificar algunos factores que deterioran y desmejoran la calidad de vida de los trabajadores. Por esta razón se hace necesario identificar los aspectos que puedan estar afectando el clima organizacional de Valcharo constructores Granada, para que los directivos exploren y produzcan cambios que corrijan sus dificultades para que se genere de manera natural un clima organizacional agradable, a partir de actividades de intervención, reflexión y participación, que les permita armonizar y transmitir una visión diferente del clima organizacional, donde se apropien en acciones de cambio para que estas no afecten el rendimiento laboral.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

En la empresa Valcharo Constructores, Seccional Granada, se perciben actitudes negativas en casi todos los empleados, quienes en su gran mayoría son resistentes al cambio. Limitando las posibilidades de ascensos o traslados meritorios. Los funcionarios que trabajan en este estado, crean tensiones, molestias, conflictos y hasta reaccionan con apatía, porque su actitud es demasiado rígida y rechaza todo lo nuevo o diferente porque lo consideran amenazante, es decir se nota un alto grado de desmotivación lo que genera un ambiente de trabajo tensionante.

En torno a esto, en algunos de los empleados de la empresa Valcharo Constructores, Seccional Granada, se perciben actitudes de preocupación, aceleramiento en sus movimientos, alza en el tono de la voz, aislamiento en algunos casos; posiblemente producto del estrés, igualmente, al evaluar en esta área administrativa se identifican que algunos funcionarios consideran que no existe una buena comunicación, evidenciándose así que las opiniones de algunos empleados no son tenidas en cuenta, afectando la confianza y la apertura a expresar libremente sus opciones.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo incide el clima organizacional el Ambiente laboral de los empleados del área administrativa de la empresa Valcharo Constructores, Seccional Granada?

1.3 Hipótesis

1.3.1 Hipótesis de investigación.

El clima organizacional que se percibe en Valcharo Constructores S.A.S., seccional Granada, está afectando el Ambiente laboral.

1.3.2 Hipótesis Nula.

El clima organizacional que se percibe en Valcharo Constructores, seccional Granada no influye en el Ambiente laboral.

1.3.3 Hipótesis alternativa.

Los factores que afectan el Clima Organizacional de Valcharo Constructores, seccional Granada, obedecen a aspectos administrativos, pero no se afecta el Ambiente laboral por el sentido de pertenencia que demuestran los empleados por la empresa.

2. Justificación

El desarrollo de la propuesta de investigación “Influencia del Clima Organizacional En El Ambiente Laboral de Los Funcionarios de la empresa Valcharo Constructores, Seccional Granada”, implica conocer porqué es importante identificar como se ve afectada la empresa por el clima organizacional que se desarrolla al interior de ésta. Por medio de los acercamientos, se identifica que las acciones prioritarias en el trabajo con los empleados de la entidad, debe dirigirse a: el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, manejo adecuado del estrés, salud mental, comunicación y manejo de las emociones ante situaciones de conflicto, la aceptación de las diferencias con sus demás compañeros de trabajo e incluso con sus mismas familias, dado que el entorno influye en el bienestar de la persona.

La pertinencia de la investigación radica en que es muy importante conocer el Clima Organizacional de Valcharo Constructores S.A.S., ya que este ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo; por tal razón y en vista que es imprescindible en los resultados empresariales, se debe conocer cuál y cómo es el Clima Organizacional de Valcharo Constructores S.A.S., la cual debe prestar atención permanente a público de todos los niveles y estratos, y de acuerdo al clima organizacional, así mismo se reflejará el grado de atención a los usuarios.

La presente investigación pretende hacer una identificación de cómo los factores del Clima Organizacional, tiene una incidencia directa en relación con el desempeño laboral de los trabajadores de Valcharo Constructores S.A.S. y cómo se ven afectados los resultados empresariales de la misma por el nivel del clima que lo rodea.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Identificar los factores del Clima Organizacional, que afectan el desempeño laboral de los funcionarios del área administrativa Valcharo Constructores S.A.S. - Seccional Granada.

3.2 Objetivos específicos

- a) Evaluar el clima organizacional y su afectación respecto al desempeño laboral, mediante la aplicación de instrumentos de investigación.
- b) Elaborar un diagnóstico del clima organizacional de los empleados de la empresa Valcharo Constructores S.A.S., Seccional Granada.
- c) Demostrar a través del proceso de investigación, el grado de afectación del rendimiento laboral de la empresa Valcharo Constructores, seccional Granada, Meta.

4. Marco referencial

4.1 Marco contextual

Granada está ubicado en la república de Colombia, departamento del Meta, a 180 Kms al Sur - Oriente de Santa Fe de Bogotá D.C. y a 80 Kms Al Sur de Villavicencio, capital del departamento del Meta (Llanos Orientales); limitado al Norte con el municipio de San Martín, al Occidente con Lejanías y el Castillo, al Oriente con San Martín y Fuente de Oro y al Sur con Fuente de Oro y San Juan de Arama.

Valcharo Constructores S.A.S. Valcharo Constructores S.A.S. es una empresa constructora con amplia experiencia en la ejecución de proyectos de ingeniería civil relacionados con consultoría, construcción, interventoría, administración delegada y suministros de materiales e insumos.

Nuestros accionistas y colaboradores son profesionales con más de 20 años de experiencia en proyectos de ingeniería civil, otorgándole a la empresa el respaldo técnico suficiente para posicionarse en los departamentos de Cundinamarca, Tolima y la región de los Llanos Orientales, como una de las empresas de mayor proyección y reconocimiento.

Valcharo Constructores S.A.S., cuenta con la experiencia garantizada en la formulación y puesta en marcha de proyectos de obras civiles y demás requerimientos de carácter técnico, para entidades tanto privadas como públicas.

Ejecutamos la supervisión, coordinación y control, en los diferentes aspectos que intervienen en el desarrollo de contratos u órdenes de servicios.

Suministramos elementos de oficina, materiales de construcción, maquinaria pesada y maquinaria industrial.

Misión. Desarrollar proyectos de construcción en infraestructura para los sectores público y privado, con propuestas innovadoras, implementando las mejores prácticas constructivas y de control de calidad, con pleno respeto a la comunidad y al medio ambiente, garantizando la satisfacción de nuestros clientes, generando la máxima rentabilidad a nuestros accionistas y el crecimiento económico y bienestar de nuestro equipo de trabajo, creando valor sostenible en el largo plazo.

Visión. Ser la mejor empresa de la región de los llanos con amplio reconocimiento a nivel nacional. Mediante la ejecución de proyectos enfocados en lograr la satisfacción del cliente, utilizando procedimientos técnicos innovadores que permitan construir obras de alta calidad, implementando la mejora continua en los procesos, el control de calidad de los productos, asegurando la conservación del medio ambiente y aportando nuestra experiencia para el desarrollo de la región.

Basados en nuestros valores de responsabilidad y eficiencia seremos una empresa competitiva y sólida financieramente, contribuyendo al crecimiento económico y bienestar de nuestros accionistas y colaboradores.

Políticas de Calidad. Con el firme compromiso de cumplir con nuestra Misión, en todas las actuaciones que se realicen en Valcharo Constructores S.A.S., garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en la práctica de los siguientes principios:

- a) Responsabilidad.
- b) Cumplimiento.
- c) Trabajo en equipo.
- d) Eficiencia.
- e) Actitud Positiva.
- f) Respeto.

Es la respuesta eficiente a ejecutar los compromisos adquiridos con motivación, decisión y disciplina, optimizando recursos y realizándolos en el plazo y costo programado.

4.2 Antecedentes de investigación

En el año 2013, Ingrid Paola Pérez Vargas, realizó la Tesis de grado “Estudio del Clima Organizacional del Hospital Departamental del Granada E.S.E. en el departamento del Meta”; trabajo que realizó optar al título de Administradora de empresas en la Universidad Nacional Abierta y Distancia “UNAD de Acacias” en dicho trabajo, se trazó como objetivo; “Diagnosticar el clima organizacional en el hospital departamental de Granada Meta” (p. 13). Utilizó el método Descriptivo. Al usar un solo instrumento (encuesta) se obtuvo la información necesaria para el análisis, aplicándose en una sola ocasión y en un solo momento a los sujetos de estudio (Personal del hospital). Los resultados obtenidos evidencian que las variables que presentaron puntuaciones desfavorables son: Comunicación, recompensa reconocimiento, calidez y apoyo, estructura organizacional. Se logró conocer el nivel de motivación que tiene los empleados desde su perspectiva, se identificó el nivel de liderazgo que prevalece en el hospital, el cual dentro de la estructura organizacional esta dado de acuerdo a la jerarquía, pero se evalúa que aún no hay claridad respecto a quien debe tener la autoridad y tomar las decisiones, la percepción de los empleados es que en algunas oportunidades las decisiones son tomadas por personas a las cuales no les corresponde esa actividad.

4.3 Marco teórico

En primera instancia, se realiza una revisión teórica de los postulados dedicados al Desarrollo Organizacional (DO), pues la optimización del clima de las organizaciones, se incluye dentro de los propósitos del DO.

Entre muchos autores, dedicados a la teoría desarrollo de las organizaciones, se escogió el constructo teórico de Idalberto Chiavenato, por ser uno de los investigadores que más aplicabilidad le ha dado a sus postulados en el mundo empresarial.

El desarrollo organizacional para Chiavenato (1998) es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación, mediante una administración basada en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, a través

de un agente de cambio, el uso de la teoría y la tecnología pertinentes, acordes con la ciencia del comportamiento organizacional (p. 452).

Según Chiavenato (1998), el proceso de Desarrollo Organizacional (D.O) consta de tres etapas que son: a) la recolección y análisis de datos, que consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa; b) el diagnóstico empresarial, que busca identificar preocupaciones, problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos, verificar estrategias alternativas y planes de acción para su implementación; c) la acción de intervención, reconocida como la fase de implementación del proceso. En esta fase de acción, se selecciona la etapa de intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular, no es la fase final del D.O., puesto que éste es continuo, sino es una etapa capaz de facilitar el proceso sobre la base de la continuidad.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia en el desarrollo organizacional, tanto así, que organismos como el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, no agota esfuerzos diseñando instructivos y lineamientos que les permita a las entidades del Estado, mantener el rumbo correcto hacia una administración pública efectiva y el desarrollo organizacional e integral de su talento humano (DAFP, 2002, p. 6).

Así mismo, el Ps. Orlando Urdaneta Ballén ha creado una metodología diagnóstica de planeación participativa para el redireccionamiento estratégico, en la que se propone un cambio en los paradigmas a nivel de la dirección de la organización que optimice el capital humano vinculado a su servicio, contando con la participación y compromiso de todos los involucrados, iniciando un programa de mejoramiento continuo, a través de la conformación de equipos de alto desempeño, denominado Modelo U (Urdaneta, 2004, p. 93).

Junto a las anteriores propuestas del desarrollo organizacional realizadas en el país, es oportuno revisar cuales son los autores y sus principales aportes, en cuanto a los fundamentos del D.O.

Para hablar de Clima Organizacional, es indispensable que se tengan en cuenta varios aspectos y uno de los más significativos, es el aspecto motivacional, dado que se puede evidenciar cual es el nivel de aceptación o resignación de su trabajo.

Por ejemplo, la Teoría de Maslow, postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales. El autor clasifica cada una de las necesidades de la siguiente manera (Figura 1):

- a) Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
- b) Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
- c) Pertenencia: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
- d) Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
- e) Autorrealización: son necesidades del más alto nivel, se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

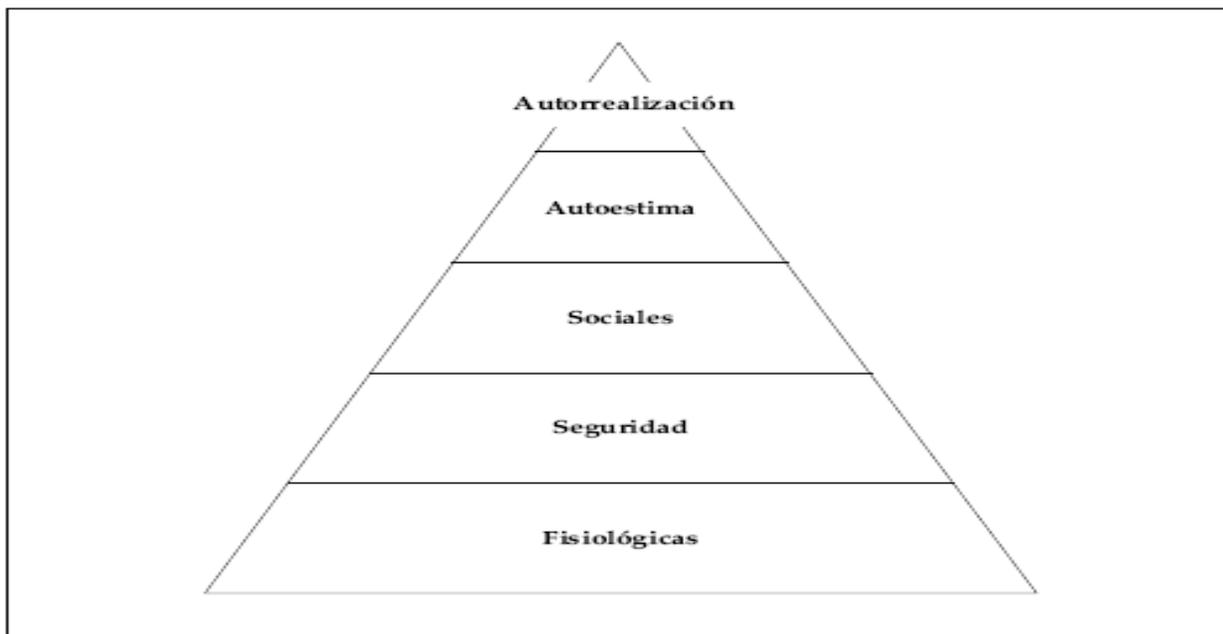


Figura 1. Pirámide de jerarquía de las necesidades de Maslow.

Fuente: (Morris, 1997, p. 431).

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores y una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora (Morris, 1997, pp. 430-431).

Por otra parte, la Teoría de Mayo, en la que las principales conclusiones de los experimentos que realizó sobre las relaciones humanas fueron las siguientes: a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo, c) a los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material, d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas, y finalmente, e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización (Méndez, 2002, pp. 18-19).

De la misma forma, Herzberg, en sus teorías motivacionales, clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores e inferiores. Estos son, los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene, son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión. El segundo factor es la motivación, las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo (Martínez, 1997, p. 7).

Mc Clelland, en sus postulados, identificó tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la orientación a logro. Este sostiene que las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías, según cuál de las necesidades sea la principal fuerza motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder, buscan puestos de

control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante, buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros, los que buscan la realización, quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes, además, los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales con el fin de procurar un armónico ambiente de trabajo. (Reeve, 2003, pp. 183-193).

Es importante incluir la teoría de Mc Gregor, en el que se plantean dos tipos de suposiciones sobre las personas, la teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad por lo que es necesaria una supervisión constante. La teoría Y, supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Es entonces la tarea principal de un administrador fomentar un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal, a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo (Méndez, 2002, pp. 178-179).

De otro lado, la Teoría de Campo de Lewin, persiste en la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, es así como llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: a) la motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que los individuos tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan (Méndez, 2002, p. 177).

A diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg, la Teoría de la Valencia – Expectativa de Vroom, propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría, es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras (Méndez, 2002, p. 180).

La teoría de Shein del hombre complejo se fundamenta en: a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer, otras cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias; d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente, Shein dice que los administradores efectivos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

Haciendo un análisis de los anteriores teóricos, se puede notar que coinciden, al determinar al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades y se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a logro de metas que permitirán a la organización lograr sus objetivos. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia, tienen un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de ésta.

De esta manera se continúa con los postulados teóricos del Clima Organizacional, y se centra aquí el análisis ya que es parte fundamental en nuestra investigación.

Es significativo entonces citar autores como Likert, y Litwin y Stinger ya que sus aportes han sido decisivos en el desarrollo de éste.

Según lo planteado por González (2014) en su trabajo de grado, la primera teoría que se revisa acerca del clima organizacional, es la desarrollada por Likert, en la que se establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de

variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. (p: 16) En tal sentido se cita:

Variables causales: orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas se encuentran la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, la competencia y las actitudes (González, 2014, p. 21).

Variables intermedias: orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones (González, 2014, p. 21).

Variables finales: surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida (González, 2014, p. 22).

La interacción de estas variables, trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima dentro de las organizaciones, el autoritario y el participativo.

Según García & Ibarra (2009), en su trabajo de grado; el autoritario, hace referencia al explotador y al paternalista. En el primero, autoritario explotador la dirección no tiene confianza en sus empleados, las decisiones y objetivos son tomados por las directivas de la organización y se distribuyen de forma puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas y ocasionalmente de recompensas. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados radican en órdenes e instrucciones específicas. Por el contrario, en el segundo autoritario paternalista, la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados. Algunas de las decisiones se toman en los escalones inferiores. La dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado (p. 23)

Dentro del tipo de clima participativo, también se encuentra dos divisiones, el consultivo y el de grupo. El primero, participativo consultivo, es aquel donde la mayoría de las decisiones se toman por parte de los directivos, pero se permite a los empleados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores, por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos son ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima. El segundo tipo de clima participativo es el de grupo, en el que la toma de decisiones está distribuida en toda la organización, la dirección tiene confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son constructivas, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación en los objetivos de rendimiento.

Likert, diseñó un instrumento que permite evaluar el C.O actual de una organización con el clima ideal, considero aspectos como: a) método de mando, b) fuerzas motivacionales, c) procesos de comunicación, d) proceso de influencia, e) toma de decisiones, f) procesos de control y g) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento, referidos a la planificación y formación deseada. La metodología está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización con el objeto de implementar el perfil organizacional deseado (Martínez, 1997, pp. 3-5).

4.4 Marco conceptual

La segunda teoría para el desarrollo de constructo del clima organizacional es la de Litwin y Stinger (1978), quienes postularon la existencia de nueve dimensiones que explican el clima en una empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con propiedades de la organización, como estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad (Méndez, 2002).

Según las definiciones anteriores, se puede determinar el clima organizacional como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual (Figura 2).

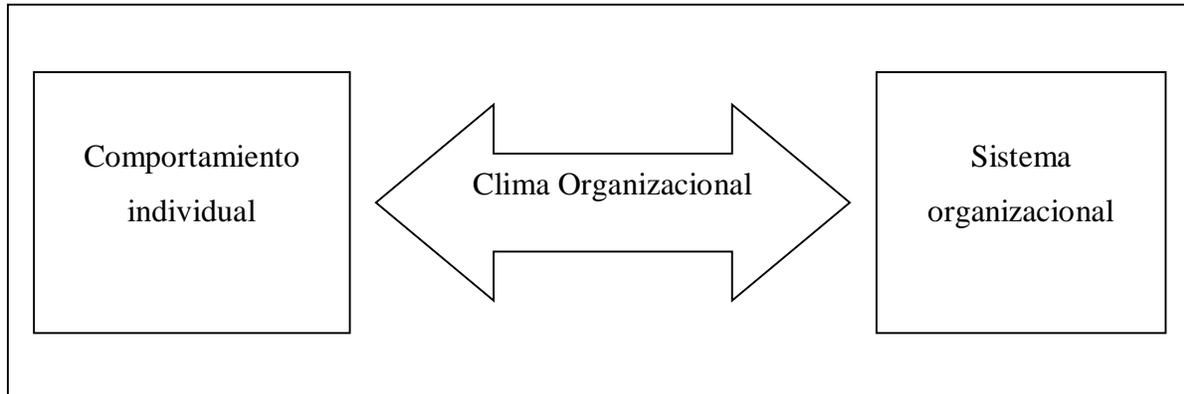


Figura 2. Diagrama del clima organizacional.
Fuente: las autoras (2017).

Tabla 1
Factores Influyentes en la Percepción del Clima organizacional.

No.	Factor
1	Afiliación y Compromiso
2	Capacitación y Desarrollo
3	Comunicación
4	Organización del Trabajo
5	Motivación
6	Reconocimiento
7	Seguridad y Salud Ocupacional
8	Relaciones Humanas
9	Satisfacción con la Remuneración
10	Supervisión
11	Toma de Decisiones
12	Trabajo de Grupo

Fuente: las autoras (2017).

El primer factor es la afiliación y compromiso, es el sentimiento de orgullo por sentirse parte integral de la organización, identificación con la misión, visión, metas, objetivos, planes y programas. Es el sentimiento de compromiso y afectividad con la empresa.

El segundo factor es la capacitación y desarrollo, que identifica las acciones y programas de inducción, entrenamiento, capacitación, adiestramiento y especialización, que brinda la empresa para los nuevos empleados que se vinculan, quienes cambian de área, o quienes son promovidos dentro de la estructura orgánica, así como los dirigidos a actualizar, perfeccionar o desarrollar innovaciones tecnológicas, administrativas en la empresa.

El tercer factor es la comunicación que incluye los procesos y sistemas de información sobre políticas y procedimientos (descendente), las posibilidades de participar, de aportar ideas, de ser escuchado (ascendente), la fluidez de interacción de los miembros (horizontal), así como la facilidad de comunicación con otras áreas complementarias al interior o exterior de la empresa.

El cuarto factor es la organización del trabajo, que hace referencia a la forma como se percibe la programación de las funciones y tareas de un puesto de trabajo y de qué manera se puede cumplir con las metas establecidas dentro del tiempo previsto. También la correcta y oportuna dotación de elementos y equipos para el desempeño en el puesto de trabajo.

El quinto factor es la motivación, que identifica el grado de satisfacción por el trabajo asignado, por lo realizado, el interés por conocer a fondo lo que hace en su puesto o sección y el de otras áreas complementarias, así como la política de incentivos y reconocimientos de la empresa.

El sexto factor es el reconocimiento, es la relación o grado de recompensa y/o sanción que recibe el trabajador, según realice bien o mal su trabajo asignado. La acogida e importancia que puedan tener sus ideas y sugerencias, así como la oportunidad que se brinda a los mejores trabajadores para lograr un desarrollo de carrera dentro de la empresa.

El séptimo factor es la seguridad y salud ocupacional, que incluye el sentimiento de salud y bienestar tanto físico como psicológico, la preocupación y cuidado por aspectos tanto de tipo preventivo como correctivo, en materia de seguridad y salud ocupacional, así como el tipo y

calidad en la atención médica, hospitalaria, odontológica, asistencial que se brinda por parte de la empresa.

El octavo factor evalúa las relaciones humanas, la forma como son tratados los empleados de la empresa, con dignidad y respeto, el buen ambiente de trabajo entre compañeros y superiores jerárquicos. La actitud favorable para participar e interactuar en actividades recreativas, culturales, deportivas con los compañeros de trabajo.

El noveno factor es la satisfacción con la remuneración, que determina la percepción que se tiene con respecto a las políticas salariales y prestacionales de la empresa. El sentimiento o percepción de que el salario devengado es justo y guarda relación con los esfuerzos, los conocimientos requeridos para su desempeño y con lo que se reconoce el mercado ocupacional. El décimo factor es la supervisión, que identifica la manera como se percibe la función, orientación y liderazgo del jefe de la sección o departamento, como se solucionan conflictos dentro del grupo y como se recompensa, sanciona y orienta a quienes son sus inmediatos colaboradores.

El décimo primero factor, hace referencia a la toma de decisiones, en el que se evalúa la forma como se logra una participación y compromiso del empleado, en la realización de una función o tarea determinadas, en un cambio administrativo o técnico dentro de la empresa.

El décimo segundo factor, es el trabajo de grupo que evalúa la forma como el trabajador se siente miembro importante de un grupo de trabajo, donde existe colaboración entre sus miembros, una actitud favorable a la solución de conflictos y una adecuada disposición para afrontar con éxito los cambios que se presentan en la sección, departamento o dependencia.

Las percepciones sobre el clima organizacional son consideradas un determinante crítico del comportamiento de los individuos en las organizaciones, mediante la relación entre las características del entorno laboral y las respuestas de los empleados.

Mientras todas las investigaciones coinciden en la importancia de la construcción del clima organizacional, no hay un consenso aún sobre las verdaderas dimensiones de este.

Así, Campbell y otros (1970) consideran que existen cuatro dimensiones importantes: autonomía individual, el grado en que se impone la estructura en los puestos de trabajo, las recompensas, las consideraciones, el apoyo y la contención. Otros investigadores han propuesto diferentes categorías de las dimensiones del clima (Ostroff, 1993). El modelo organizacional (Hart & Cotton, 2003) incorpora 10 dimensiones principales del clima organizacional: liderazgo de apoyo, claridad en los roles, decisiones participativas, interacción entre compañeros de trabajo, apreciaciones y feedback, desarrollo del empleado, alineación con los objetivos, demandas propias del trabajo, la moral y la angustia del grupo de trabajo.

Pero existe otro concepto sobre clima y esta ha empezado a tener en cuenta otros aspectos como lo relacionado con servicio al cliente, y la seguridad en el trabajo, según lo expresa (Neal, Griffin & Hart, 2000).

¿Por qué es importante el clima organizacional? Existe en la actualidad una historia de 50 años de investigación sobre el tema del clima organizacional. Numerosos estudios han examinado como el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, resultados académicos de los estudiantes en las escuelas y en el desempeño financiero de la empresa.

Una reciente revisión en 51 estudios de clima, de los últimos 20 años, se ha encontrado que el clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo. (Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003).

En el contexto australiano, la investigación en salud organizacional ha conducido por una gran cantidad de grupos y empleados del sector privado en la última década, ha demostrado que el clima organizacional es el factor más fuerte de influencia en los resultados de los empleados.

Además, se halló que el clima es más potente que los factores "estresantes" (p. ej. experiencias operacionales adversas como la agresión de un cliente y las presiones de la carga de trabajo) y tiene influencia en los reclamos judiciales por daños psicológicos (Cotton & Hart, 2003) en cuanto a prevenir demandas por daños psicológicos, esta investigación sugiere que mejorar el clima organizacional es crucial para alcanzar mejoras en la implementación de premios retributivos.

Consideraciones fundamentales para la mejora del clima organizacional. La forma más eficiente y efectiva de mejorar el clima organizacional es: a) Utilizar un sistema de medición de calidad para diagnosticar como varios elementos del clima están operando y luego b) implementar un proceso que comprometa a los empleados a prever el diagnóstico sobre el clima, y contribuir en el diseño de acciones a seguir.

En relación a la medición, algunos directivos parecen ser capaces de identificar áreas problemáticas gracias a su experiencia e intuición, pero sería un acercamiento informal. Otras mediciones podrían hacerse mediante entrevistas, focus groups, para conocer los déficits del clima organizacional. (Cotton, 2004).

Hay una tendencia en crecimiento para que las organizaciones utilicen la opinión del empleado para evaluar el clima organizacional. Hay una amplia gama de productos disponibles en cuanto a encuestas y procesos. Al igual que en cualquier sector industrial hay sistemas que miden las dimensiones del clima organizacional, tanto como encuestas.

Un buen diseño de una encuesta incluye los siguientes aspectos:

¿Qué factores van a medirse a través de la encuesta? ¿Son estos relevantes?

¿Cuáles son las propiedades psicométricas de los indicadores (ej. fiabilidad y validez): miden con exactitud lo que se supone que midan? (Brancato & Juri, 2011).

¿Está la encuesta basada en un diseño aprobado (ej. consistente con una investigación sobre el comportamiento organizacional) sobre cómo los factores individuales y organizacionales interactúan para influenciar resultados? (Cotton, 2003, pp. 118-127).

Tienen las preguntas de la encuesta apariencia de ser válidas (ej. ¿Tienen sentido y son importantes para los empleados?)

Es importante destacar que los resultados de la encuesta deben ser informados al equipo de trabajo. Reportar estos resultados sólo al equipo directivo pierde el valor potencial del proceso de investigación. Esto es porque muchas de las variantes de los niveles de clima organizacional se dan en el equipo de trabajo (habitualmente quienes diseñan las encuestas, toman el caso de unos 6 empleados de los cuales se develan unos pocos resultados por razones confidenciales).

Además, el clima manifestado en el nivel del grupo de trabajo es el que más influencia el comportamiento de los empleados (Cotton, 2003, pp. 118-127).

Un problema común que encuentran las organizaciones al dirigir una encuesta, radica en qué hacer con los resultados. "Hemos hecho la encuesta, pero no vemos que surja nada de ella" es un comentario habitual entre los empleadores. En general los directivos consideran que utilizan los datos de la encuesta para mejorar el ambiente de trabajo, pero estos esfuerzos al final se hacen imperceptibles para los empleados. El problema es que el cinismo de los empleados irá creciendo y aumenta la posibilidad de que las futuras encuestas fracasen.

Es habitual que los directivos diseñen la encuesta de clima desde su punto de vista. Más bien deberían estimular a los empleados a que analicen los resultados e interpreten los datos y trabajen juntos para desarrollar un programa de mejora del clima (p.ej. implementando el principio de responsabilidad compartida) antes que tomar todas las decisiones y conducir las iniciativas de mejora desde el nivel gerencial, pero sin un interés significativo para los empleados. Comprometer cada vez más al empleado es un tema de relevancia en muchos lugares de trabajo en términos de mejorar los negocios y los resultados de las personas, pero no es una estrategia efectiva. (Cotton, 2003, p. 123).

Según lo descrito por Brancato (2011), en su trabajo de Investigación “¿Puede influir el Clima Laboral en la Productividad?”, aborda el tema donde afirma que es una práctica común, enfocarse en los indicadores relacionados con los niveles jerárquicos más bajos y concentrar en éstos las mejoras. Sin embargo, no todos conductores son iguales; algunos conductores del clima son más poderosos que los otros al influir en los resultados. Por ejemplo, ciertos comportamientos del liderazgo ejercen típicamente una influencia mucho más fuerte sobre el bienestar del empleado que los niveles de demandas de trabajo. De ahí, concentrándose en la capacidad del liderazgo podrá como resultado la mejora mucho más significativa que focalizándose en los niveles de demandas de trabajo (p. 131).

Cómo sería un Clima Organizacional óptimo. No existe un consenso general en torno a los conceptos de Clima Organizacional óptimo, sin importar la lengua o país, existen múltiples conceptos y apreciaciones al respecto. En la investigación sobre comportamiento organizacional, un clima óptimo del equipo de trabajo es a menudo descrito en términos de altos niveles de participación del empleado, hacer foco en el desarrollo de competencias y apoyo del management (Brancato, 2011).

El Clima Organizacional, es un argumento de gran importancia en la actualidad dentro de casi todas las organizaciones, las cuales buscan un permanente mejoramiento del ambiente que se vive en su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Cómo lo enuncia Rodríguez (1999), se puede afirmar que el clima organizacional desde la percepción que los empleados de una empresa, porque tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras empresas. De allí se hace la percepción para definir el comportamiento organizacional (Rodríguez, 1999; Rodríguez, 1998; Schneider, 1975).

Según Marchant (2005), “El clima, es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro” (p. 33). Afirma el autor que este se

construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea. (Marchant, 2005).

Según el autor, la relevancia está en que el comportamiento de un empleado no se puede considerar como el resultado de los factores empresariales que existen, sino de lo que le empleado pueda percibir (Martínez, 2002).

No obstante, el clima organizacional, constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Según Litwin & Stringer (1978), los factores más determinantes de los procesos organizativos son:

Estructura, representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad (empowerment), es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa, corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

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.

Cooperación, es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares, es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos, es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad, es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Litwin & Stringer, 1978, p. 163).

Impacto en la organización. Según Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización.

Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que

los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales. (Marchant, 2005, p. 112).

Según Gonçalves (2000), el conocimiento del Clima Organizacional 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. (Goncalves, 2000).

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.

Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros. (Marchant, 2003, p. 127).

Por último, si el estado del ambiente laboral es experimentado por los trabajadores y se correlaciona con su comportamiento (Marchant, 2003), ¿Cómo no esperar que se haga evidente en la imagen que la empresa proyecta al exterior?.

De resultar cierta esta relación clima-imagen corporativa, la gestión del clima como herramienta estratégica podría no sólo impactar el comportamiento y eficiencia de la organización en sus procesos productivos, sino también en su buena relación con los stakeholders, interacción siempre mediada por la reputación de la organización.

Una aproximación al clima en empresas productivas nacionales, Para poder sostenerse exitosamente en el mercado, alcanzando los estándares de calidad que les exigen los nuevos

tiempos, la empresa necesita desarrollar líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos institucionales (Marchant, 2005). El clima organizacional es un aspecto determinante para la productividad de las organizaciones.

Tan importante como las ventas y la planificación, el clima organizacional afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles.

La motivación. Para hablar de ambiente laboral no se puede dejar de mencionar la motivación, la cual permite medir la capacidad de asimilación que puede tener el trabajador con respecto a las actitudes de sus compañeros, jefes y personal que debe tener contacto de alguna manera con su puesto de trabajo. Por tanto, se puede analizar la definición desde el punto de vista de uno de los teóricos que la aplicó al ambiente laboral.

De acuerdo con Robbins (1999), motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" y necesidad de acuerdo al mismo es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" en fin Robbins comenta que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos (p. 168).

Importancia y Topología de la Motivación: En el artículo "Motivación Laboral" de la página galeon.com (s.f.), establece que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En este mismo artículo se menciona que en el ejemplo del hambre, evidentemente se tiene una motivación, puesto que este provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanta más hambre se tenga, más directamente se encamina al

satisfactor adecuado. Si se tiene hambre se va al alimento; es decir, la motivación dirige para satisfacer la necesidad.

Por su parte Davis & Newstrom (1999) señalan que existen cuatro niveles de motivación:

- a) Motivación de logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
- b) Motivación afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- c) Motivación hacia la competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.
- d) Motivación por el poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones. (Davis & Newstrom, 1999, pp. 129-130).

Las Actitudes: Davis & Newstrom (1999), señalan que las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia su comportamiento (p. 275). Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo de las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de la productividad (p. 274) aquí la importancia de ver que si te sientes satisfecho en con tu trabajo lo más seguro es que tu labor sea estimulante. Martínez (2001) propone la siguiente sugerencia:

"El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones" porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas y aun si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La

única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás".

Martínez (2001) menciona que las encuestas de actitud tienen al menos tres funciones útiles en las organizaciones:

- a) Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados.
- b) La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las fábricas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos.
- c) Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de los supervisores. (En red).

Satisfacción laboral: Davis & Newstrom (1999) definen a la satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad (p. 42).

Factores determinantes en la satisfacción. De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Márquez citando a Robbins, 1998 considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- a) Reto del trabajo
- b) Sistema de recompensas justas
- c) Condiciones favorables de trabajo
- d) Colegas que brinden apoyo

e) Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

El Estrés: o tensión es definido por Robbins como "una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante".

Topología: Ramos (1999) comenta sobre el padre del concepto estrés, Hans Selve, este llamo lustres al provocado por situaciones positivas o motivantes y el distrees, el producido ante situaciones negativas, desgastantes y frustrantes.

Robbins & Ramos (1999) agrupan a los agentes del estrés de la siguiente manera:

Ambientales: Luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación, de la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.

Individuales: la sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.

Grupales: se refiere a la falta de cohesión, conflicto internacional o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo.

Organizacionales: clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros.

Sociales: Dinámica familiar, estatus socioeconómico.

Por su parte, Davis & Newstrom (1999) clasifican los agentes de estrés en organizacionales y no laborales; ambos son influenciados por las diferencias individuales lo que

se traduce en estrés positivo o negativo según sea el resultado de estimular o demeritar el esfuerzo de los trabajadores en la empresa.

Puede haber básicamente dos efectos de estrés según Davis y Newstrom (1999):

“El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel”. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevar, debido a que este ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos.

Finalmente, la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona. En este punto, el estrés adicional no tiende a producir nuevas mejoras, por último, si el estrés es excesivo, se convierte en una fuerza destructiva. Un empleado bajo estas condiciones pierde la capacidad de manejo del estrés y se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibirá una conducta errática e inclusive, de continuar bajo este esquema de estrés, el empleado sufriría una descompensación, se enfermará a punto de no poder presentarse a trabajar, con las consecuencias sobre su vida laboral y personal".

Los Valores: adquieren una especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para "ser" y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores "son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

Alvarado (1998) comenta lo siguiente:

Establecer o modificar cualquier política o estrategia de una empresa no es solo tomar la decisión y acatarla, sino que debe estar respaldada tanto por sus valores como por sus objetivos.

El dirigente común de cualquier empresa piensa que para obtener resultados que desea se debe basar en: participación del mercado al que está dirigido, rentabilidad, liquidez. Por consiguiente, las mejores que introduce al negocio se realizan a la modificación de procedimientos, al cambio de personal o reasignación de funciones y al cambio de estrategia de cualquier índole.

Olivares (1999), sostiene que la piedra angular, necesaria para construir una base sólida que permita orientar a la organización al nuevo milenio en forma planeada, la constituye la declaración de visión, misión y valores. Menciona, además que la misión y la visión requieren de estar firmemente apoyadas por valores, ya que estos son la base para formar la cultura de trabajo, a la cual a su vez constituye la disciplina esencial necesaria para guiar al éxito en cualquier organización.

Enumera los valores comunes de las empresas de clase mundial:

- a) Enfoque al cliente
- b) Obsesión por la calidad
- c) Fomento de calidad de vida
- d) Mejora continua
- e) Trabajo de equipo
- f) Seguridad ante todo ética y honradez
- g) Respeto por la dignidad humana
- h) Comunicación abierta
- i) Sentido de urgencia
- j) Fomento de la pericia de la fuerza de trabajo
- k) Sensibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno.

La Cultura Organizacional: es definida por Davis y Newstrom como "el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparte los miembros de una organización".

La cultura es un concepto que inicialmente es estudiado por la antropología; bajo este contexto cultura, para Munich (1998) es el "conjunto de conocimientos, creencias, leyes y moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad". (p. 49).

La cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y consecuentemente en la productividad.

De hecho, se debe diferenciar cultura organizacional desde el punto de vista antropológico del administrativo.

"La dimensión antropológica de análisis del comportamiento de los hombres de una corporación, de sus causas y manifestaciones, es decir, de la cultura como el conjunto de valores, creencias y formas de pensar que comparten los miembros de la corporación, genera un comportamiento particular en los miembros de la misma, y su cultura se manifestara en forma diferente a la de las demás corporaciones. En esta dimensión, la cultura, como ocurren las cosas y por qué. Por sumarte, la dimensión de la administración, que corresponde a la forma de diseñar el proceso de dirección y organización de la empresa, tanto con su entorno como con su propia organización interna, es decir, de acuerdo con la cultura que hayan desarrollado y compartido, la forma de dirigirse de organizarse en la empresa tanto interna como externamente, será particular y diferente a la de otra empresa".

García (1999) analiza el desarrollo de la cultura organizacional desde cinco enfoques diferentes:

Un primer enfoque se caracteriza por destacar que la cultura organizacional es lo que los integrantes del grupo comparten; sus puntos comunes, como los valores y creencias a partir de los cuales se genera una particular forma de trabajo colectivo.

Un segundo enfoque expone que la cultura genera reglas y normas de acción.

Un tercer enfoque posee como punto en común señalar a los fundadores y directivos como generadores y guías de la cultura, ya que la comunican y comparten, y de esta forma cultivan con el tiempo sus creencias, valores y formas de pensar hacia los integrantes de la organización.

El cuarto enfoque se caracteriza por destacar que la cultura influye de un modo inconsciente en la forma de comportarse del grupo ante la sociedad.

El último enfoque es en el que la cultura ha sido referida como el "Software" de la empresa o como el "lógico" que sirve como patrón mental que constituye y legitima las actividades de la organización (García, 1999, pp. 15-16).

El Involucramiento: este es definido en el trabajo por Davis y Newstrom como "el grado en que los empleados se sumergen sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.

Flores (1997), menciona que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; así mismo, la concepción del empleo como factor humano y no como recurso humano.

No obstante, también establece la contraparte:

Las descripciones colaborador y factor humano no puede quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en el que trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía. (Flores, 1997, p. 7-8).

Por otro lado, Arciniega (2002), comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo (p. 21).

Rendimiento Laboral. Según lo establece la Organización Internacional de Trabajo “OIT” (2006):

El trabajo decente resume las aspiraciones de los individuos en lo que concierne a sus vidas laborales, e implica oportunidades de obtener un trabajo productivo con una remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal y la integración social, libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de aquellas decisiones que afectan a sus vidas, así como la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres (O.I.T, 2006)

Pero según lo definen Harpaz & Fy (2002), la realidad cotidiana no muestra nada parecido a las pretensiones de la OIT, pues lo que se puede comprobar es muy diferente, porque lo que se vislumbra es que el recurso humano, no está recibiendo todos estos elementos que permitirían un mejor desempeño laboral y por ende mayor rendimiento en su trabajo. El trabajo no se desarrolla con alegría y no es considerado como algo positivo y bueno, sino como una obligación y se desarrolla porque toca hacerlo como una necesidad; y esto se da porque los puestos de trabajo se diseñan pensando en minimizar costos, desconociendo necesidades o repercusiones que ello pueda tener sobre los empleados (p. 33).

Según Motowidlo (2003), el rendimiento laboral es entendido como “el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización”. Motowidlo & Schmit, 1999).

Uno concepto importante al respecto del rendimiento laboral es el que definen Campbell et al (1993), “quienes mencionan que las consecuencias y los resultados en el trabajo no están bajo el control total y exclusivo del empleado, sino que pueden existir muchas otras causas de un mal rendimiento que no dependen del trabajador en sí, como por ejemplo” (p. 33):

Prácticas organizativas: mala comunicación interna, formación escasa, destino no apropiado, falta de atención a las necesidades del trabajador, directrices de trabajo poco claras, etc.

Preocupaciones relacionadas con el puesto: requisitos cambiantes o poco claros, aburrimiento o carga de trabajo excesiva, escasez de oportunidades de desarrollo, problemas con los compañeros, falta de recursos, falta de habilidades para el puesto, etc.

Problemas personales: familiares, económicos, inestabilidad emocional, problemas para conciliar trabajo y familia, etc.

Factores externos: sector con mucha competencia, conflicto entre los valores éticos del trabajador y las demandas del puesto, conflictos entre sindicatos y dirección, etc. (Campbell, 1993).

5. Metodología

5.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que sustenta la presente investigación es cualitativa, dado que el tipo de investigación que se hace es respecto del comportamiento humano. Los estudios exploratorios, sirven para preparar el terreno para futuros procesos e informes. Los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Estos estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto en particular de la vida real, investigar problemas de comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales en determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables, de un colectivo de personas. (Cortés, 2004, p. 23).

La Investigación cuantitativa exploratoria es la que utiliza el método exploratorio y preparatorio que se limita a aceptar o rechazar las hipótesis, demuestra objetividad despersonalizada de la realidad, es neutra, sujeta a los cánones de la medición y sin contacto directo con la población que se estudia, para sus ensayos requiere conceptos definidos y estructurados que necesita el establecimiento de relaciones entre las variables. (Tamayo, 2000).

5.2 Población

El trabajo se ejecutará con los 10 funcionarios que tiene en el área administrativa la empresa Valcharo Constructores del municipio de Granada – Meta, distribuidos de la siguiente forma: 6 mujeres que corresponden a un 60% y 4 hombres, que corresponden a un 40%, con rangos de edad que varían entre los 28 y 38 años de edad; con estrato socioeconómico, 3 y 4, los cuales hacen parte de las áreas: Comercial, Sistemas, Proyectos (Diseño, Construcciones), Bodega, Construcciones, Dirección Administrativa.

5.3 Instrumentos

Como instrumentos de investigación, se utilizarán dos encuestas, una de la cuales permitió medir aspectos relacionados con el clima organizacional (Apéndice A) y la otra para medir de manera más directa el rendimiento laboral, basado en aspectos del Mejoramiento Personal Integral. (Apéndice B).

Para obtener un mejor resultado frente a los objetivos propuestos se hace necesaria la aplicación de la encuesta de rendimiento laboral, y clima organizacional.

El cuestionario de Clima Organizacional es un instrumento creado por el Ps Orlando Urdaneta Ballén, el objetivo principal de este instrumento es conocer en forma directa como se perciben, por parte de los recursos humanos que laboran para una entidad u organización, los diferentes factores o agentes que inciden en el Clima Organizacional.

5.4 Variables

Variable Independiente: Clima Organizacional.

Variable dependiente: Rendimiento Laboral

Respecto al instrumento de investigación sobre mejoramiento personal integral, que conduce al rendimiento laboral, estas son las variables tratadas:

- a) Puntualidad
- b) Conocimientos básicos y específicos
- c) Calidad del trabajo
- d) Relaciones interpersonales
- e) Actitud de servicio

Teniendo en cuenta los objetivos trazados para la propuesta se hace necesario realizar una observación permanente de las diferentes situaciones que se presentan al interior del área administrativa como la forma de atención al público, el trato con los compañeros, el tipo de comunicación utilizado dentro del mismo ambiente laboral, teniendo en cuenta la aplicación de encuestas y acercamiento que permitan la reflexión ante la situación que se evidencia dentro de la organización.

5.5 Procedimiento

Primera Fase. El proceso comienza por la observación no participante, donde se pueden apreciar reacciones, aspectos de la comunicación entre compañeros de trabajo, y entre empleados y usuarios de empresa Valcharo Constructores, S.A.S. (Ver Apéndice A) Allí se puede observar que la comunicación es un elemento indispensable en el mundo del trabajo, tanto para el individuo como para la misma empresa, que al canalizar estas energías, aumenta y facilita su desarrollo. Luego a través de la observación participante, donde las investigadoras hacen parte de proceso de diálogo, para establecer condiciones al interior de la comunicación entre empleados, allí se puede analizar como indicativo de calidad laboral, que los empleados, no tienen una comunicación de buenas relaciones. En esta etapa se tiene en cuenta las apreciaciones de Jacobson (1960), quien considera que la comunicación tiene funciones de: emotividad, conectividad, estética, contextual o referencial, fática y metalingüística, pero se destacan funciones especiales como: de socialización, informativa, simbólica, educativa, cultural. Entre otras.

Segunda Fase Identificación de la problemática y población objeto. El primer acercamiento al personal administrativo de la empresa Valcharo Constructores, S.A.S, permitió la exposición del objeto de la investigación y además, identificar el personal objeto de la investigación, en esta primera fase se logró valiosa información de cada uno de los empleados en la empresa.

En esta etapa se expusieron los argumentos, se pidió la información de los empleados caracterizados por el tipo de trabajo y dependencia y se tomó la información requerida y valiosa,

los directivos se mostraron colaboradores y atentos a las peticiones de las investigadoras y prestaron la información, haciendo las recomendaciones necesarias.

Tercera Fase: Teniendo en cuenta el tipo de investigación se procede a la selección de instrumentos, los cuales quedan definidos como dos encuestas: Una para medir el Clima Organizacional y la otra para medir el Ambiente laboral.

Cuarta Fase: aplicación de Instrumentos. Los instrumentos utilizados fueron: encuesta sobre clima organizacional, en la cual quedaron aspectos plasmados sobre el ambiente de trabajo, en esta fase se verificaron aspectos relacionados con la comunicación, el salario, la actitud de los jefes, el incentivo, el reconocimiento, la participación de los empleados en la toma de decisiones, entre otras variables.

Quinta Fase: Proceso de sistematización de la información. En esta fase de ejecución del trabajo de intervención con los empleados, se obtuvieron los datos de las fuentes primarias, recopilando la información de cada uno en cada instrumento, validando y verificando, dejando constancia de cada respuesta, de cada análisis, donde se pudieron obtener testimonios respecto las variables establecidas como elemento de juicio para establecer la manera cómo influye el clima organizacional en el rendimiento laboral en la empresa Valcharo Constructores.

Sexta Fase: Elaboración informe. Como un ejercicio pedagógico y de aprendizaje en campo, sobre una problemática específica, se construye este documento, basado en los principios teóricos, sustentado en el trabajo de campo y orientado hacia un objetivo específico, el cual se logró con el apoyo de los directivos de la empresa y los empleados.

En esta fase se obtiene los resultados, verificando la actitud de los empleados que crean un clima organizacional, que según se puede verificar no es nada agradable, pues se obtiene información que demuestra que hay muchos errores en la empresa, desde la falta de una buena comunicación que ayude a eliminar estos conflictos.

6. Resultados

Al finalizar la investigación, los funcionarios de la empresa Valcharo Constructores S.A.S, seccional Granada, según los instrumentos de investigación demuestran los siguientes datos:

Los empleados de la empresa, Valcharo Constructores S.A.S, seccional Granada, son un grupo de trabajadores que llevan entre 2 y 6 años, su edad oscila entre los 24 y los 45 años de edad, son personas que tienen un nivel educativo medio, a excepción de los ingenieros y el arquitecto, por tanto no son dinámicos al a hora de escuchar propuestas como la de formación constante, capacitación en materia de normatividad y aspectos relacionados con la estructura empresarial. Son personas que han desarrollado resistencia al cambio, aspecto que ha creado cierto clima organizacional un poco tenso, debido a que unos pocos si quieren que haya modernización de la oficina, en materia de equipos, formación y adaptación de nuevas tecnologías al servicio de la empresa y del usuario.

En la empresa se manejan varios frentes de trabajo que deben ofrecer información a los diferentes proyectos constructivos, esto conlleva que en algunos días, sobre todo en los cortes de obra, o entrega de informes, haya visita a diario de muchas personas, que por ingresar a buscar solución a su necesidad o respuesta a su petición, se pueden tropezar con otros usuarios o empleados que no tienen que ver con su solicitud. Esta situación a veces molesta, pues estas personas preguntan a quien se encuentran en la misma situación o a veces a funcionarios de la empresa, pero algunos están ocupados y esto es incómodo, pues algunos no dan una respuesta satisfactoria y en algunas ocasiones lo hacen de mala manera, dando mala imagen al usuario, quien no tiene por qué saber que existe alguna situación de dificultad en el clima organizacional, pero que si busca una respuesta.

Se identifica en el ambiente de los funcionarios, ciertas molestias, cuando se compara el ambiente de trabajo de la sede Granada, con otras sedes temporales, las cuales se hace apertura temporal, de acuerdo al desarrollo de proyectos constructivos, en las cuales se muestra un mejor

trato entre compañeros y una mejor disposición para el trabajo, el gerente manifiesta que les ha recalcado sobre el lenguaje en la comunicación entre compañeros, el apoyo entre departamentos, a fin de dar soluciones y no problemas, también con el propósito que el usuario no perciba un mal ambiente entre empleados, sino que por el contrario se lleve la mejor imagen.

Para realizar el diagnóstico de los empleados del área administrativa de la empresa Valcharo Constructores S.A.S, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

No existe un sistema documentado de entrenamiento del personal. Lo anterior, muestra deficiencias empresariales a la hora de exigir sobre procesos de calidad y méritos, por lo tanto, se afirma que el personal que desarrolla una tarea específica, no siempre está calificado con base en su educación, su entrenamiento y su experiencia, tampoco la empresa ha desarrollado planes de capacitación individual que ofrezca oportunidad sobre un rol específico de trabajo, sino que se han realizado charlas y participado de cursos globalizados o generalizados.

No existe un registro donde se verifiquen los resultados de las capacitaciones, mediante pruebas o exámenes de personal.

A diferencia de los ingenieros y arquitectos, no hay un registro que muestre que resto del personal está certificado para desempeñar la labor que está desarrollando. Por lo general los trabajadores han ingresado con conocimientos básicos y han ido mejorando su aprendizaje a partir de la experiencia del mismo trabajo.

Los empleados manifiestan que no han sido objeto de: encuestas, entrevistas directas, evaluaciones de desempeño, pruebas técnicas para determinar competencias, invitaciones a describir sus puestos de trabajo, entre otros, por tanto, deben realizar lo que consideran es importante.

El empleado de la bodega, manifiesta que existe desperdicio de materias primas (puntillas, brochas, rodillos, estucos, granito, cemento), daños progresivos en equipos (vibros, motobombas, andamios, formaletas), el espacio actualmente está quedando muy pequeño, porque

se han adquirido últimamente equipos grandes (retroexcavadoras), automotores (volquetas), reduciendo el espacio de almacenamiento; aspectos que dificultan a veces el trabajo, porque se manipulan elementos de gran tamaño. Aunque se presenta algunas dificultades para el trabajo en equipo, procuran solucionarlas sin acudir a órdenes del Gerente o quien haga sus veces, para dar cumplimiento a los trabajos. Se detecta que existen algunos problemas de personal que influyen en las metas de producción, como son el nivel de motivación, algunas dificultades de trabajo en equipo.

Por lo anterior, consideran que para mejorar el rendimiento del trabajo es preciso modificar las actitudes y aunque no es fácil, lo que creen importante es que cada uno tenga un compromiso con la empresa y una aprehensión de las obligaciones y de las metas para que haya un propósito común de tal manera que, conjugado con la responsabilidad se logren los objetivos trazado por la gerencia.

Es importante recordar que cuando se inició la empresa Valcharo Constructores S.A.S, las estrategias se fundamentaron en la misión y visión, consistentes en la calidad de, el cumplimiento, la responsabilidad, conjugado con la calidad de los materiales, pero cuando las estrategias se diseñaron en la empresa en marcha, se partió de la situación real del entorno y las condiciones, esto con el fin de llegar a un punto ideal el cual surge y se fundamenta precisamente en las políticas de la empresa.

Para hacer un diagnóstico empresarial, se puede partir diciendo que la estructura organizacional de la empresa es abierta, donde se permite el aporte de los empleados, esto por dos razones de peso; Valcharo Constructores S.A.S., está segura que es el recurso humano, quien más pueden aportar a la empresa, no solo su fuerza de trabajo sino que se les invita y acepta ideas nuevas e innovadoras, que han sido de gran utilidad a la hora de enfrentar un mercado dinámico y cambiante, son los empleados, más que el Gerente, quienes desarrollan los procesos dentro de la empresa y conocen a profundidad las bondades y falencias de todos los procesos y proyectos que se desarrollan, pues son ellos los que viven a diario sus resultados, los que tienen que sortear las dificultades, etc. La otra razón por la que la estructura organizativa de Valcharo Constructores S.A.S es abierta y ofrece condiciones de participación a los empleados,

es porque siempre ha pretendido que estos se sientan a gusto con su empresa, se sientan identificados con ella, esto ha logrado una buena participación del empleado dentro de la empresa, y lo demuestra cuando aportan mucho de sí al logro de objetivos.

Además, existe una identidad, objetivos y metas comunes entre Valcharo Constructores S.A.S. y sus empleados, existe una unidad y una sinergia que fortalece la empresa desde adentro, desde sus propios empleados que llegan a sentir la empresa como suya, motivándolos y comprometiéndolos aún más con la organización, pues la mayor parte de su tiempo el gerente permanece en otras actividades fuera de la empresa.

Aquí entra a jugar un papel importante un aspecto definitivo en la vida empresarial y es la comunicación. La estructura organizacional de la empresa facilita precisamente la comunicación entre sus empleados y entre estos y las directivas no existen niveles jerárquicos marcados. La parte administrativa no está desconectada de la parte operativa, no existe un ambiente marcado de jefe subalterno, existe un ambiente de confianza y compromiso mutuo para que la empresa marche en armonía en cada uno de los departamentos y secciones. Sin embargo, no dejan de presentarse situaciones en las que la administración actúa.

La estructura organizacional, además de ser adecuada, está conformada por personal idóneo para ello. El gerente no se considera la persona que manda, sino la que lidera, y esto se logra porque es una persona que posee una mentalidad abierta y dinámica, que tiene la capacidad de generar confianza y motivación en las personas que tiene a su cargo. Esto significa que las personas del nivel directivo medio y alto, están completamente identificadas con la misión y visión de la empresa, con sus objetivos y propósitos, lo mismo que con sus lineamientos, estrategias y filosofía, por lo que pueden transmitir plenamente al personal que lideran esos mismos elementos. Buena parte de la responsabilidad en el logro de metas ha dependido de la capacidad de dirigir el personal para motivarlos y comprometerlos.

Cuando existe buen clima organizacional las cosas funcionan bien y fomenta los espacios para compartir y transmitir ideas, conocimientos y experiencias sin ningún reparo ni prevención, concluyendo esto en mejores resultados operativos y financieros para la empresa.

Pero resulta importante mencionar un elemento adicional de gran importancia dentro de la estructura organizacional de Valcharo Constructores S.A.S., y son los valores corporativos. De los valores corporativos han dependido en buena parte el desempeño de la empresa, partiendo que de la responsabilidad, honestidad, compromiso y cumplimiento han contribuido a mejorar los procesos, a disminuir costos, a aumentar la productividad, por esto se comprende el aporte que los valores corporativos pueden hacer a la empresa.

No solo la parte interna y operativa de la empresa resultan beneficiada de la existencia de unos valores fuertes. Sino la parte externa, la imagen y confianza que se proyecta al público, al cliente, que es un factor más que coadyuva a la fidelización de sus clientes, que cada día aumentan y se van satisfechos por los servicios recibidos.

Se obtiene como resultado que no se da la dependencia entre las dos variables, es decir el clima organizacional no ha afectado el rendimiento laboral, demostrado en la gran cantidad de obras que allegan, las continuas invitaciones a las licitaciones públicas para obras de diseño, remodelación y construcción, por lo tanto se cumple la hipótesis nula la cual enuncia que “El clima organizacional que se percibe en Valcharo Constructores S.A.S., sede Granada no ha influido en el rendimiento laboral”. La gerencia lo ratifica, porque dice que a pesar de que se presentan algunas diferencias, siempre han cumplido las metas en los tiempos que se han propuesto, nunca han recibido una sanción, ni por calidad, ni por costos, ni por incumplimiento los tiempos establecidos por las empresas públicas o privadas.

Se muestran a continuación los resultados en tablas e histogramas de los instrumentos sobre Clima Organizacional y Rendimiento Laboral, aplicado a los 10 empleados directivos que están en forma permanente en la empresa; los cuales son:

Tabla 2

Tabulación encuesta clima organizacional.

No. Sujeto/ No. Pregunta	Pre. 1	Pre. 2	Pre. 3	Pre. 4	Pre. 5	Pre. 6	Pre. 7	Pre. 8	Pre. 9	Pre. 10	Pre. 11	Pre. 12	Pre. 13	Pre. 14	Pre. 15	Pre. 16	Pre. 17
SUJETO 1	3	3	2	1	4	4	4	3	4	3	3	3	3	1	2	4	3
SUJETO 2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
SUJETO 3	3	3	3	4	3	6	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	3
SUJETO 4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
SUJETO 5	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
SUJETO 6	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4
SUJETO 7	3	3	2	3	3	3	4	2	4	2	2	3	2	2	2	3	2
SUJETO 8	3	2	2	4	4	3	4	2	4	3	2	3	2	3	2	4	2
SUJETO 9	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3
SUJETO 10	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2
sumatoria	32	30	27	30	33	36	34	27	35	28	26	31	28	24	25	37	29
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Porcentaje	80	75	67,5	75	82,5	90	85	67,5	87,5	70	65	77,5	70	60	62,5	92,5	72,5

Fuente: las autoras (2017).

Continuación tabulación encuesta clima organizacional.

Pre. 18	Pre. 19	Pre. 20	Pre. 21	Pre. 22	Pre. 23	Pre. 24	Pre. 25	Pre. 26	Pre. 27	Pre. 28	Pre. 29	Pre. 30	Pre. 31	Pre. 32	Pre. 33	Pre. 34	Pre. 35
3	4	3	1	4	1	4	2	1	1	3	3	3	1	3	3	3	3
4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4
2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3
4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4
4	3	3	2	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	4	3	2	3
4	4	3	2	4	2	4	4	3	2	4	2	2	2	2	3	3	3
3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4

Pre. 18	Pre. 19	Pre. 20	Pre. 21	Pre. 22	Pre. 23	Pre. 24	Pre. 25	Pre. 26	Pre. 27	Pre. 28	Pre. 29	Pre. 30	Pre. 31	Pre. 32	Pre. 33	Pre. 34	Pre. 35
3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
34	32	31	25	33	24	28	33	29	26	34	31	27	25	31	30	26	33
40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
85	80	77,5	62,5	82,5	60	70	82,5	72,5	65	85	77,5	67,5	62,5	77,5	75	65	82,5

Fuente: las autoras (2017).

Continuación tabulación encuesta clima organizacional.

Pre. 36	Pre. 37	Pre. 38	Pre. 39	Pre. 40	Pre. 41	Pre. 42	Pre. 43	Pre. 44	Pre. 45	Pre. 46	Pre. 47	Pre. 48	Pre. 49	Pre. 50	Pre. 51	Pre. 52	Pre. 53
1	4	3	2	4	3	1	1	2	4	1	3	4	4	3	2	1	4
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	2	3	3	2	3
3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3
3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
4	3	3	3	3	4	2	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4
3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3
2	3	3	4	3	3	2	1	1	3	1	1	3	3	2	3	1	3
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3
28	32	33	30	34	30	24	23	22	32	22	24	33	31	28	30	23	35
40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
70	80	82,5	75	85	75	60	57,5	55	80	55	60	82,5	77,5	70	75	57,5	87,5

Fuente: las autoras (2017).

Continuación tabulación encuesta clima organizacional.

Pre. 54	Pre. 55	Pre. 56	Pre. 57	Pre. 58	Pre. 59	Pre. 60
4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	2
3	3	3	2	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3
2	3	3	2	3	3	4
3	3	4	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
32	33	33	29	34	32	31
40	40	40	40	40	40	40
80	82,5	82,5	72,5	85	80	77,5

Fuente: las autoras (2017).

6.1 Resumen tabulación encuesta clima organizacional

Tabla 3

Resumen Tabulación encuesta clima organizacional.

NIVELES DE CALIFICACIÓN									
Esc.	Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Resultado
Calif.	1		2		3		4		
Factor	No. Sujetos		No. Sujetos		No. Sujetos		No. Sujetos	Pt.	Total
1. A	0		0		7		3		10
2. B	0		1		7		2		10
3. C	0		0		9		1		10
4. D	0		1		5		4		10
5. E	0		3		6		1		10
6. F	1		5		4		0		10
7. G	0		0		7		3		10
8. H	0		0		10		0		10
9. I	0		4		6		0		10
10. J	0		0		8		2		10
11. K	0		2		8		0		10
12. L	0		2		8		0		10

Fuente: las autoras (2017).

6.2 Gráficos por factor

Tabla 4

Afiliación y Compromiso.

No. EMPLEADO	A. Afiliación y Compromiso					
	Pre. 16	Pre. 30	Pre. 35	Pre. 50	Pre. 53	Pd
SUJETO 1	4	3	3	3	4	3
SUJETO 2	4	3	3	3	4	3
SUJETO 3	4	3	4	3	3	3
SUJETO 4	3	2	3	2	3	3
SUJETO 5	4	3	3	4	4	4
SUJETO 6	4	3	4	3	4	4
SUJETO 7	3	2	3	3	3	3
SUJETO 8	4	2	3	2	3	3
SUJETO 9	4	3	4	3	4	4
SUJETO 10	3	3	3	2	3	3
TOTALES	37	27	33	28	35	
PORCENTAJE	92.5	67.5	82.5	70	87.5	

Fuente: las autoras (2017).

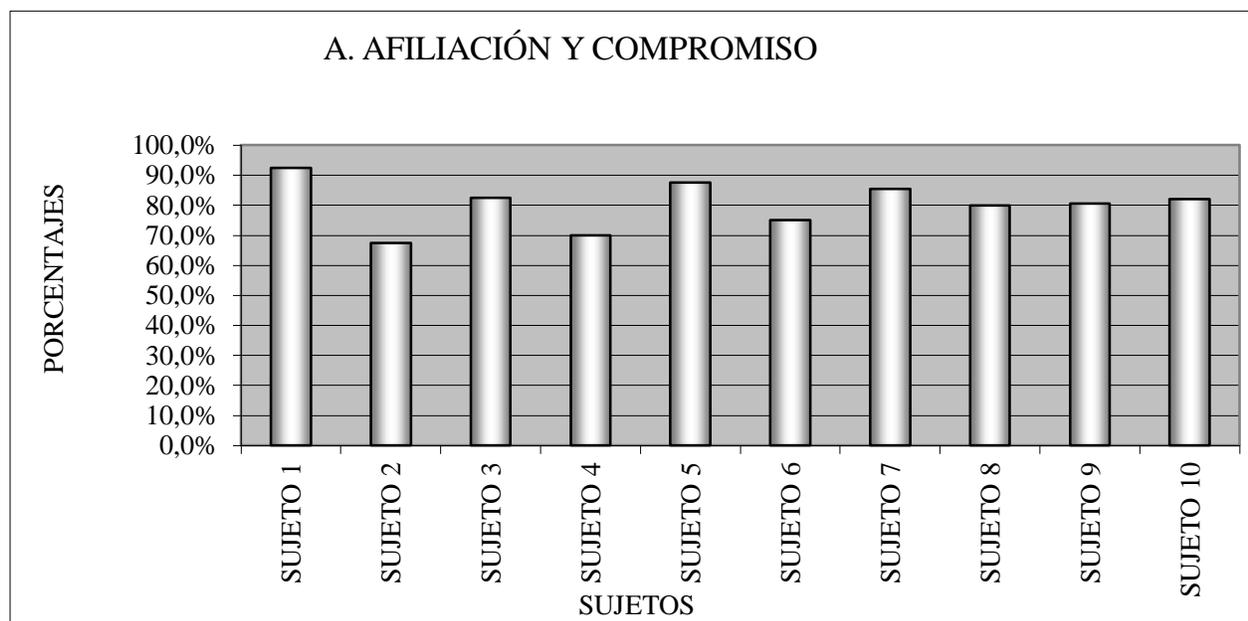


Figura 3. Afiliación y compromiso.

Fuente: las autoras (2017).

El primer factor es la Afiliación y Compromiso. Es el sentimiento de compromiso y afectividad con la empresa. Como se puede apreciar la filiación y compromiso se nota bastante buena, su promedio está por encima de 80%, esto quiere decir que los empleados quieren la empresa y se sienten comprometidos con su trabajo.

Tabla 5

Capacitación y desarrollo.

B. Capacitación y Desarrollo					
Pre. 1	Pre. 18	Pre. 26	Pre. 36	Pre. 48	Pd
3	4	4	3	3	3
3	4	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	4	4
3	4	2	3	3	3
3	4	3	2	3	3
3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	2	3
32	34	29	28	33	
80	85	72.5	70	82.5	

Fuente: las autoras (2017).

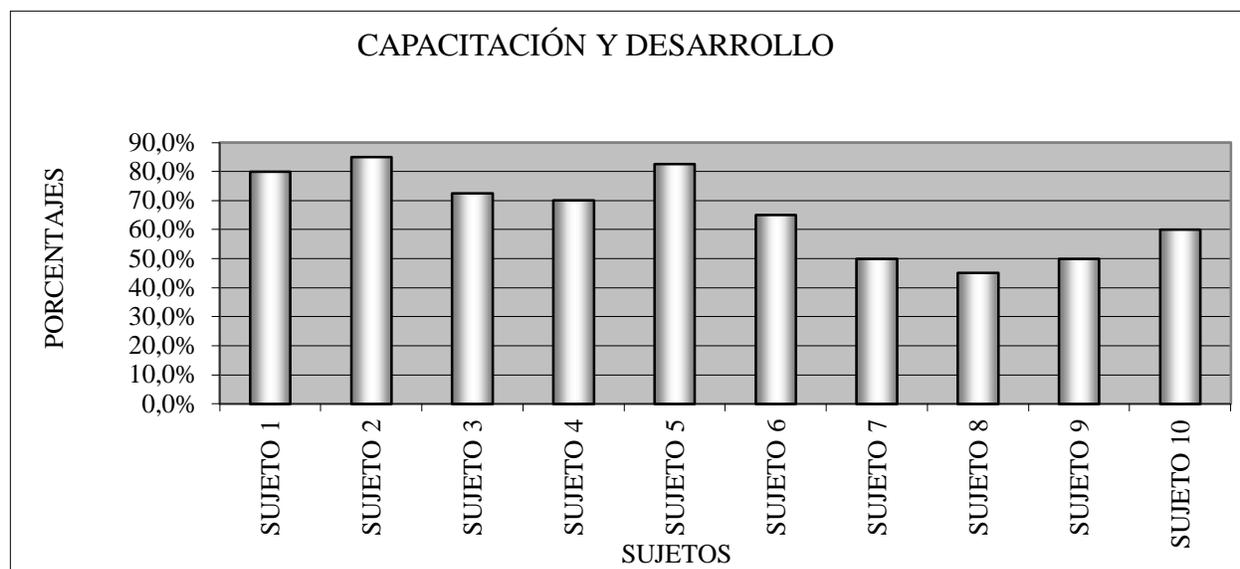


Figura 4. Capacitación y desarrollo.

Fuente: las autoras (2017).

El segundo factor es la capacitación y desarrollo, que identifica las acciones y programas de inducción, entrenamiento, capacitación, adiestramiento y especialización, que les ha brindado la empresa para los nuevos empleados que se vinculan, quienes cambian de área, o quienes son promovidos dentro de la estructura orgánica, así como los dirigidos a actualizar, perfeccionar o desarrollar innovaciones tecnológicas, administrativas en la empresa.

Tabla 6

Comunicación.

C. Comunicación					
Pre. 12	Pre. 39	Pre. 49	Pre. 58	Pre. 25	Pd
3	2	4	3	2	3
3	3	3	3	4	3
2	3	2	4	3	3
3	3	3	4	3	3
4	3	4	4	4	4
3	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	3
4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
31	30	31	34	33	
77.5	75	77.5	85	82.5	

Fuente: las autoras (2017).

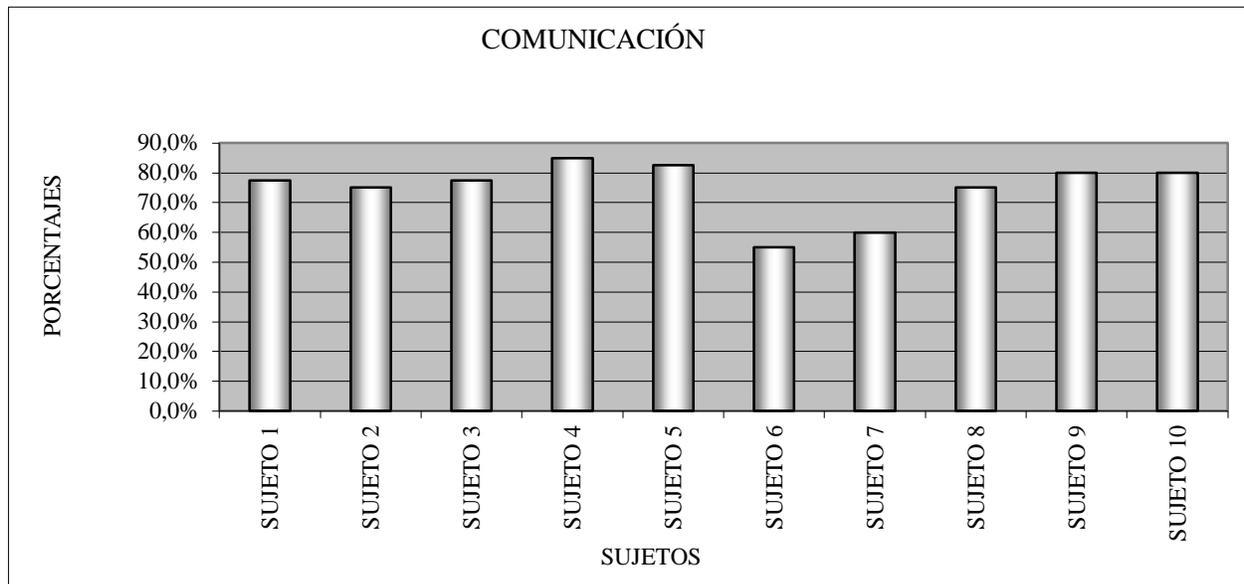


Figura 5. Comunicación.
Fuente: las autoras (2017).

El tercer factor es la comunicación que incluye los procesos y sistemas de información sobre políticas y procedimientos (descendente, de jefes a empleados), las posibilidades de participar, de aportar ideas, de ser escuchado (ascendente, de empleados a jefes), la fluidez de interacción de los miembros (horizontal, entre funcionarios), así como la facilidad de comunicación con otras áreas complementarias al interior o exterior de la empresa.

Tabla 7
Organización del trabajo.

D. Organización del Trabajo					
Pre. 5	Pre. 7	Pre. 19	Pre. 22	Pre. 32	Pd
4	4	4	4	3	4
3	3	3	4	3	3
3	2	2	1	2	2
3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4
3	4	3	3	4	3
3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	2	4
3	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3
33	34	32	33	31	
82.5	85	80	82.5	77.5	

Fuente: las autoras (2017).

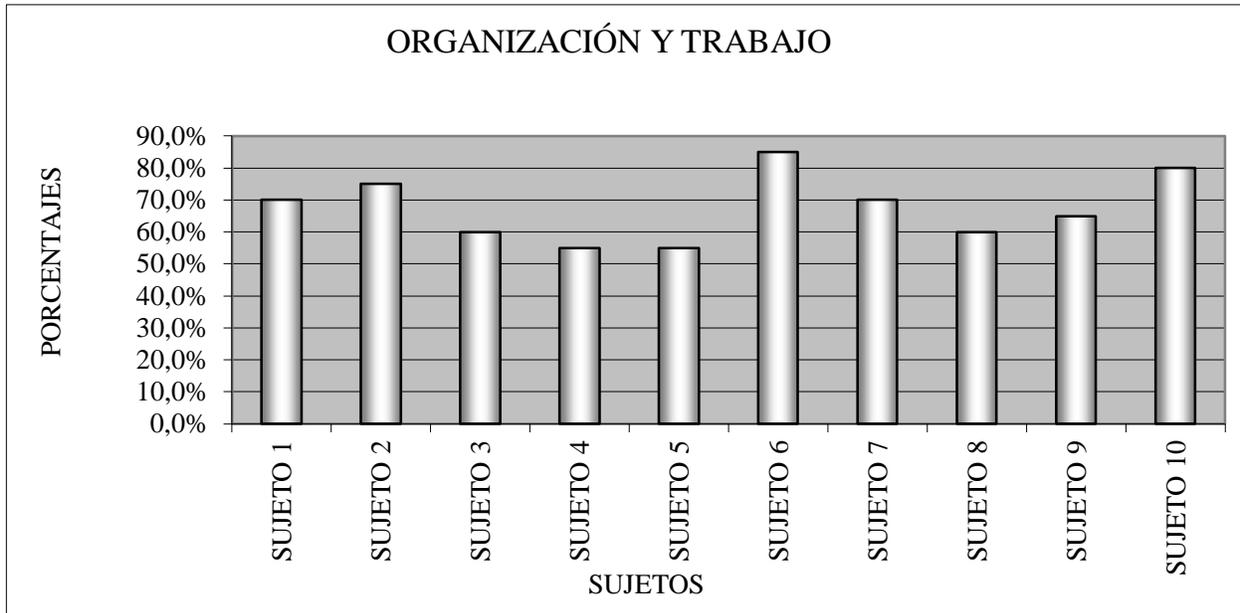


Figura 6. Organización del trabajo.

Fuente: las autoras (2017).

El cuarto factor es la organización del trabajo, que hace referencia a la forma como se percibe la programación de las funciones y tareas de un puesto de trabajo y de qué manera se puede cumplir con las metas establecidas dentro del tiempo previsto. También la correcta y oportuna dotación de elementos y equipos para el desempeño en el puesto de trabajo.

Tabla 8

Motivación.

E. Motivación					
Pre. 37	Pre. 44	Pre. 47	Pre. 54	Pre. 56	Pd
4	2	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	3	2
3	2	2	3	3	3
4	3	3	4	4	4
3	2	3	4	3	3
3	2	2	2	3	2
3	1	1	3	4	2
4	3	3	3	3	3
3	2	2	3	3	3
32	22	24	32	33	
80	55	60	80	82.5	

Fuente: las autoras (2017).

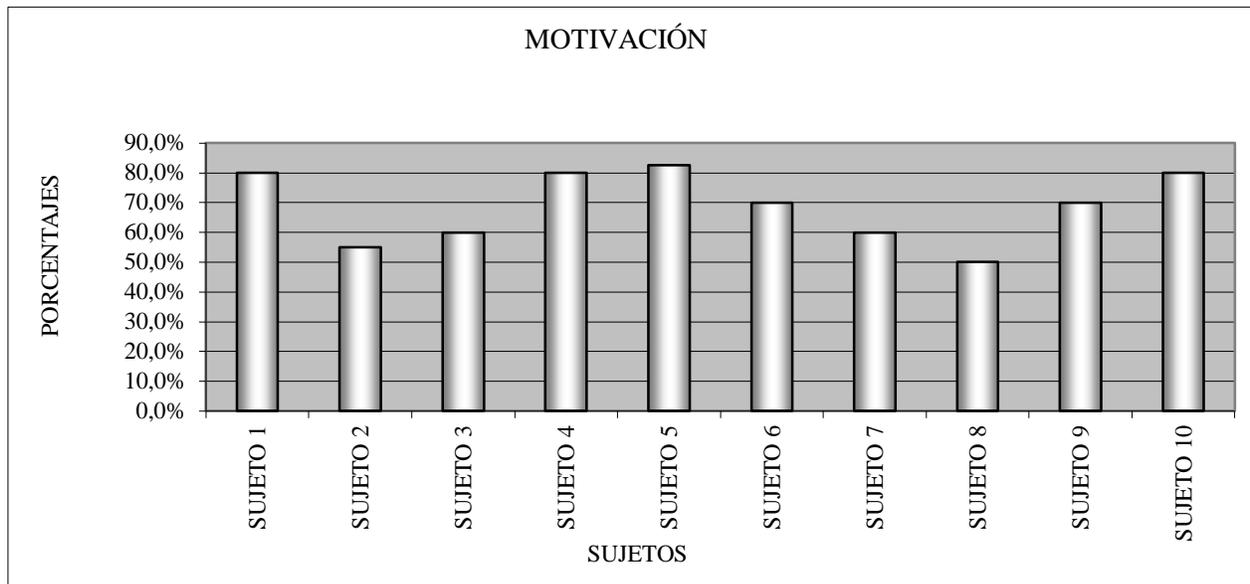


Figura 7. Motivación.
Fuente: las autoras (2017).

El quinto factor es la motivación, que identifica el grado de satisfacción por el trabajo asignado, por lo realizado, el interés por conocer a fondo lo que hace en su puesto o sección y el de otras áreas complementarias, así como la política de incentivos y reconocimientos de la empresa.

Tabla 9
Reconocimiento.

F. Reconocimiento					
Pre. 3	Pre. 14	Pre. 15	Pre. 43	Pre. 52	Pd
2	1	2	1	1	1
3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	2	2
3	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2
2	3	2	1	1	2
4	3	3	3	3	3
2	2	3	2	3	2
27	24	25	23	23	
67.5	60	62.5	57.5	57.5	

Fuente: las autoras (2017).

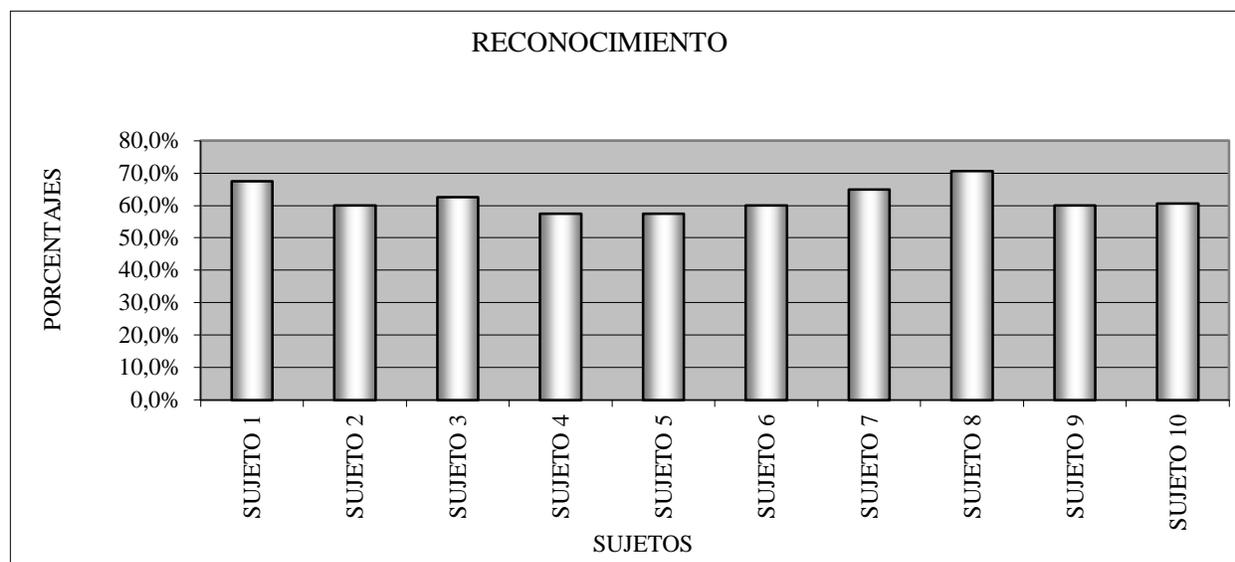


Figura 8. Reconocimiento.

Fuente: las autoras (2017).

El sexto factor es el reconocimiento, es la relación o grado de recompensa y/o sanción que recibe el trabajador, según realice bien o mal su trabajo asignado. la acogida e importancia que puedan tener sus ideas y sugerencias, así como la oportunidad que se brinda a los mejores trabajadores para lograr un desarrollo de carrera dentro de la empresa.

Tabla 10

Seguridad y Salud Ocupacional.

. G. Seguridad y Salud Ocupacional					
Pre. 9	Pre. 20	Pre. 28	Pre. 38	Pre. 51	Pd
4	3	3	3	2	3
4	3	4	4	3	4
3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4
2	3	3	3	4	3
4	3	2	3	2	3
4	3	4	3	3	3
4	3	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3
35	31	34	33	30	
87.5	77.5	85	82.5	75	

Fuente: las autoras (2017).

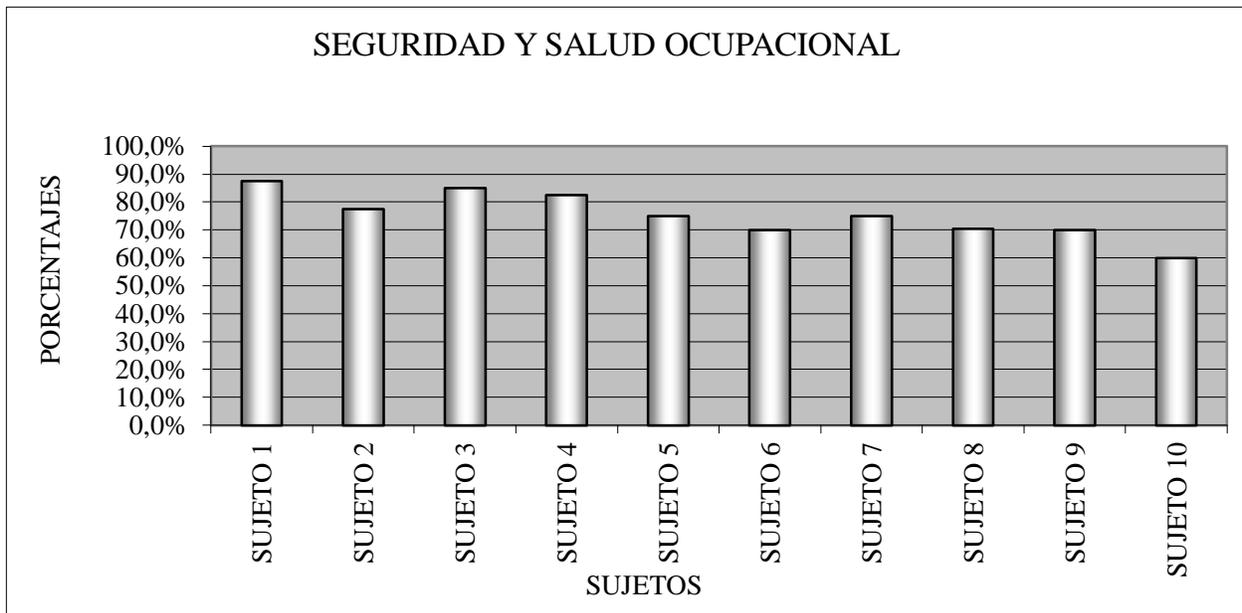


Figura 9. Seguridad y salud ocupacional.
Fuente: las autoras (2017).

El séptimo factor es la seguridad y salud ocupacional, que incluye el sentimiento de salud y bienestar tanto físico como psicológico, la preocupación y cuidado por aspectos tanto de tipo preventivo como correctivo, en materia de seguridad y salud ocupacional, así como el tipo y calidad en la atención médica, hospitalaria, odontológica, asistencial que se brinda por parte de la empresa.

Tabla 11
Relaciones Humanas.

H. Relaciones Humanas					
Pre. 2	Pre. 4	Pre. 23	Pre. 55	Pre. 60	Pd
3	1	1	4	4	3
4	3	3	3	3	3
3	4	2	3	2	3
3	2	2	3	3	3
3	2	3	4	4	3
3	4	3	4	3	3
3	3	2	3	4	3
2	4	2	3	2	3
3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
30	30	24	33	31	
75	75	60	82.5	77.5	

Fuente: las autoras (2017).

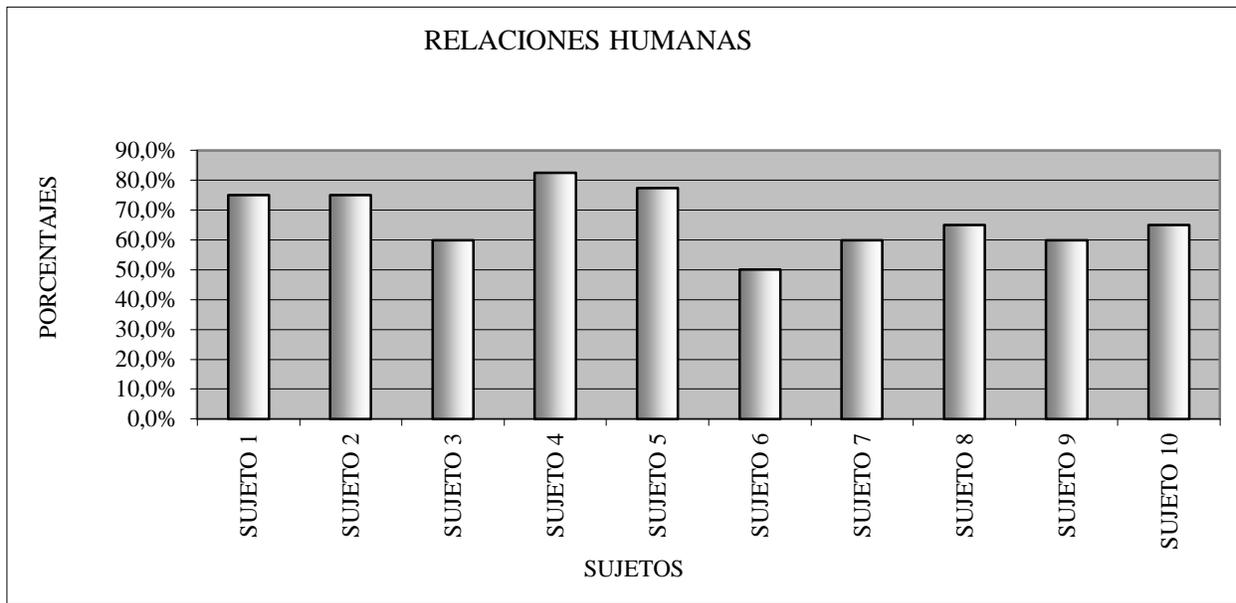


Figura 10. Relaciones humanas.
Fuente: las autoras (2017).

El octavo factor evalúa las relaciones humanas, la forma como son tratados los empleados de la empresa, con dignidad y respeto, el buen ambiente de trabajo entre compañeros y superiores jerárquicos. La actitud favorable para participar e interactuar en actividades recreativas, culturales, deportivas con los compañeros de trabajo.

Tabla 12
Satisfacción de la Remuneración.

I. Satisfacción de la Remuneración					
Pre. 10	Pre. 21	Pre. 24	Pre. 27	Pre. 31	Pd
3	1	4	1	1	2
3	3	4	4	3	3
2	3	2	2	2	2
3	3	3	2	3	3
3	3	4	3	3	3
3	3	2	4	3	3
2	2	1	2	2	2
3	2	4	2	2	3
4	3	2	3	3	3
2	2	2	3	3	2
28	25	28	26	25	
70	32.5	70	65	62.5	

Fuente: las autoras (2017).

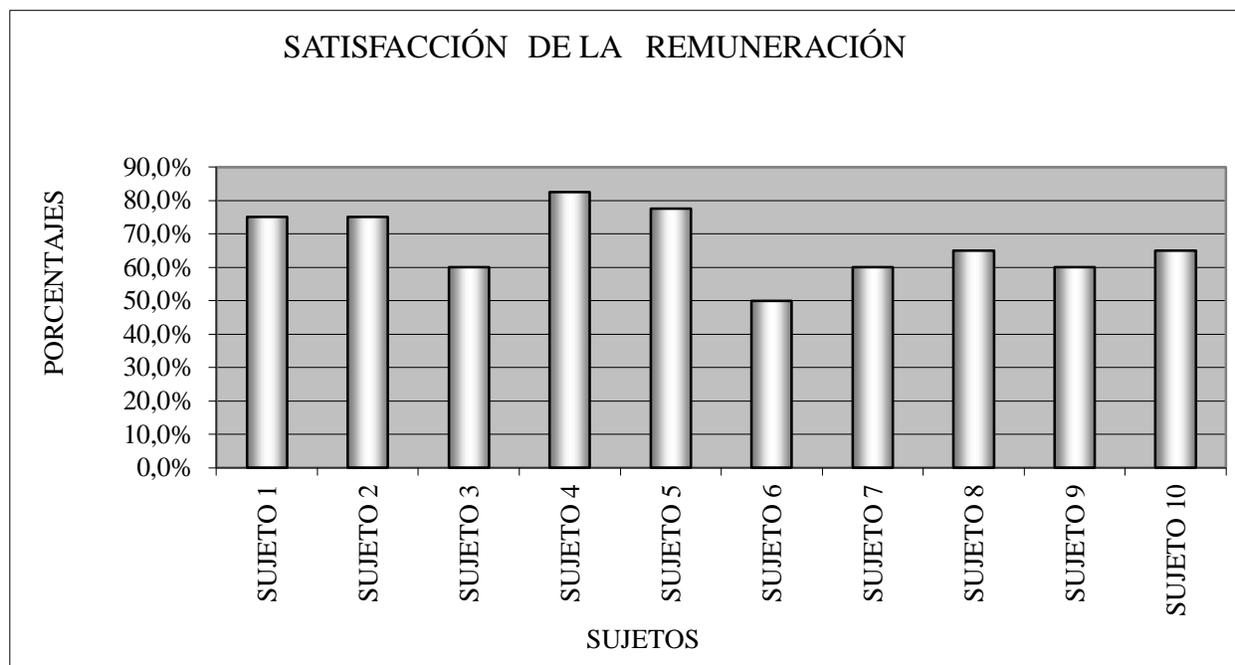


Figura 11. Satisfacción de la remuneración.

Fuente: las autoras (2017).

El noveno factor es la satisfacción con la remuneración, que determina la percepción que se tiene con respecto a las políticas salariales y prestacionales de la empresa.

Tabla 13

Supervisión.

J. Supervisión					
Pre. 6	Pre. 29	Pre. 33	Pre. 40	Pre. 59	%
4	3	3	4	4	4
3	4	3	4	3	3
6	3	3	3	3	4
3	3	2	3	3	3
3	3	3	4	4	3
4	4	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3
3	2	3	3	3	3
4	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3
36	31	30	34	32	
90	77.5	75	85	80	

Fuente: las autoras (2017).

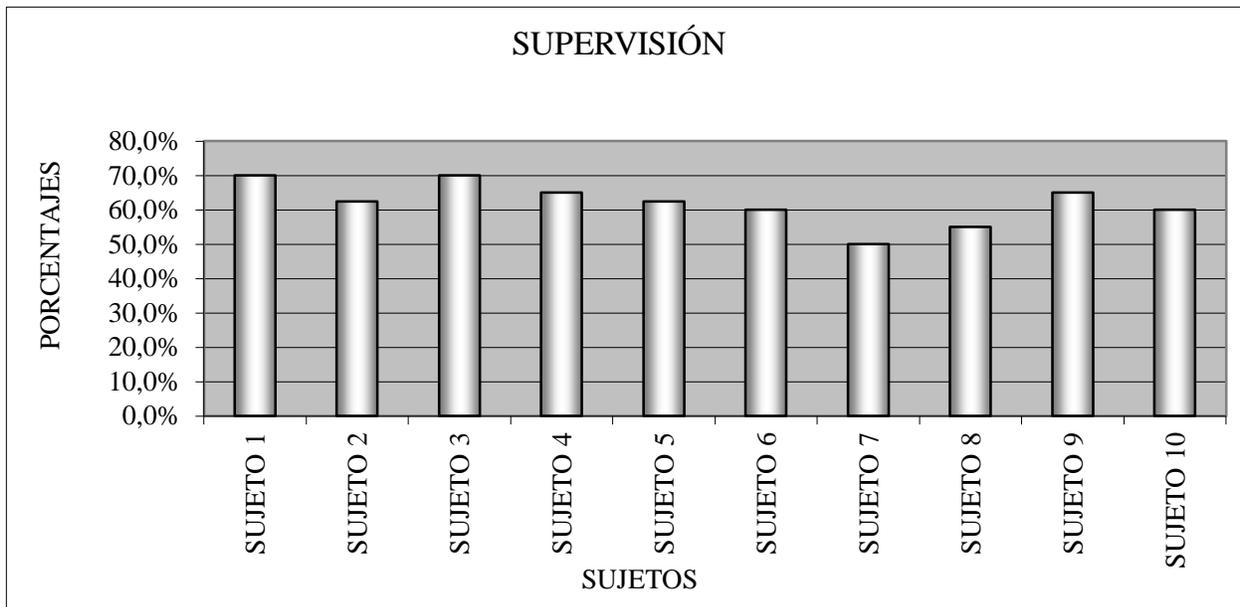


Figura 12. Supervisión.
Fuente: las autoras (2017).

El décimo factor es la supervisión, que identifica la manera como se percibe la función, orientación y liderazgo del jefe de la sección o departamento, como se solucionan conflictos dentro del grupo y como se recompensa, sanciona y orienta a quienes son sus inmediatos colaboradores.

Tabla 14
Toma de decisiones.

K. Toma de Decisiones					
Pre. 8	Pre. 11	Pre. 17	Pre. 42	Pre. 57	
3	3	3	1	3	3
3	3	4	3	3	3
2	2	3	3	3	3
3	3	3	2	2	3
3	3	3	2	4	3
3	3	4	2	3	3
2	2	2	3	2	2
2	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	3	3
27	26	29	24	29	
67.5	65	72.5	60	72.5	

Fuente: las autoras (2017).

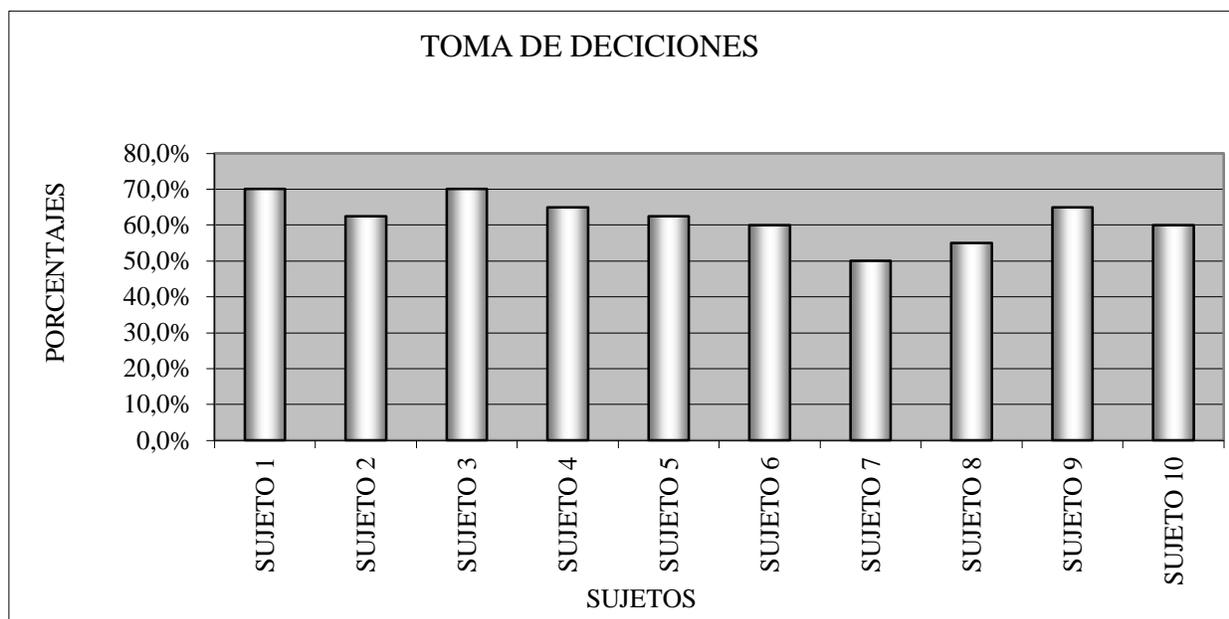


Figura 13. Toma de decisiones.

Fuente: las autoras (2017).

El décimo primero factor, hace referencia a la toma de decisiones, en el que se evalúa la forma como se logra una participación y compromiso del empleado, en la realización de una función o tarea determinada, en un cambio administrativo o técnico dentro de la empresa.

Tabla 15

Trabajo de grupo.

L. Trabajo de Grupo					
Pre. 13	Pre. 41	Pre. 45	Pre. 46	Pre. 34	
3	3	4	1	3	3
3	3	3	2	3	3
3	3	3	1	3	3
3	2	3	2	2	2
3	3	3	3	2	3
3	4	4	3	3	3
2	3	3	3	2	3
2	3	3	1	3	2
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3
28	30	32	22	26	
70	75	80	55	65	

Fuente: las autoras (2017).

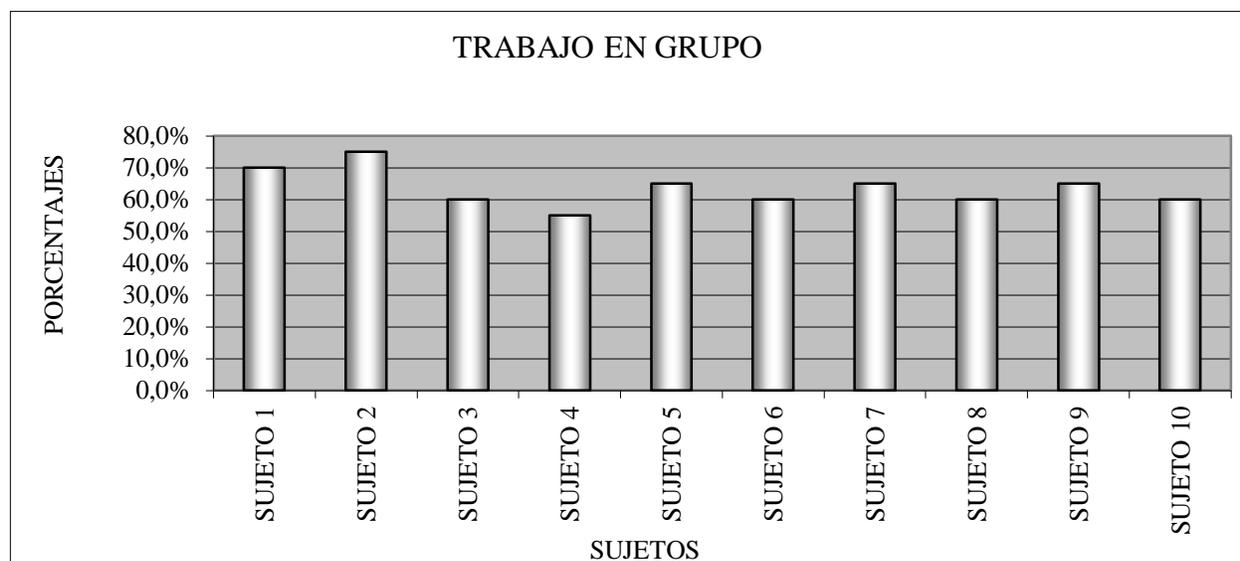


Figura 14. Trabajo en grupo.

Fuente: las autoras (2017).

El décimo segundo factor, es el trabajo de grupo que evalúa la forma como el trabajador se siente miembro importante de un grupo de trabajo, donde existe colaboración entre sus miembros, una actitud favorable a la solución de conflictos y una adecuada disposición para afrontar con éxito los cambios que se presentan en la sección, departamento o dependencia.

6.3 Resumen porcentual por factor Valcharo Constructores S.A.S.

Tabla 16

Resumen porcentual por factor.

FACTOR	PORCENTAJE
Afiliación y Compromiso	83,0%
Capacitación y Desarrollo	78,0%
Comunicación	78,0%
Organización del Trabajo	83,0%
Motivación	70,0%
Reconocimiento	58,0%
Seguridad y Salud Ocupacional	83,0%
Relaciones Humanas	75,0%
Satisfacción de la Remuneración	65,0%
Supervisión	80,0%
Toma de Decisiones	70,0%
Trabajo de Grupo	70,0%

Fuente: las autoras (2017).

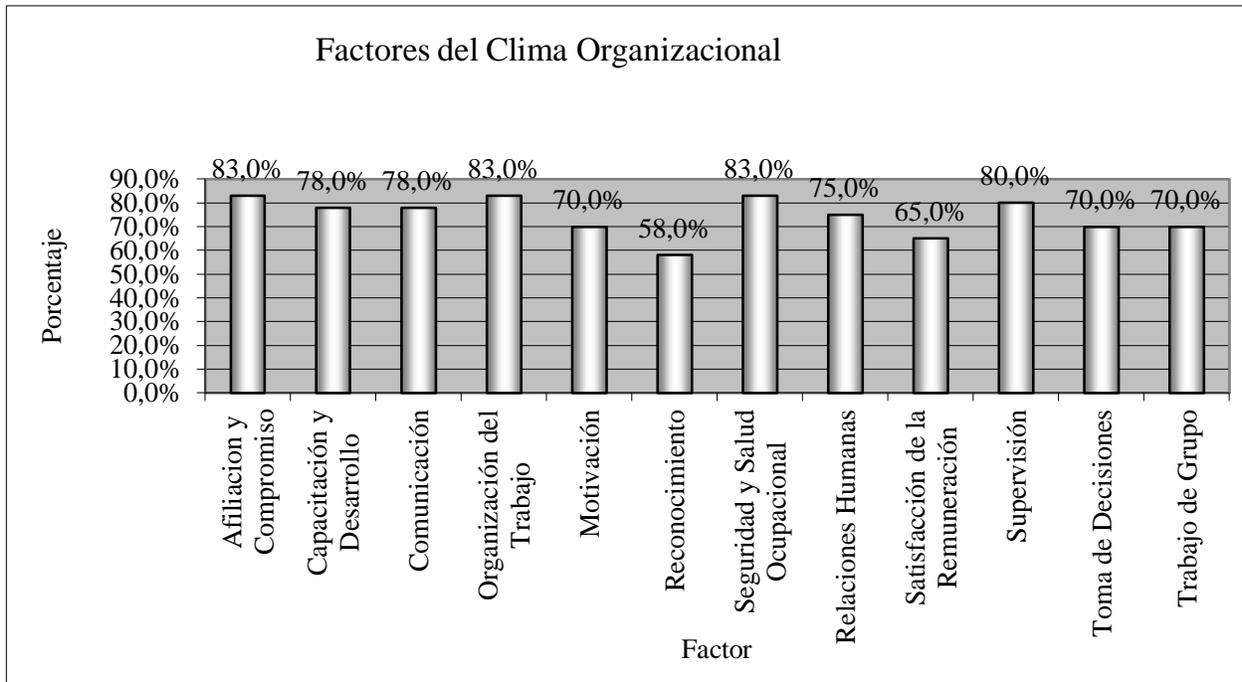


Figura 15. Resumen porcentual por factor.

Fuente: las autoras (2017).

6.4 Encuesta de mejoramiento personal integral personal administrativo Valcharo Constructores S.A.S.

Tabla 17

Encuesta de Mejoramiento Personal Integral – Puntualidad.

FACTORES	GRADOS DE EVALUACIÓN			
	PUNTUALIDAD	Siempre retrasado, abandona frecuentemente su cargo	Se retrasa ocasionalmente sin justa causa, incumple las normas	Se retrasa eventualmente con justa causa
	0%	10% - 1	50% - 5	40% - 4

Fuente: las autoras (2017).

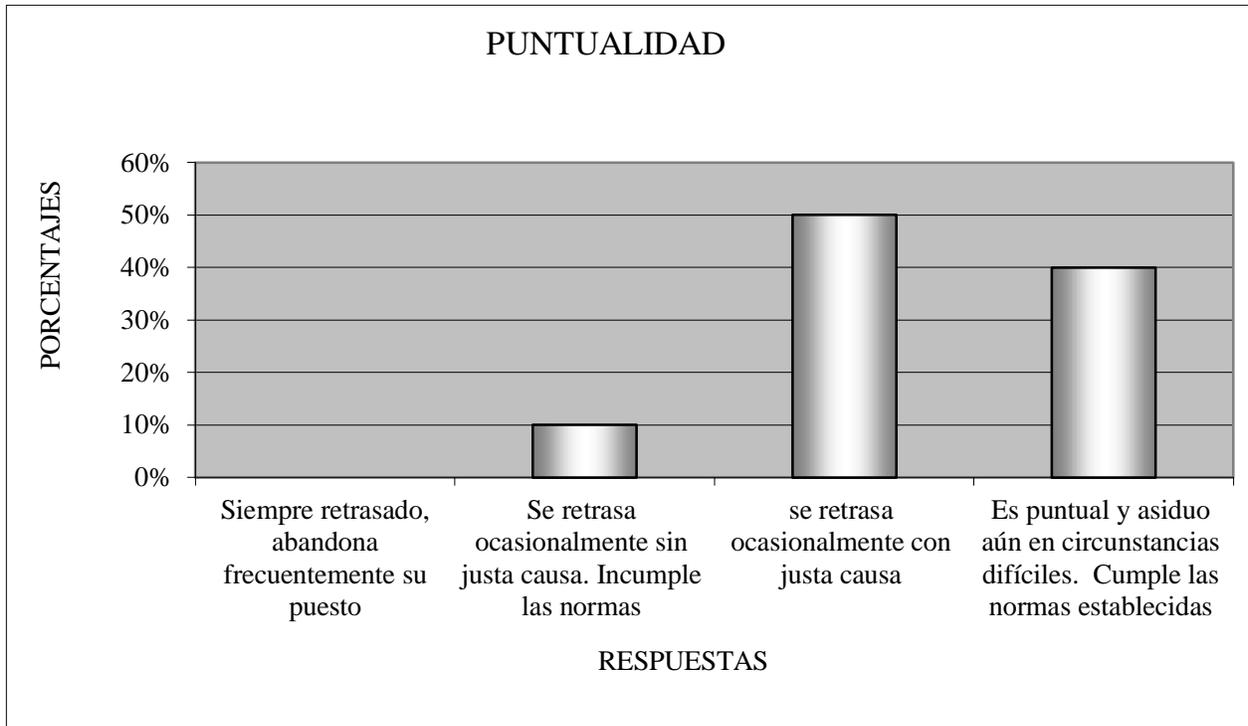


Figura 16. Encuesta de Mejoramiento Personal Integral –Puntualidad.

Fuente: las autoras (2017).

El 50% de los trabajadores encuestados, respondieron respecto a la puntualidad que se retrasa ocasionalmente con justa causa, el 40% se considera puntual y el 10% se retrasa ocasionalmente sin justa causa.

Tabla 18

Encuesta de mejoramiento personal integral. conocimientos básicos y/o específicos.

FACTORES	GRADOS DE EVALUACIÓN			
	Bajo, requiere entrenamiento y capacitación	Solo los conocimientos básicos, requiere entrenamiento	Aceptable, excepcionalmente requiere ayuda	Bueno, domina todas las áreas de su trabajo
CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y/O ESPECÍFICOS	0%	0%	50% - 5	50% - 5

Fuente: las autoras (2017).

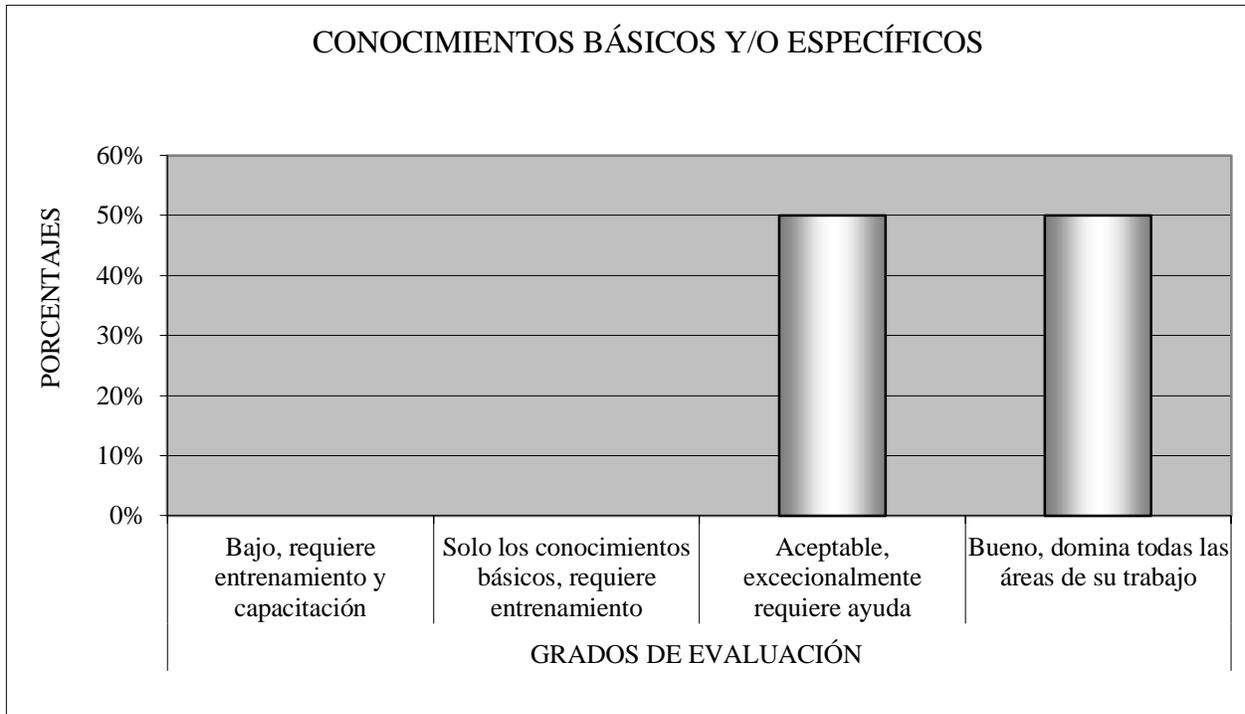


Figura 17. Encuesta de mejoramiento personal integral. Conocimientos básicos y/o específicos.
Fuente: las autoras (2017).

Respecto a los conocimientos básicos y/o específicos de su puesto de trabajo, el 50% creen que es aceptable, que excepcionalmente requiere de ayuda, el 50% se considera bueno y domina todas las áreas de su trabajo.

Tabla 19

Encuesta de mejoramiento personal integral. Conocimientos básicos y/o específicos. Calidad del trabajo.

FACTORES	GRADOS DE EVALUACIÓN			
	CALIDAD DEL TRABAJO	Mala, requiere supervisión constante, no se puede confiar en sus resultados	Escasamente satisface los requisitos mínimos, requiere control	Satisface los requisitos exigidos Control esporádico
0%		0%	20% - 2	80% - 8

Fuente: las autoras (2017).

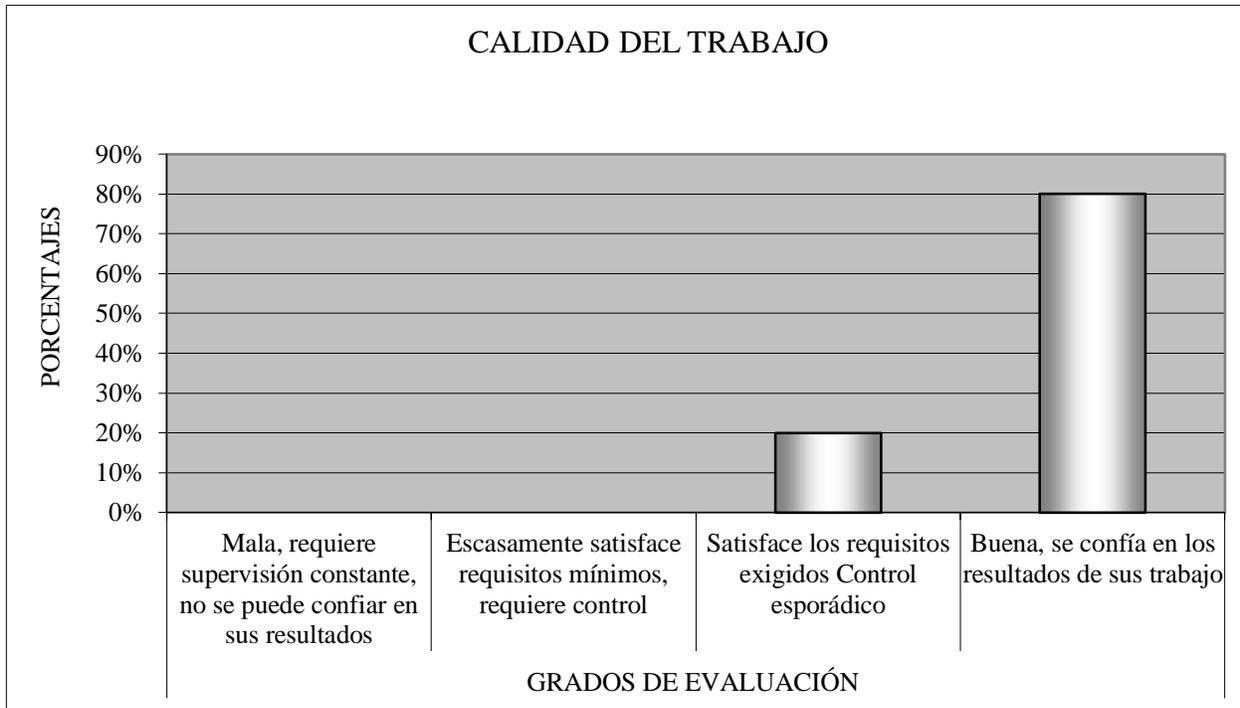


Figura 18. Encuesta de Mejoramiento Personal Integral. Conocimientos Básicos y/o Específicos. Calidad del trabajo.

Fuente: las autoras (2017).

Con respecto a la calidad de su trabajo, el 80% de los encuestados considera que es buena, que la empresa y sus compañeros confían en los resultados de su trabajo.

Tabla 20

Encuesta de Mejoramiento Personal Integral. Conocimientos Básicos y/o Específicos. Relaciones interpersonales.

FACTORES	GRADOS DE EVALUACIÓN			
RELACIONES INTERPERSONALES	Es descortés y de temperamento variable	Generalmente no se relaciona con los compañeros. Es indiferente al grupo	Demuestra buena actitud hacia las personas, es estimado y respetado	Siempre afable, respetuoso y cortés. Buen impacto en el grupo.
	0%	40% - 4	30% - 3	30% - 3

Fuente: las autoras (2017).

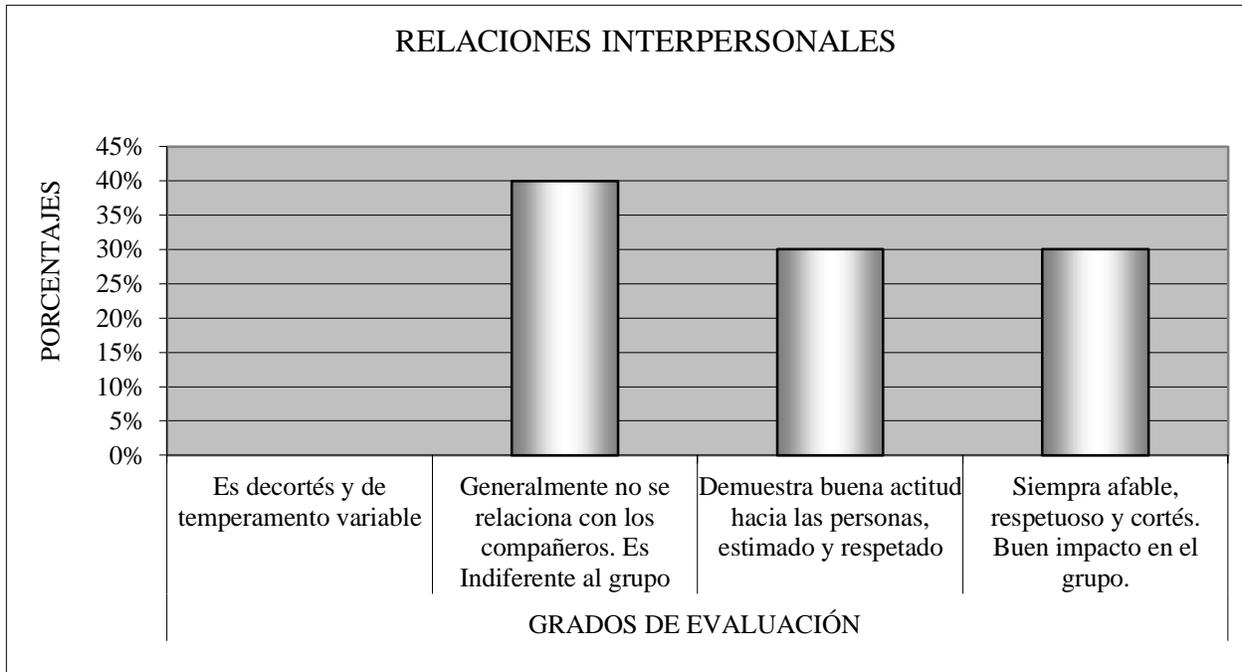


Figura 19. Relaciones interpersonales.

Fuente: las autoras (2017).

Con respecto a las relaciones interpersonales, el 40% de los encuestados considera que generalmente se relaciona con los compañeros, pero que es indiferente al grupo, el 30% respondieron que demuestra buena actitud hacia las personas, y que se considera estimado y respetado. El 30% de los encuestados creen que es amable, respetuoso y cortés, y deja un buen impacto en el grupo.

Tabla 21

Encuesta de Mejoramiento Personal Integral. Conocimientos Básicos y/o Específicos. Actitud de Servicio.

FACTORES	GRADOS DE EVALUACIÓN			
ACTITUD DE SERVICIO	Su actitud de servicio es deficiente impone sus puntos de vista	Presta colaboración con los compañeros. Es indiferente al grupo	Tiene una actitud de servicio acorde con los requisitos del cargo	Se destaca por su actitud de servicio y disposición para escuchar, generalmente las personas acuden a él.
	0%	20% - 2	60% - 6	10% - 1

Fuente: las autoras (2017).

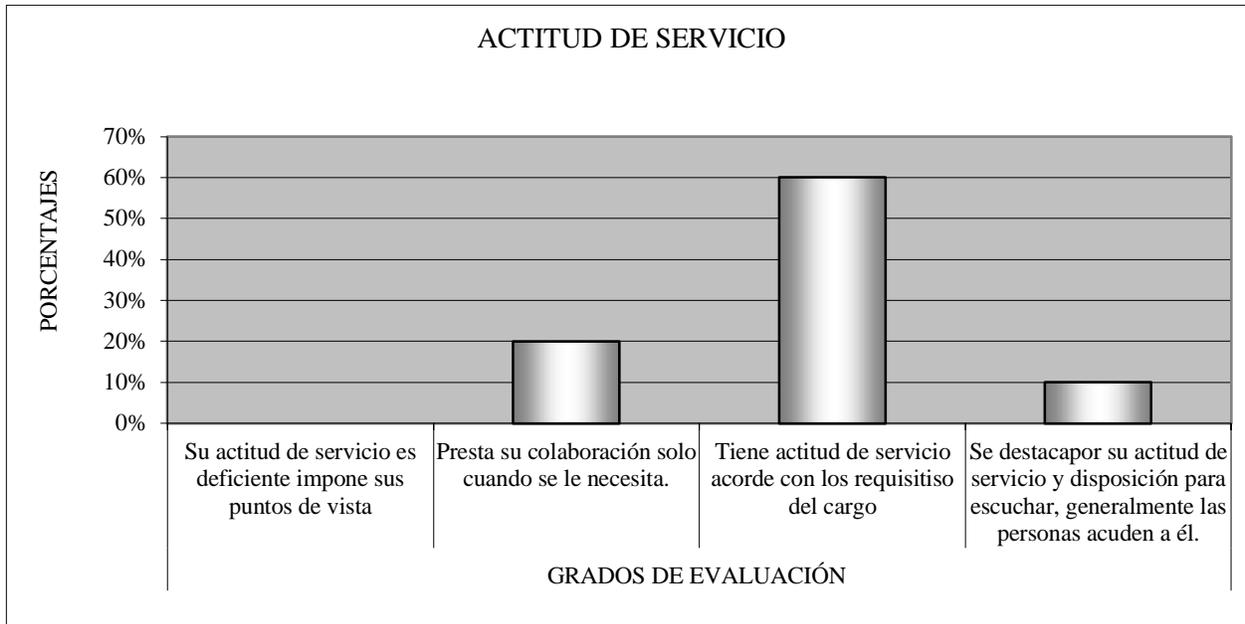


Figura 20. Encuesta de Mejoramiento Personal Integral. Conocimientos Básicos y/o Específicos. Actitud de Servicio.

Fuente: las autoras (2017).

Respecto a la actitud de servicio, el 20% respondió que presta su colaboración solo cuando se le necesita, el 60% respondió que tiene actitud de servicio acorde con los requisitos del cargo; el 10% considera que se destaca por su actitud de servicio y disposición para escuchar, generalmente las personas acuden a él.

7. Análisis de resultados

Aplicados los instrumentos de investigación y obtenidos los resultados anteriormente expuestos se realiza el siguiente análisis:

El instrumento sobre Clima Organizacional se agrupa en doce factores, los cuales tienen el siguiente comportamiento y se analiza porcentualmente la respuesta más alta que los funcionarios responden, para el análisis de la encuesta se califica de 1 a 4 así: 1 corresponde a Muy en desacuerdo, 2 corresponde a en Desacuerdo, 3 corresponde a De Acuerdo, y 4 corresponde a Muy de Acuerdo. Con respecto al primer factor Afiliación y Compromiso, se muestra que la respuesta más alta corresponde a De acuerdo un 83%, es decir que este porcentaje de empleados dio una calificación de 3, es decir están de acuerdo en que sienten gran afiliación y compromiso empresarial, por tanto, aquí se muestra el grado del sentido de pertenencia para con la empresa. Con respecto al segundo factor Capacitación y Desarrollo el 78%, dio una calificación de 3, por lo que se comprende que lo considera De acuerdo, es decir este porcentaje dio una calificación de 3. Respecto al tercer factor, Comunicación, el 78%, dio calificación de 3, es decir responde estar de acuerdo, esto muestra como la comunicación a pesar de ciertos momentos o situaciones, la comunicación es buena, factor que permite que haya armonía en el trabajo.

En relación con el cuarto factor Sobre Organización del Trabajo, el 83%, califica en 3, es decir responde que está de acuerdo, o sea que reconoce que si hay organización, que cada uno sabe su tarea en el proceso de cada proyecto y de cada trabajo asignado y no lo interrumpe para dar buenos resultados. Respecto del quinto factor sobre Motivación, el 70% da una calificación de 3 es decir responde estar de acuerdo, por lo que se entiende que hay un buen nivel de motivación, sin desconocer que quedan algunos aspectos que deben revisarse, que permitan mejorar el grado de motivación. En cuanto al sexto factor Reconocimiento, el 58% responde estar de acuerdo. Se observa que el porcentaje no es muy alto, porque quedan algunos elementos por revisar y porque la empresa revise, para dar mayor reconocimiento al trabajo de cada uno, aspectos que ayudarían a subir la motivación y la afiliación el compromiso empresarial, es decir

el sentido de pertenencia. Con respecto al séptimo factor sobre Seguridad Ocupacional, el 83% califica con 3, es decir reconoce está de acuerdo en que en la empresa existen todos los elementos que garantizan una buena seguridad social y los mecanismos para la prevención y atención oportuna en caso de enfermedad, además de los programas sociales.

Respecto al octavo factor sobre Relaciones Humanas, el 75% de los encuestados se muestra de acuerdo en que las relaciones humanas son buenas, el porcentaje da muestras que quedan algunos elementos por revisar y mejorar. El noveno factor es Satisfacción de la Remuneración, el 65% se muestra de acuerdo, los demás creen que debería mejorarse la remuneración laboral, pero la gerencia cree que es justo, dado que existen temporadas de trabajo donde no hay obras y el trabajo se reduce ostensiblemente, por tanto, los meses en que hay trabajo compensan a los otros. Respecto a la supervisión el 80% está de acuerdo en que la empresa lleva muy bien monitoreado, tanto a los empleados en el desempeño y dificultades que puedan presentarse, para poyarlos y colaborarles, como en el desarrollo de las obras. El decimoprimer factor sobre toma de decisiones, muestra que el 70% está de acuerdo en que la empresa consulta debidamente a cada empleado, cuando es necesario, sobre cambios, en su trabajo, metas o aspectos que lo comprometen directamente. Y el decimosegundo factor sobre Trabajo en grupo el 70% está de acuerdo en que existen algunas diferencias o que a veces hay momentos que se siente un ambiente laboral tenso, pero esto no afecta el trabajo que estén realizando, porque todos tiene claro las fechas, las metas a cumplir y deben hacerlo para no ser mal calificados por su trabajo.

Se puede analizar que no existen respuestas con el 100% que muestren estar muy de acuerdo, respecto a los factores aplicados en el instrumento sobre Clima Organizacional, por parte de los empleados. Aspectos que hacen pensar que quedan cosas por revisar, por cambiar, por mejorar.

Respecto al instrumento de Rendimiento laboral se analizan las siguientes respuestas y se obtiene que: con respecto al primer factor; Puntualidad, el 50% responde que se retrasa eventualmente con justa causa. Con respecto al segundo factor; Conocimientos Básicos y Específicos, el 50% responde que es aceptable, que excepcionalmente requiere ayuda. Con

respecto al tercer factor Calidad del Trabajo, el 20% responde que satisface los requisitos exigidos y que requiere control esporádico. En cuando al cuarto factor; Relaciones Interpersonales, el 30% demuestra buena actitud hacia las personas, además que es estimado y respetado en la empresa. Acerca del quinto factor; Actitud de Servicio, el 60% responde que Tiene actitud de servicio acorde con los requisitos del cargo.

Se establece por lo anterior, que la empresa Valcharo Constructores S.A.S, debe proponer aspectos de cambio y rediseño administrativo como:

Generación de políticas y planes de acción para que la empresa provoque en los usuarios el efecto deseado y la implantación de su producto o servicio sea eficaz, vehiculando acciones para el logro de los objetivos comerciales y, su análisis, intervención y continua mejora para contribuir al logro de los objetivos globales de la empresa.

Garantizar la seguridad de las personas en el trabajo, los bienes y el medio ambiente, así como la mejora de condiciones de trabajo, generando sistemas de prevención e interviniendo para dicho mejoramiento.

Aplicación de los principios y técnicas a la selección, Formación, clasificación y asignación de personal.

Conducir las investigaciones, desarrollo, aplicación y evaluación de los principios relacionados con el comportamiento de sus empleados en cuanto a características, diseño, y uso de entornos y sistemas dentro de los cuáles trabajan y viven los trabajadores, colaborando con los directivos en el diseño, desarrollo y utilización de sistemas constituidos por la empresa para obtener una eficacia óptima en términos de capacidad humana. Aconsejar sobre factores humanos que deben considerarse en el diseño de sistemas constituidos por el hombre.

Respecto a la planificación, diseño, control y evaluación de la formación a nivel directivo como de desarrollo del personal, Valcharo Constructores S.A.S, puede pensar en mejorar los siguientes aspectos:

Organización de programas de formación, aplicando principios de aprendizaje y diferencias individuales.

Diagnosticar o detectar las necesidades formativas de los miembros de la Organización, obteniendo datos sobre la cualificación actual, la requerida para el adecuado desempeño del puesto y las deficiencias existentes al respecto.

Elaborar el Plan de Formación que responda a las necesidades reales del personal, estableciendo un orden de prioridad en función de la importancia o valor estratégico que posee para la organización y que permita alcanzar los objetivos establecidos en el Plan de Gestión. Contactar y/o contratar a los formadores seleccionados para impartir las actividades formativas, compatibilizando su intervención con el calendario y horario establecido.

De acuerdo a los resultados obtenidos cabe analizar que el Clima Organizacional de la empresa Valcharo Constructores S.A.S, seccional Granada, no es el mejor, que las relaciones interpersonales no funcionan de acuerdo a los estándares empresariales, que las relaciones en sentido descendentes no son las mejores, que los incentivos por trabajo extra o resultados óptimos no son tenidas en cuenta, así como las opiniones del personal para la toma de decisiones. Sin embargo, estos factores que afectan el Clima Organizacional no están afectando el Rendimiento laboral, porque los funcionarios han descubierto que aunque sus salarios no colman las expectativas, están por encima de muchos en la región, que la estabilidad laboral y las condiciones de trabajo que ofrece la empresa, superan las de otras empresas en la zona. Por estas razones, demuestran sentido de pertenencia y cumplen con los planes y tareas en las fechas establecidas, generando una imagen que todo anda bien.

Lo importante de este análisis es, que según los resultados, en la empresa Valcharo Constructores S.A.S Seccional Granada, el rendimiento laboral es bueno, no se ha visto afectado por el Clima Organizacional. Aunque en condiciones de normalidad suele ser suficiente con una evaluación más o menos intuitiva e informal del Clima Organizacional, cuando se evidencian problemas importantes, algunos empleados de Valcharo Constructores S.A.S seccional Granada, recurren a otros funcionarios de mayor rango o antigüedad.

8. Conclusiones

Finalizado el proceso de investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

El Clima Organizacional de la empresa Valcharo Constructores S.A.S, según los instrumentos, está en condiciones que permiten desempeñarse en el trabajo de manera tranquila, los funcionarios consideran que la comunicación, las relaciones interpersonales en forma horizontal y descendente muestran un grado de motivación tal que permiten trabajar sin molestias ni incomodidades, además las decisiones en la empresa se toman teniendo en cuenta parcialmente la opinión de los empleados, cuando es necesario, por otro lado, existe apoyo constate y permanente entre empleados para ayudarse entre compañeros a culminar labores que se repesan o que se exigen en forma repentina. Sin embargo, los factores que puedan afectar el Clima Organizacional de manera temporal, no han afectado en ningún aspecto el Rendimiento Laboral.

La calidad de vida laboral de la empresa Valcharo Constructores S.A.S. está determinada por el entorno, el ambiente, la motivación que los rodea; el empeño que debe colocar la empresa por mejorar la vida laboral para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos de trabajo y de esta manera obtener un alto grado de motivación, lo cual genera en cada uno de los empleados buena actitud de trabajo, alto grado de responsabilidad y eficiencia en sus labores.

Aunque los empleados suelen prestar sus servicios de la mejor manera, también se puede observar que para mejorar los aspectos resaltantes, que aquí se analizan, es necesario que los trabajadores tengan una participación más activa en las decisiones de la empresa. Que los directivos consideren importante los trabajos extras y se creen mecanismo de incentivos para el logro de metas y objetivos. Que se cree un concurso del empleado del mes, pero que las características para elegirlo, sea democráticamente por votación de los mismos empleados, además este empleado debe ganarse el mérito por su trabajo, pero también por su interrelación con los demás compañeros, por el compromiso con la empresa, se deben tener en cuenta aspectos

como participación en actividades sociales, acompañamiento y apoyo a compañeros, cumplimiento de sus metas, rendición de informes, puntualidad, responsabilidad, creatividad, aportes nuevos, pero sobre todo que sus labores no interrumpen el normal desarrollo de la empresa y afecten el trabajo de los otros.

Aplicados los instrumentos de investigación, se establece que el Clima Organizacional de Valcharo Constructores S.A.S. seccional Granada, se encuentra en buen estado, no se siente afectado, esto se muestra en las relaciones interpersonales, en el apoyo de trabajo en equipo el cual se da en cada trabajo, en cada obra y en cada proyecto, existe un nivel alto de motivación para la participación de actividades sociales y de integración, ninguno de estos factores se ven perturbados; por lo tanto no se ha visto afectado el Rendimiento Laboral de la empresa, pues se cumple con las metas y estándares establecidos por las entidades y clientes para quienes realizan las obras y proyectos constructivos, lo cual determina que no se encontró correlación alguna entre los dos instrumentos aplicados, por lo tanto se puede afirmar que se cumplió la hipótesis nula, en la que se determinó que “El clima organizacional que se percibe en Valcharo Constructores S.A.S, seccional Granada no ha influido en el rendimiento laboral”.

9. Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos, se procede a enunciar algunas recomendaciones, tanto para la empresa Valcharo Constructores S.A.S., seccional Granada objeto de estudio para lograr el mejoramiento de su Clima Organizacional.

El clima laboral detectado en Valcharo Constructores S.A.S., en la investigación se percibe como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la empresa y su recurso humano.

Por lo anterior, Valcharo Constructores S.A.S., seccional Granada, deben difundir políticas de desarrollo que le permitan al personal experimentar un progreso profesional e involucrarse con la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la empresa a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia del desarrollo personal y los climas de trabajo favorables como factor claves del éxito, de tal manera que se eliminen las barreras de comunicación que actualmente están afectando las relaciones interpersonales y que hacen que el Clima organizacional no sea el mejor.

El Clima Organizacional que es un aspecto determinante para el desarrollo productivo de la empresa Valcharo Constructores S.A.S, es tan importante como las ventas y ampliación de las mismas, en donde el no tener un buen uso de él puede afectar la buena marcha de las actividades y bienestar del personal en todos sus niveles.

Si bien es cierto la importancia del Clima Organizacional ha sido tema de marcado interés para Valcharo Constructores S.A.S, por ello este trabajo de investigación pretende hacer una recolección directa de los criterios que sustentan el desarrollo objetivo del trabajo.

Como estrategias de mejoramiento institucional para Valcharo Constructores S.A.S, se propone:

- a) Programar un plan de reingeniería de tal manera que se contribuya eliminar cualquier síntoma que atente contra el clima organizacional, desde los principios de la misma empresa. Respecto a la misión, y finalidad de los puestos de trabajo, se puede pensar en:
- b) Alcanzar los objetivos contenidos en el Plan de Gestión en cuanto a adecuación cualitativa de los recursos humanos, asegurando la selección y contratación adecuada de los miembros de la empresa y la preparación técnica de los mismos para ocupar los puestos actuales, potenciando su preparación para posibilitar que asuman puestos más cualificados y/o con mayores responsabilidades y adecuando constantemente la estructura empresarial a la estrategia, consiguiendo que esta sea adecuada, las funciones bien definidas, los sistemas de comunicación sean eficaces, y los puestos debidamente valorados y retribuidos según los planteamientos y políticas de la empresa en su conjunto y su política de actuación sobre el personal para la consecución de los objetivos globales de la empresa.
- c) Realizar un estudio e intervención permanente del influjo de la empresa y demás factores ambientales sobre la conducta y la satisfacción laboral de sus empleados y del modo como pueden modificarse estos factores para aumentar el rendimiento y la satisfacción.

Se recomienda que Valcharo Constructores S.A.S., implemente un programa de incentivos para promover ascensos, teniendo en cuenta el comportamiento y el cumplimiento de las tareas asignadas y con base en los resultados, diseñar programas de ascenso que proporcionen retos y competencia entre los trabajadores para que se esfuercen en realizar correctamente sus actividades y ser sobresalientes dentro de la empresa, de esta manera se logrará un buen Clima Organizacional, un eficiente y eficaz desempeño laboral, además, de unos trabajadores satisfechos y realizados profesionalmente.

El personal no asiste motivado a las reuniones sociales, por tanto, Valcharo Constructores S.A.S., debe implementar beneficios sociales para que se conviertan en una estrategia organizacional que permita satisfacer las expectativas del personal y lograr una conducta positiva hacia la empresa.

Desde la Gerencia se debe promocionar la realización de acciones oportunas para involucrar al personal en la estrategia de la empresa, conociendo y mejorando permanentemente la situación de los mismos; facilitando, dirigiendo y controlando el cambio que se pretenda conseguir, siempre y cuando se tomen en cuenta las opiniones de los empleados.

Es importante que se propicien los ambientes para potenciar la coordinación entre los distintos departamentos y unidades o departamentos, que permitan mejorar las diferencias que originan distancias.

Se hace necesario que se logre en un corto plazo establecer y revisar los canales de comunicación de la empresa, favoreciendo el uso adecuado de los mismos, para mejorar el Clima Organizacional.

Se recomienda además a la Gerencia acerca de políticas de personal y sobre relación dirección-empleado, pues los empleados manifiestan que las relaciones con los directivos, no son las mejores.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, G. (1995). El constructor clima organizacional. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (25), p. 46.
- Álvarez, L. E. (2004). *Un nuevo enfoque en busca de la productividad y la competitividad de las organizaciones*. Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Villavicencio. Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Barroso, P. (1999). *Dimensiones del clima organizacional*. Disponible en: www.monografias.com/trabajos11/dimclim/dimclim.shtml.
- Brancato, B. (2011). *Puede influir el Clima laboral en la productividad*. Mendoza - Argentina.
- Campbell, J. M. (1993). *Una teoría del rendimiento*. San Francisco C.A.: En el N. Schmitt, W.C. Borman y asociados, selección de personal en las organizaciones, Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cortés M. E. (2004; p 23). *Generalidades sobre la Metodología de la Investigación*. Campeche, México: Colección Material Didáctico.
- Davis, L. J. & Newstrom, C. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill.
- De la Iglesia, G. (2002). *Psicología laboral y organizacional*. Disponible en: www.monografias.com/trabajos14/psicolaboral/psicolaboral.shtml

Departamento Administrativo de la Función Pública (2002). *Lineamientos generales para la administración del Talento Humano*. Disponible en www.dafp.gov.co.

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Gutiérrez, P. (2001). *Conducta organizacional*. Disponible en: www.monografias.com/trabajos7/conor/conor.shtml

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2001). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Hopkins, K. (1997). *Estadística básica para las ciencias sociales y del comportamiento*. México D.F.: Prentice Hall.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1978). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston: Escuela de Administración de Negocios. Universidad de Harvard.

Marchant, L. (2003). *Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región*. Tesis de magíster U. de Valparaíso, Chile.

Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Primer seminario Viña del Mar. Chile.

Martínez, I. (2000). *Medición del clima laboral en las organizaciones*. Disponible en: www.monografias.com/trabajos6/

Martínez, L. (1997). *Cultura y Clima organizacional*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-clima-organizacional/cultura-clima-organizacional.shtml>.

Méndez, C. (2002). *Teorías organizacionales y tecnologías de gestión*. Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales. Bogotá D. C. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá D.C.: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Morris, C. (1997). *Psicología*. México D.F.: Pearson.

Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). *Evaluación del desempeño en puestos de trabajo únicos*. San Francisco: Jossey-Bass. En D. R. Ilgen y E.D. Pulakos (eds) la naturaleza cambiante del rendimiento.

O.I.T. (2006). *Introduction to work study*. Ginebra.

Reeve, J. (2003). *Motivación y Emoción*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Rodríguez, A. (1999). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid, España: Editorial Pirámide.

Salkind, N. (1998). *Métodos de Investigación*. México D.F.: Prentice Hall.

Urdaneta, O. (2001). *Psicología Organizacional aplicada a la gestión del talento humano*. Bogotá: 3R Editores.

Urdaneta, O. (2004). *El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización*. Bogotá: 3R Editores.

Apéndices

Apéndice A. Cuestionario de clima organizacional

Área de Trabajo		Tipo de Vinculación		Fecha
Administrativo	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	Planta <input type="checkbox"/> Contrato <input type="checkbox"/>

No.	ÍTEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1.	El entrenamiento recibido me ha profesionalizado en mi trabajo.				
2.	En la empresa me siento tratado con dignidad y respeto en mi trabajo.				
3.	En mi área a quien hace mal el trabajo se le responsabiliza y sanciona por ello.				
4.	Existe una activa participación de mis compañeros en los diferentes eventos recreativos, sociales y culturales programados por la compañía.				
5.	La organización del trabajo en mi área me permite cumplir mi labor en los plazos previstos.				
6.	Cuando existen conflictos mi superior interviene positivamente para solucionarlos.				
7.	Habitualmente termino mi trabajo dentro del horario asignado.				
8.	Cuando se toman decisiones relativas a mi trabajo se consulta mi opinión al respecto.				
9.	Me siento bien en salud y no presento mayores problemas de incapacidades en el trabajo.				
10.	Los beneficios convencionales son apropiados y guardan relación con el costo de vida.				
11.	Existe una clara participación en el proceso de toma de decisiones.				
12.	Me siento escuchado y valorado por mi jefe cuando le expreso mis ideas y puntos de vista.				

No.	ÍTEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
13.	Las ideas, sugerencias y preocupaciones del personal son tenidas en cuenta por los jefes del área.				
14.	A quienes trabajan bien se les recompensa mejor que a quienes no lo hacen.				
15.	Me felicitan cuando tengo aciertos o logros en mi trabajo.				
16.	Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.				
17.	Se me advierte con debida anticipación sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo.				
18.	La compañía se preocupa por la capacitación y desarrollo de su personal para que realice mejor su trabajo.				
19.	Considero que en mi área el trabajo está bien organizado.				
20.	Los servicios asistenciales son oportunos y eficientes.				
21.	Hay preocupación por mantener una política justa para determinar los salarios de su personal.				
22.	Tengo claro los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.				
23.	En la empresa se observa una actitud de valoración y reconocimiento de su personal.				
24.	Si otra empresa me ofreciera un puesto similar con una remuneración ligeramente superior me quedaría en el Valcharo Constructores.				
25.	Recibí la información e instrucciones adecuadas para realizar bien mi trabajo.				
26.	El programa de inducción me brindó un completo conocimiento de la empresa.				

No.	ÍTEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
27.	Creo que mi salario se encuentra a nivel del mercado laboral.				
28.	Existen completos programas de prevención de enfermedades y salud ocupacional.				
29.	Mi jefe me comenta si estoy haciendo bien o mal mi trabajo.				
30.	En la empresa se aprecian las iniciativas y sugerencias en el trabajo.				
31.	Recibo una adecuada remuneración por mi trabajo en la compañía.				
32.	Cuento con los elementos, equipos y/o herramientas adecuados para el desempeño de mi trabajo.				
33.	Cuando enfrento alguna dificultad en mi trabajo mi supervisor me ofrece apoyo para resolverla.				
34.	Cuando se introducen cambios en mi área se consultan las opiniones para implantarlos.				
35.	Me siento parte integral de la empresa.				
36.	Previo el desempeño de mi cargo recibí un completo programa de entrenamiento.				
37.	Me siento a gusto con el trabajo que he realizado.				
38.	Existen programas de medicina, higiene, seguridad y salud ocupacional.				
39.	Existe una buena y permanente comunicación tanto en mi área como con otras con las que debo trabajar.				
40.	Mi jefe presenta en su cargo más cualidades que defectos.				
41.	En la empresa se toman las decisiones y se mantienen, brindando el respaldo necesario.				

No.	ÍTEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
42.	Cuando existen “picos” de trabajo, necesidad de laborar tiempo extra, etc., es fácil contra con la colaboración de otros compañeros.				
43.	Los ascensos y promociones son hechos a los mejores trabajadores de la empresa.				
44.	Recibo incentivos y reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.				
45.	Me siento bien dispuesto a los cambios que se producen en mi trabajo.				
46.	Existe un verdadero sentimiento de grupo entre mis compañeros de trabajo.				
47.	Cuando logro un desempeño excelente recibo reconocimiento por ello.				
48.	Me han brindado los medios de capacitación para conocer oportunamente las innovaciones y cambios de la compañía.				
49.	Me resulta fácil comunicarme con mis superiores ya que hay una actitud receptiva a mis ideas.				
50.	Me siento fuertemente motivado para realizar mi trabajo en la empresa.				
51.	Creo que existe una permanente preocupación por la seguridad y salud en el trabajo.				
52.	En Valcharo Constructores S.A.S las mejores oportunidades son para aquellos trabajadores que muestran un desempeño excelente.				
53.	Haciendo un balance y considerando todos los factores creo que es una buena empresa para trabajar.				
54.	Me agrada conocer otras funciones o áreas de la empresa, pus ello me permite ascender a otros cargos				

No.	ÍTEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
	dentro de la misma.				
55.	Me gusta asistir a reuniones sociales con mis compañeros de trabajo.				
56.	Me agrada el trabajo que realizo.				
57.	Las metas fijadas en mi trabajo me son consultadas y se establecen en forma racional.				
58.	Existe una buena comunicación por parte de la presidencia sobre las políticas, planes y programas de la empresa.				
59.	Me resulta fácil aportar nuevas ideas y excelentes formas de hacer mi trabajo dada la confianza que me brinda mi jefe inmediato.				
60.	Existe un buen ambiente de trabajo en mi área.				

TABLA DE COLORES POR FACTOR

- | | | | |
|-------------------------------------|---|------------------------------|---|
| 1. Afiliación y compromiso |  | 2. Capacitación y Desarrollo |  |
| 3. Comunicación. |  | 4. Organización del trabajo |  |
| 5. Motivación. |  | 6. Reconocimiento |  |
| 7. Seguridad y Salud Ocupacional |  | 8. Relaciones Humanas |  |
| 9. Satisfacción de la remuneración. |  | 10. Supervisión |  |
| 11. Toma de Decisiones |  | 12. Trabajo en Grupo |  |

Apéndice B. Encuesta de mejoramiento personal integral personal administrativo Valcharo Constructores S.A.S.

Factores	GRADOS DE EVALUACIÓN			
Puntualidad	Siempre retrasado, abandona frecuentemente su cargo	Se retrasa ocasionalmente sin justa causa, incumple las normas	Se retrasa eventualmente con justa causa	Es muy puntual y asiduo aún en circunstancias difíciles. Cumple las normas establecidas
	%	%	%	%
Factores	GRADOS DE EVALUACIÓN			
Conocimientos básicos y/o específicos	Bajo, requiere entrenamiento y capacitación	Solo los conocimientos básicos, requiere entrenamiento	Aceptable, excepcionalmente requiere ayuda	Bueno, domina todas las áreas de su trabajo
	%	%	%	%
Factores	GRADOS DE EVALUACIÓN			
Calidad del trabajo	Mala, requiere supervisión constante, no se puede confiar en sus resultados	Escasamente satisface los requisitos mínimos, requiere control	Satisface los requisitos exigidos Control esporádico	Buena, se confía en los resultados de su trabajo.
	%	%	%	%
Factores	GRADOS DE EVALUACIÓN			
Relaciones interpersonales	Es descortés y de temperamento variable	Generalmente no se relaciona con los compañeros. Es indiferente al grupo	Demuestra buena actitud hacia las personas, estimado y respetado	Siempre afable, respetuoso y cortés. Buen impacto en el grupo.
	%	%	%	%
Factores	GRADOS DE EVALUACIÓN			
Actitud de servicio	Su actitud de servicio es deficiente impone sus puntos de vista	Presta colaboración con los compañeros. Es indiferente al grupo	Tiene una actitud de servicio acorde con los requisitos del cargo	Se destaca por su actitud de servicio y disposición para escuchar, generalmente las personas acuden a él.
	%	%	%	%

Apéndice C. Evidencias fotográficas.



Figura 21. Investigadoras en el Lobi de la empresa Valcharo.



Figura 22. Investigadora aplicando instrumentos a empleado de la empresa Valcharo.



Figura 23. Investigadoras aplicando instrumentos a empleados empresa Valcharo.



Figura 24. Grupo de investigadoras aplicando instrumento a empleados de la empresa Valcharo.



Figura 25. Investigadoras en visita a la bodega de materiales de la empresa Valcharo Constructores S.A.S.



Figura 26. Visita de Investigadoras a Bodega de la empresa Valcharo, aplicación de instrumentos.