

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA  
DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN NARIÑO  
(Trabajo de grado para optar por el título de Psicóloga)**

**ERIKA ZUÑIGA DEL CASTILLO  
PAULA ANDREA BURBANO DE LOS RÍOS**

**Universidad de Nariño  
Facultad de Ciencias Humanas  
Programa de Psicología  
San Juan de Pasto, Noviembre de 2008**

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA  
DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN NARIÑO  
(Trabajo de grado para optar por el título de Psicóloga)**

**ERIKA ZUÑIGA DEL CASTILLO  
PAULA ANDREA BURBANO DE LOS RÍOS**

**ASESORA  
Ps. Esp. NUBIA ROCÍO SÁNCHEZ MARTÍNEZ**

**Universidad de Nariño  
Facultad de Ciencias Humanas  
Programa de Psicología  
San Juan de Pasto, Noviembre de 2008**

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	7
ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
RESUMEN .....	10
ABSTRACT .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
Formulación del problema .....	18
Sistematización del problema .....	19
Justificación .....	19
Objetivos .....	21
Objetivo general .....	21
Objetivos específicos .....	21
MARCO DE REFERENCIA .....	23
Contextualización .....	23
Marco conceptual .....	26
Psicología organizacional .....	26
Organización .....	27
Estructura .....	28
Propósito .....	28
Funciones .....	28
Grupo .....	29
Procesos organizacionales .....	34
Planeación .....	34
Evaluación .....	34
Organización .....	35

Control .....	35
Retroalimentación.....	36
Talento humano .....	36
Área .....	38
Área de Gestión Social .....	39
Área Administrativa.....	39
Área Predial .....	39
Área de Operación y Mantenimiento .....	39
Desempeño laboral .....	40
Procesos psicosociales .....	40
Liderazgo .....	41
Comunicación .....	44
Motivación.....	49
Relaciones Interpersonales .....	50
Manejo de Poder .....	52
Manejo de autoridad .....	53
Condiciones ambientales .....	54
Clima organizacional.....	55
Estructura .....	57
Responsabilidad .....	57
Recompensa.....	57
Desafío .....	58
Relaciones .....	58
Cooperación .....	58
Estándares.....	58
Conflictos .....	58
Identidad .....	58
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>60</b>
Tipo de estudio y diseño .....	60

Instrumentos de recolección de información .....	61
Entrevistas semiestructuradas .....	62
Encuesta .....	63
Población.....	69
Procedimiento.....	69
Fase 0: Contextualización.....	69
Fase 1: Diseño y validación de instrumentos.....	69
Fase 2: Aplicación de instrumentos .....	70
Fase 3: Análisis de la información.....	70
Fase 4: Evaluación del clima organizacional.....	71
Cronograma.....	72
RESULTADOS.....	73
Percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre los procesos organizacionales.....	73
Planeación .....	73
Organización.....	75
Evaluación.....	76
Control .....	76
Retroalimentación .....	77
Talento humano .....	78
Percepción del personal acerca de la funcionalidad de las diferentes áreas.....	79
Percepción de la funcionalidad de otras áreas.....	79
Percepción de la funcionalidad de su área .....	80
Percepción de los procesos psicosociales .....	81
Procesos psicosociales de coordinadores .....	81
Procesos psicosociales del personal dirigido a coordinadores y del personal en general .....	82
Motivación hacia la empresa y liderazgo de los gerentes desde la percepción del personal .....	83

Percepción del personal sobre las condiciones ambientales del medio laboral de la empresa .....	84
Percepción de las condiciones ambientales del personal en general .....	84
Percepción de aspectos de diseño espacial y arquitectónico del personal operario .....	85
Evaluación del clima organizacional en el contexto de la empresa .....	85
Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre los procesos organizacionales .....	85
Fortalezas y debilidades acerca de la funcionalidad de las diferentes áreas organizativas a partir de la percepción del personal .....	89
Fortalezas y debilidades de los procesos psicosociales identificadas a partir de la percepción de los empleados .....	90
Fortalezas y debilidades de las condiciones ambientales del medio laboral de la Empresa identificadas a partir de la percepción de los empleados.....	93
DISCUSIÓN .....	94
CONCLUSIONES .....	102
RECOMENDACIONES .....	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXO 1. PRUEBAS CONSTRUIDAs ORIGINALMENTE .....	115
ANEXO 2. PRUEBA VALIDADA MEDIANTE ANÁLISIS FACTORIAL .....	116

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de comunicación según Peña y Sánchez (1998) .....	45
Tabla 2. Formas de comunicación según Peña y Sánchez (1998) .....	45
Tabla 3. Estructura de la entrevista .....	62
Tabla 4. Estructura de la encuesta respecto a las áreas de funcionalidad .....	63
Tabla 5. Estructura de la encuesta respecto a los procesos psicosociales evaluados en coordinadores .....	64
Tabla 6. Estructura de la encuesta respecto a los procesos psicosociales evaluados en personal administrativo y operativo.....	64
Tabla 7. Estructura de la encuesta respecto a condiciones ambientales evaluadas en el personal administrativo .....	64
Tabla 8. Estructura de la encuesta respecto a condiciones ambientales evaluadas en el personal operativo.....	65
Tabla 9. Estructura factorial de la encuesta.....	66
Tabla 10. Promedios análisis factorial.....	67
Tabla 11. Valores de interpretación de la escala Likert.....	68
Tabla 12. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre la Planeación .....	86
Tabla 13. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre la Organización.....	87
Tabla 14. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre la Evaluación .....	87
Tabla 15. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre procesos de Control en la Empresa.....	88

Tabla 16. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre procesos de Retroalimentación en la Empresa	88
Tabla 17. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre el Desempeño Laboral en la Empresa	89
Tabla 18. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre el Talento Humano en la Empresa	90
Tabla 19. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los empleados sobre la comunicación en la Empresa	91
Tabla 20. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los empleados frente al manejo del poder en la Empresa	91
Tabla 21. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los empleados sobre las relaciones interpersonales en la Empresa	92
Tabla 22. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los empleados sobre el liderazgo en la Empresa	92
Tabla 23. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los empleados sobre la motivación laboral en la Empresa	93
Tabla 24. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los empleados sobre condiciones ambientales de la Empresa	93



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de la investigación sobre clima organizacional en una Empresa del sector de la construcción en Nariño. ....	18
Figura 2. Esquema de comunicación.....	45
Figura 3. Valores propios en el análisis factorial para la escala construida. ....	67
Figura 4. Representación de los promedios por cada factor.....	68
Figura 5. Aplicación de instrumentos de acuerdo con las categorías de análisis y los objetivos de la investigación. ....	70

## **RESUMEN**

Esta investigación tenía como objetivo analizar y evaluar el estado en el que se encontraba el clima organizacional en una empresa del sector constructor en Nariño, con base en las percepciones que tenía el personal que labora en la empresa acerca de los procesos organizacionales, la funcionalidad de las áreas organizativas, procesos psicosociales y las condiciones ambientales de la empresa. Para esta investigación se construyó un marco teórico sobre clima organizacional específico para la empresa y para la consecución de la misma se recurrió a una metodología mixta que integra una o más técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección y análisis de datos ya que en esta investigación se utilizaron instrumentos como la entrevista y la encuesta.

Con los resultados que se obtuvieron a través de la investigación se llegó a la conclusión que el clima organizacional de la empresa es adecuado, lo cual se encuentra sustentado en la discusión que gira en torno al desarrollo de los objetivos del proyecto.

## **ABSTRACT**

This investigation was designed to analyze and assess the state where he was the organizational climate in a business sector builder in Narino, based on the perceptions that had the personnel working at the company about organizational processes, functionality the areas of organization, processes psychosocial and environmental conditions in the company. For this research will build a theoretical framework on specific organizational climate for enterprise and for the achievement of it was used a methodology that integrates mixed one or more quantitative and qualitative data collection and analysis in this investigation since they were used instruments such as interview and survey.

With the results that were obtained through the investigation was concluded that the organizational climate is suitable for the company, which is based on the discussion that revolves around the development of the project objectives.

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto se encaminó a analizar y evaluar el estado en el que se encontraba el clima organizacional en una empresa del sector constructor en Nariño, con base en las percepciones que tenía el personal que labora en la empresa acerca de los procesos organizacionales (planeación, organización, evaluación, control, retroalimentación y talento humano), la funcionalidad de las áreas organizativas (gestión social, área administrativa, calidad, predial, técnica y talento humano), procesos psicosociales (liderazgo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales y manejo de poder) y las condiciones ambientales de la empresa (ambiente físico, variables espacio geográficas y aspectos de diseño espacial y arquitectónico).

Para identificar la percepción de los empleados, se recurrió a entrevistas dirigidas a coordinadores y encuesta tipo escala Likert dirigidas a toda la población de la empresa.

La importancia de este estudio de clima organizacional se aprecia en la sistematización del conocimiento que se construyó alrededor de una realidad organizacional, la cual implicó tanto la cercanía que se estableció entre la academia y la sociedad, como la creación de instrumentos, la organización de información, la creación de un modelo de clima organizacional construido a partir de la realidad de la empresa.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano (Goncalves, 2000) El clima de la organización es un concepto importante que el gerente habrá de comprender, porque es mediante la creación de un clima eficaz de la organización como puede dirigir la motivación de sus empleados. La eficacia de la organización, depende de la creación de un clima

que satisfaga las necesidades de los miembros y al mismo tiempo, canalice su conducta motivada hacia las miras propias de la empresa.

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La empresa del sector de la construcción en la que se llevó a cabo esta investigación, se dedica al desarrollo vial en Nariño (en este documento se referirá como la Empresa); se constituyó hacia el año 2006, bajo modalidad de sociedad anónima con la unión de diez grandes empresas del sector de la construcción.

Esta Empresa, además de preocuparse y ejecutar tareas por el mejoramiento de las vías del departamento de Nariño, ha implementado un plan social que consta de seis subproyectos que tienen como objetivo mantener lazos de interacción entre el concesionario, la Empresa y la comunidad residente en las zonas de influencia directa de la construcción del corredor vial, garantizando la satisfacción de las personas involucradas. La Empresa trabaja conjuntamente el desarrollo vial, la satisfacción y el bienestar social de quienes involucra en el ejercicio de su objeto social, sin embargo, también es importante que la Empresa desarrolle planes de bienestar laboral, para brindar bienestar tanto físico como psicológico a sus trabajadores.

El ambiente laboral está directamente relacionado con la eficacia y el nivel de desempeño de los empleados, por lo tanto fue primordial realizar un estudio sobre el clima organizacional, que evaluó la percepción de todos los procesos organizacionales, la percepción de las diferentes áreas organizativas que hacen parte de la empresa, la percepción de los procesos psicosociales, la percepción de las condiciones ambientales y la identificación tanto de las debilidades como de las fortalezas de la empresa y su personal, que influyeron positiva o negativamente en la ejecución de las diferentes tareas asignadas a sus trabajadores.

Si bien es cierto que el clima organizacional es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa que surge de las relaciones existentes entre los diferentes estamentos que la conforman y que constituye un vínculo entre el individuo y el ambiente, la consideración de este clima como beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, va a depender de las percepciones que realicen

los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma, aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales, por otra parte, se considera perjudicial cuando las percepciones de los individuos manifiestan un desequilibrio, entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema (Bozal y Gestoso, 1999). Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) describen tres experiencias de trabajo con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, de las cuales se concluyó que “es muy importante para la gerencia de cualquier organización, incluir como parte de su plan de gestión, una medición del clima organizacional que facilite una visión integradora de la organización como tal que permita a los líderes institucionales salir de sus propias percepciones y creencias, para incorporar las percepciones y creencias de toda la población o de una muestra representativa de la misma que brinde información suficiente para definir planes de acción eficaces que aporten estabilidad e integración al personal y en su desarrollo empresarial”.

Uno de los ejes centrales de este estudio fue investigar al grupo que labora y conforma la Empresa, detectar, analizar y evaluar el ambiente laboral. En toda empresa las personas que la conforman, el desempeño en sus deberes como trabajadores y el ambiente que los rodea sea óptimo o no, determinan fundamentalmente el desarrollo, productividad y éxito de dicha empresa.

En esta investigación se asume el clima organizacional como el medio en el cual se desarrollan las actividades diarias del trabajador, al trato que el jefe tenga con sus subordinados, las relaciones entre el personal de la Empresa. En coherencia con la propuesta de (Robbins, 1999), el clima organizacional es un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y

coordinadores se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Si no se hace un manejo adecuado de los aspectos anteriormente mencionados, el clima organizacional se vería afectado, como lo muestra el siguiente estudio realizado en la Universidad Antonio Nariño sobre la Percepción de la satisfacción laboral de las enfermeras de la Clínica Palermo en la ciudad de San Juan de Pasto; en dicha investigación se estudió el ámbito laboral de las enfermeras, para conocer aquello que ellas piensan, sienten y la forma como actúan respecto a su trabajo, llegando a la conclusión que la insatisfacción en las dimensiones laborales como en las relaciones con compañeros, jefes, pacientes, reconocimiento laboral, salarial y las condiciones administrativas afectaban el adecuado desarrollo del clima organizacional (Burbano y Tapia, 2004).

Vega, Sandoval y Giraldo (2005) realizaron un estudio sobre tratados de clima organizacional en Bogotá, Colombia. Se encontró que muchas de las organizaciones tienen un concepto empírico de lo que es y compete el clima organizacional, ya que muchas de estas lo relacionan netamente con la parte física y estructural de la empresa dejando a un lado la percepción que tiene el personal de los diferentes procesos inmersos en la organización como son los procesos psicosociales, motivación, desempeño laboral, que son relevantes al momento de reafirmar la satisfacción del personal que se encuentra directamente relacionado con la productividad y desarrollo de la organización. Por otro lado, a través de esta revisión se evidencia que los estudios empíricos, que se han logrado a través de las mediciones de clima en correlación con otros factores, que han llevado a los autores de los mismos a confundir los elementos del concepto y no logren hacer distinciones.

En Nariño se evidencia la necesidad de estudios en el área organizacional específicamente sobre clima organizacional, ya que no se encuentran muchas investigaciones al respecto. En general, en las empresas nariñenses asignan poca o nula importancia al clima organizacional (Burbano y Tapia, 2006) ignorando que este tema está directamente relacionado con el desempeño laboral, la eficacia, motivación, relaciones interpersonales entre otros aspectos, que si en conjunto se

les brinda atención y manejo adecuado pueden llevar a la empresa a un desarrollo integral.

El estudio realizado por Cuaical y Cuchala (2006) sobre la incidencia de las condiciones laborales de los servidores públicos de la sede administrativa de Corponariño en el clima organizacional, refleja la importancia de un clima satisfactorio en el desempeño laboral de su personal, pero en oposición a esto, en la empresa se observa un manejo inadecuado de los canales de comunicación, inequidad en la asignación de tareas, ausencia de programas de incentivos y la existencia de problemas en las relaciones interpersonales, repercutiendo directamente con la disminución del rendimiento y desempeño laboral.

Estos estudios evidencian la necesidad del aporte que puede hacer la psicología organizacional dentro de las empresas, como esencial al momento de brindar fundamentos teóricos y prácticos que facilitan herramientas que ayudan en la ejecución de procesos sociales y administrativos eficaces que se reflejan tanto dentro y fuera de la empresa.

Teniendo en cuenta que nuestra población objeto de estudio la constituye el personal que conforman la Empresa y que sus actividades laborales se verán reflejadas en un proyecto laboral que involucra a la sociedad Nariñense y a todos quien por ella transiten a través de la concesión vial del corredor Rumichaca – Aeropuerto, es necesario dar a conocer las percepciones de los empleados sobre diferentes aspectos que la conforman como son los procesos organizativos, las áreas organizativas, los procesos psicosociales y las condiciones físicas.

Entre los procesos organizacionales se encuentran la planeación, organización, evaluación, control, retroalimentación, además el área de talento humano. Aquí se tuvo en cuenta la visión que tienen los directores de la Empresa en el conocimiento y manejo dichos procesos.

Así mismo, fue de importancia para la investigación conocer las percepciones del personal sobre la funcionalidad de las diferentes áreas organizativas respecto al desempeño laboral, la percepción del personal sobre los procesos psicosociales que se dan en la Empresa, como son el liderazgo, la motivación, comunicación,



relaciones interpersonales y manejo de poder como elementos que facilitan un clima organizacional satisfactorio y con éste, las interacciones y crecimiento de la Empresa.

Las percepciones que tenga el personal de las condiciones ambientales las cuales están relacionadas con el ambiente físico, las variables de espacio geográfico y aspectos del diseño espacial y arquitectónico son esenciales para conocer si el personal se encuentra satisfecho en su lugar de trabajo y si esto en algún momento interviene con su desempeño laboral.

Entonces, con la información obtenida se realizó una evaluación a través de la identificación de debilidades y fortalezas que hacen parte del clima organizacional en la Empresa.

En toda organización, la existencia de conflictos interpersonales, de grupos, de motivación, canales de comunicación, manejo de poder, son normales siempre y cuando se les brinde atención profesional oportuna, por lo anterior, el estudio que se encuentre encaminado a la evaluación y mejoramiento del clima organizacional es fundamental para las empresas y el abordaje desde la academia puede propiciar nuevas alternativas de intervención y conceptualización.

La estructura de la investigación que surgió en el proceso de contextualización y de identificación del problema de investigación se presenta en la Figura 1. Se asume el clima organizacional en estrecha relación con la percepción que tienen los empleados acerca de una serie de características propias de la Empresa y de las personas que la integran y que fueron descritas en párrafos anteriores. Las percepciones que los empleados tienen acerca de la Empresa y de los procesos psicosociales que surgen en su cotidianidad, tienen una influencia directa en el desempeño laboral y, por ende, en el desempeño social y económico de la empresa y, puesto que el objeto social de la empresa afecta directamente a la comunidad en la que se contextualiza, la percepción de los individuos afectará indirectamente a la comunidad.

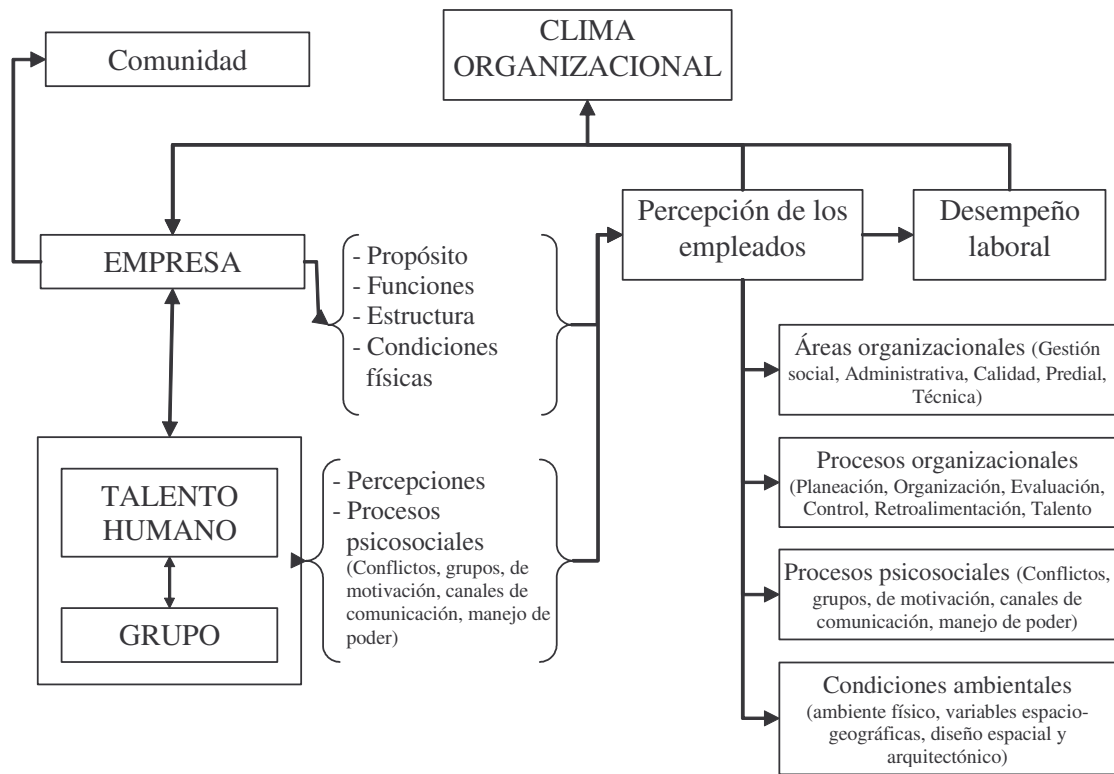


Figura 1. Esquema de la investigación sobre clima organizacional en una Empresa del sector de la construcción en Nariño.

Del esquema propuesto, por tanto, surgen las inquietudes acerca de la percepción que los empleados tienen acerca de diferentes aspectos (áreas organizacionales, procesos organizacionales, procesos psicosociales y condiciones ambientales, así como la evaluación del clima organizacional en términos de las fortalezas y debilidades que tales percepciones constituyen en el contexto interno de la empresa y en el contexto de oportunidades y amenazas para la Empresa.

### Formulación del problema

¿Cómo se encuentra el clima organizacional en una Empresa del sector de la construcción en Nariño?

### **Sistematización del problema**

¿Cuál es la percepción que tienen los coordinadores de la Empresa sobre los procesos organizacionales (planeación, organización, evaluación, control, retroalimentación y el área de talento humano) de la Empresa?

¿Cómo percibe el personal la funcionalidad de las diferentes áreas organizativas (gestión social, administrativa, de calidad, predial y técnica) que hacen parte de la Empresa?

¿Cómo se perciben los procesos psicosociales relacionados con la comunicación, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales y manejo de poder de las personas que conforman esta empresa?

¿Cuál es la percepción de los empleados de la Empresa sobre las condiciones ambientales del medio laboral de la empresa?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del clima organizacional en la Empresa en relación con sus oportunidades y amenazas?

### **Justificación**

La importancia de un estudio en clima organizacional radica en la misma temática, ya que brinda todos los elementos teóricos necesarios para evaluar y analizar las temáticas propias a las necesidades de las empresas y por ende el éxito o no de la organización.

El clima organizacional encuentra su base en las percepciones que el personal tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral y se sustenta en el hecho que el comportamiento de un empleado no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a

un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, que pueden impactar significativamente en los resultados de la misma. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño (Robbins, 1998). Dentro de toda empresa es importante conocer el propósito, la estructura y las funciones que hacen parte de la organización y de la manera en que estos procesos sean comunicados y proyectados al personal que esta directamente relacionado con la eficacia y productividad de la empresa.

Así mismo, en la organización es esencial tener en cuenta al grupo que la conforma, como ese conjunto de personas que perciben de diferente manera los procesos que hacen parte de la Empresa, entre los cuales se encuentra la percepción de los procesos organizacionales que se refieren a la realización de tareas, asignación de recursos, evaluación de metas y objetivos propuestos, capacitación y desarrollo profesional, entre otros aspectos, que se llevan a cabo a través de la planeación, organización, evaluación, control, retroalimentación y área de talento humano.

También es importante tener en cuenta la percepción que tiene el personal sobre la funcionalidad de las diferentes áreas organizativas en cuanto a cómo se encuentra el desempeño laboral de cada una de ellas, porque estos aspectos deben ser estudiados y potencializados en cada área, debido a que el desarrollo y productividad de la empresa se puede ver afectado.

Así mismo, el conocimiento de las percepciones de los procesos psicosociales en la empresa es fundamental porque permite conocer como se están dando y llevando a cabo los procesos de liderazgo, motivación, comunicación y relaciones interpersonales en la empresa.

Por último es pertinente conocer la percepción del personal acerca de las condiciones ambientales relacionadas con el contexto físico, las variables espacio geográficas y aspectos relacionados con su diseño espacial arquitectónico, y si estas

en algún momento influirán en su desempeño laboral y su satisfacción o insatisfacción en el sitio de trabajo.

En conclusión, dependiendo de la forma en que el personal perciba y esté satisfecho frente a los diferentes procesos que se encuentran inmersos en esta organización se relacionará directamente con el estado y la situación en que se encuentra el clima organizacional.

Recopilada la información se analizó y evaluó el clima organizacional de la Empresa, lo cual permitió detectar las fortalezas, oportunidades, las problemáticas y necesidades de la Empresa, además se planteó estrategias alternativas frente a las problemáticas específicas.

Por lo tanto, la valoración del clima organizacional es importante para la organización porque supone una gestión activa que posibilita la prevención de planes ante los cambios y dificultades, permitiendo la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el progreso de la organización, además determinan procesos de resolución de problemas, así como también facilitan la gestión adecuada de los miembros que hacen parte de la empresa con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas (Bozal y Gestoso, 1999).

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Analizar el estado del clima organizacional en una Empresa del sector de la construcción en Nariño

### ***Objetivos específicos***

Analizar la percepción que tienen los coordinadores de la Empresa sobre los procesos organizacionales (planeación, organización, evaluación, control, retroalimentación y el área de talento humano) de la Empresa.

Analizar la percepción del personal acerca de la funcionalidad de las diferentes áreas organizativas (gestión social, administrativa, de calidad, predial y técnica) que hacen parte de la Empresa.

Analizar la percepción de los procesos psicosociales relacionados con la comunicación, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales y manejo de poder en las personas que conforman la Empresa.

Analizar la percepción de los empleados de la Empresa sobre las condiciones ambientales del medio laboral de la empresa.

Evaluar las fortalezas y debilidades del clima organizacional en el contexto de la Empresa.

## MARCO DE REFERENCIA

### Contextualización

El gobierno nacional, en cumplimiento de su deber de mejorar las condiciones de infraestructura vial, y al no contar con los recursos suficientes, opta por apoyarse en particulares para la financiación de las obras. El particular administra y opera el corredor vial durante un periodo de tiempo establecido por el gobierno nacional a través del Instituto Nacional de Concesiones- INCO. Para la ejecución del contrato del corredor vial Rumichaca-Pasto-Chachagui-Aeropuerto, el instituto nacional de concesiones INCO, estructuró el proyecto, cuya finalidad fue dar en concesión la construcción, el mejoramiento, la rehabilitación, la operación y el mantenimiento vial a una empresa constructora Nariñense de tipo privada, la cual se encuentra constituida por 10 grandes empresas constructoras del sector. Esta organización esta conformada por 64 personas un gerente general y un gerente técnico y sus áreas están constituidas de la siguiente manera, el área social cuenta con 6 personas (una psicóloga coordinadora, dos psicólogas auxiliares, una secretaria, un comunicador social y un conductor),6 conforman el área de predios (un coordinador, un abogado, un trabajador social, un sociólogo, un tipógrafo y una secretaria), el área administrativa se conforma por 4 personas (una secretaria, un abogado, un contador, una persona encargada de los servicios generales) y por último el área de operación y mantenimiento se encuentra constituida por 46 personas (un ingeniero coordinador, un ingeniero auxiliar, tres operadores y el número restante hacen parte del personal operario).

Dentro de los procesos formales de la empresa que se encuentran documentados esta el Plan de Calidad y El reglamento Interno de Trabajo.

Este proyecto consta de seis trayectos entre los cuales se encuentra la rehabilitación de la calzada entre el puente de Rumichaca hasta el municipio de Ipiales, incluyendo el paso nacional por Ipiales, con una longitud total de 5.20 Km., en el segundo trayecto se realizara la rehabilitación y mantenimiento de la variante

de Ipiales, la cual tiene una longitud 6.90Km, en el tercero se realizará la rehabilitación, mejoramiento, operación y mantenimiento desde el norte de Ipiales hasta la entrada sur-Pasto la cual cuenta con una longitud de 77.80 Km., el cuarto trayecto se realizara actividades de rehabilitación, operación y mantenimiento desde la salida al norte en Chapultepec, en la ciudad de Pasto, hasta la entrada al aeropuerto Antonio Nariño, atravesando el municipio de Chachagui con una longitud de 27.50 Km., el quinto trayecto comprende la construcción de la variante oriental de Pasto, desde el corregimiento de Catambuco hasta Daza, atravesando algunos corregimientos y veredas, cuenta con una longitud de 25.94Km. Se incluye el diseño definitivo para la construcción del túnel de Daza y por último se encuentra el trayecto que incluye la construcción de una segunda calzada desde la recta de Daza hasta la entrada al aeropuerto Antonio Nariño de Chachagui, que cuenta con una longitud de 18.40 Km. La longitud de la rehabilitación más construcción en general es de 169,25Km, el plazo estimado para la preconstrucción fue 6 meses, el de la construcción 42 meses y el tiempo estipulado para la operación y mantenimiento de las vías es de 120 meses aproximadamente, así mismo, la concesión cuenta con 2 peajes los cuales se encuentran ubicados en Daza y el Placer

La Empresa cuenta con la participación de la comunidad dentro del proyecto por esta razón ha formulado el plan social básico, este consta de 6 programas los cuales son: Atención al usuario que busca abrir espacios de información y participación comunitaria para que se conozcan las obras de infraestructura vial que se llevan a cabo, Programa vecinos busca conocer las actividades que desarrollan los vecinos del proyecto para así proporcionar relaciones de cooperación, autoridad, apoyo y participación en la solución de sus conflictos otro objetivo de este programa es generar oportunidades laborales a los habitantes de la zona de influencia directa para mano de obra calificada y no calificada en diferentes actividades, de acuerdo con los requerimientos del proyecto: Movilidad segura, que tiene como objetivo determinar las condiciones de las zonas y sus factores de riesgo a lo largo del corredor concesionado, con el fin de implementar estrategias de acción que aseguren la disminución de tales factores: Programa Comunicar, este programa



busca garantizar la adecuada divulgación del proyecto. La comunicación constante con la población involucrada en el contrato de concesión vial, la cual se dará de manera clara y oportuna, mediante reuniones informativas en las que se dan a conocer el alcance del contrato. Programa Iniciativas Diseñado para apoyar y asesorar en la formulación de proyectos de iniciativas económicas y comerciales entorno al beneficio de localidad de vida de la población involucrada en el proyecto de concesión vial. Todo esto encaminado a contribuir al desarrollo de competitividad del país y las regiones y por último programa Rehabitar tiene como objetivo garantizar la atención, seguimiento y cooperación para la población que por razones del contrato de concesión vial requiera ser trasladado o relocalización que tienen como objetivo mantener lazos de interacción entre el concesionario y la comunidad existente en las zonas de influencia directa del contrato y así realizar con firme propósito, una gestión que garantice la satisfacción de las personas involucradas, para minimizar, corregir, compensar y controlar los impactos que se pueden generar en el desarrollo del proyecto. Con esta herramienta la Empresa pretende que las personas se involucren y conozcan el proyecto y de esta manera promover el trabajo participativo de la comunidad dentro de la ejecución del mismo.

La concesión cuenta con cinco cooperativas de mantenimiento rutinario para realizar las labores de limpieza de calzada, limpieza de alcantarillas y cunetas, rocería, descoles, obras de arte, estado de señales y desalojo de material de derrumbes si se presenta, estas actividades son programadas para realizarse cada mes e inspeccionadas. Las cooperativas son las siguientes: El Acial Indígena, Luchadores del Contadero, El progreso el Cebadal, Nuevos Horizontes.

Otro de los servicios con lo que cuenta la Empresa es el de comunicaciones ya que el concesionario a dispuesto al servicio de la comunidad para la atención de los mismos, con el fin de que sean reportados los diferentes eventos y ser enviados oportunamente los servicios de inspector vial, grúa, carro taller, ambulancia, y policía de carreteras.

## **Marco conceptual**

En coherencia con el esquema de la investigación presentado en la Figura 1, se identifican los elementos que constituyen el marco conceptual de la investigación con el fin de contextualizar las variables elegidas y los ítems propuestos para la estructuración de los instrumentos, así como construir un contexto teórico conceptual para interpretar los resultados de la investigación.

### ***Psicología organizacional***

La psicología organizacional es el estudio de la conducta organizacional, disciplina que se ocupa de estudiar la conducta de los individuos y de los grupos en un contexto organizacional. Área de la psicología que interviene en la interacción del individuo y la organización, es decir, tanto la adecuación adaptación del individuo al puesto de trabajo como la mejora de las organizaciones y de estas en su adaptación al entorno (Zepeda, 2003).

Esta área de la psicología está referida al ámbito del trabajo, la empresa y las relaciones laborales y de mercado. Con el transcurso del tiempo y de la toma de conciencia (cultural), el campo de acción del psicólogo ha comenzado a expandirse y a posesionarse en diferentes espacios. Actualmente la psicología ha dejado de limitarse a la intervención clínica individual, para pasar a ocuparse de otros campos de igual relevancia, es así como hoy en día se habla de Psicología Social, Psicología Social Comunitaria, Psicología educativa y Psicología Organizacional (Peiro, 1991).

La psicología organizacional está concentrada en cuatro situaciones principales las cuales están orientadas a la disminución de la rotación y el ausentismo, al aumento de la productividad y la satisfacción laboral. Sin embargo, en estas situaciones se encuentra, implícitamente, una amplia gama de actividades en las cuales el psicólogo asume un rol activo como dinamizador de procesos en la organización. Algunas de estas actividades son el estudio de condiciones de trabajo, clima organizacional, motivación, desempeño, satisfacción, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, necesidades del individuo y la organización, stress en el trabajo,

grupos en la empresa, estructura organizacional, relaciones humanas, así como el acompañamiento en procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, entrenamiento, inducción, socialización. Sin embargo no todas las organizaciones se prestan para el desarrollo de estas actividades y por esto se centran más en unos procesos, que en otros (Aguilar y López, 1997).

### ***Organización***

El concepto de organización ha evolucionado con el tiempo. Desde la visión más tradicional perteneciente al paradigma racional propio de principios de siglo, según la cual se concibe la organización como un sistema cerrado, estructurado, planificado y controlado, hasta visiones más modernas en que se asume la organización y su expansión a todos los sectores de la vida humana, aumentando su complejidad a medida que evolucionan.

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos (Katz y Kahn, 1999).

Las características comunes de las organizaciones actuales son cuatro y perfila a que toda organización sería: a) un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio; b) un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno; c) una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen; d) la imagen más vigorosa y con mayor presencia de nuestra sociedad.

Por otra parte no hay que olvidar otros aspectos que inciden en la organización como el entorno, ya que en las organizaciones actuales, una de sus características principales es su gran interdependencia respecto a su entorno exterior; la misión de la organización, es decir, qué tipo de empresa es, cómo son

sus productos y qué tipo de dirección sigue; la finalidad va encaminada a buscar, cuál será la obtención de beneficios tanto económicos como sociales, posibilitando su supervivencia; la estrategia de la organización es el camino que se debe seguir para la consecución de los objetivos propuestos por la organización, siempre teniendo en cuenta el entorno, competidores, proveedores y consumidores para concluir la gestión y la dirección, ya que la función esencial de la organización es satisfacer sus necesidades y estimular a los empleados a trabajar en equipo, a formarse e implicarse con el proyecto ( Bozal y Gestoso, 1999).

### ***Estructura***

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia. Es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de una organización (Dessler, 1997).

### ***Propósito***

El propósito de la organización es ayudar a obtener los objetivos y que estos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional, además hacer eficaz la cooperación humana y simplificar las funciones del grupo social (Dessler, 1997).

### ***Funciones***

El desarrollo de la actividad empresarial supone el desempeño de numerosas tareas, muchas de las cuales se han convertido en campos especializados del conocimiento. A estas áreas de trabajo especializadas también se les suele denominar funciones empresariales, las cuales sirven para descubrir y eliminar defectos o fallas de la organización, comunicar la estructura organizativa y para reflejar los cambios organizativos (Peris, Fernández y Tarazona, 1995).

## **Grupo**

Un grupo es un conjunto de personas cuya interacción engendra nuevas cualidades que no poseen los elementos integrantes por separado; los grupos también cuentan con las mismas características de los sistemas, cualidad resultante, del grupo como generador de un trabajo más creativo y fructífero y su activo papel en la solución de problemas de la organización, miembros del grupo, organización interna, interrelaciones de los miembros e interacción con el medio que los rodea. (González, 1997).

Está comprobado que el trabajo en grupo permite adoptar decisiones, llegar a conclusiones más ricas que aquellas que son producto del pensamiento individual, además aumenta la calidad de las decisiones de dirección mediante la experiencia e inteligencia colectiva y disminuye la incertidumbre y el riesgo a equivocarse en esta toma de decisiones. El grupo permite también la creación de hábitos, valores, creencias y el perfeccionamiento de las habilidades que permiten lograr cambios en la conducta y dinámica del grupo, en las relaciones personales, permitiendo intercambiar conocimientos y auto reflexionar sobre su trabajo con las personas que lo integran (González, 1997).

Los grupos promueven la interacción, la participación, la cooperación, resultados positivos en el trabajo, incremento de la motivación, estimula las ideas y el conocimiento relevante, permite que la solución de los problemas se haga de forma más creativa, el grupo de hecho ya constituye una nueva armazón para enfocar los problemas organizacionales (Werther, K. 1996)

Una característica de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en ella, cuya composición, función y demás propiedades difieren notablemente, se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos. Los más habituales (sin tener un carácter excluyente) son según un criterio temporal, aquellos que tienen que ver con la estabilidad de las relaciones: a) grupos permanentes: se conciben como estables en el tiempo y se

encargan de las tareas habituales de funcionamiento y mantenimiento de la organización; la permanencia temporal de estos grupos no impide que haya cambios en su composición; b) grupos temporales o creados: se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio; el grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función o alcanzado su objetivo. Se puede tratar de un grupo de investigación y desarrollo, una comisión de estudio, un comité asesor, entre otros. (Wexley, Yukl, 1990) Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Los grupos también se puede clasificar según un criterio de formalidad y ésta tiene que ver con el origen de los grupos: a) grupos formales son aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas; en estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados y dirigidos hacia las metas organizacionales; se trata de grupos definidos y planificados para lograr los objetivos de la organización, equipos de trabajo, departamentos, comisiones, todos ellos, independientemente de otros criterios, comparten su carácter formal; b) grupos informales, en contraste con los anteriores, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización; estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a las necesidades de un contacto social; surgen de las relaciones espontáneas entre los miembros de la organización y están orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus componentes.(Van 1996)

Un tercer criterio es la finalidad, la cual tiene que ver con los objetivos de los grupos: a) grupos de producción, cuyos integrantes realizan conjuntamente determinado trabajo; configuran los equipos de trabajo, departamentos y unidades de la organización; b) grupos para solución de problemas, que se centran en problemas particulares de la propia organización; c) grupos para resolución de conflictos, orientados a afrontar situaciones de enfrentamiento entre diferentes partes de la organización o de ésta con el exterior; se trata fundamentalmente de

grupos de negociación; d) grupos de cambio y desarrollo organizacional, que incluyen diferentes grupos y técnicas grupales; entre otros, grupos de entrenamiento, desarrollo de equipos o grupos de sensibilización (Sánchez, 2002).

De acuerdo con un criterio jerárquico, los grupos se clasifican según la ubicación en la estructura organizacional: a) diferenciación vertical: compuesta por los distintos grupos que van desde la alta dirección, pasando por los grupos directivos intermedios, hasta los grupos no directivos; b) diferenciación horizontal: incluye fundamentalmente los distintos grupos funcionales, grupos que proporcionan servicios especializados (relativos a la producción, investigación, etc.) basados en competencias particulares, y comités temporales, creados con diferentes misiones, fundamentalmente de asesoramiento y toma de decisiones (Flórez. 1992).

Según un criterio jerárquico, los grupos también se pueden clasificar según la ubicación en la estructura organizacional: a) actividad grupal: grupos con tareas interdependientes, objetivas e incentivas, grupales, relaciones estables, etc.; b) actividad individual: el grupo como un contexto en el que predominan la actividad y los valores individuales; los miembros que apenas tienen más vínculo entre sí que compartir un espacio, una tarea, una especialidad profesional o estar a las órdenes de un mismo jefe (Gil y Alcover, 1998).

## **Percepción**

El contacto con el medio ambiente se establece a través de los órganos de los sentidos, para lo cual es necesario que los objetos o fenómenos aporten cierta energía susceptible de ser recogida por los sentidos; la materia, pues, con su serie de cualidades como tamaño, forma, textura, temperatura, color, sabor, etc., al entrar en relación con los órganos de los sentidos, producen en ellos cierta excitación que se transmite al cerebro, donde se hace consiente la cualidad que originó el estímulo, el que puede ser de naturaleza externa o interna. (Kolb. Rubin. y McIntyre.1997)

A este proceso en su forma más simple se le llama sensación e implica un agente físico (estímulo), externo o interno, otro fisiológico representado por la actividad nerviosa y uno más psicológico que consiste en la aprehensión de las cualidades de la materia estimulante. (Palma.1998)

Teóricamente las sensaciones dan inicio a la actividad cognoscitiva sin embargo, por la mera sensación no es posible el conocimiento, es necesario que estas se conjuguen para dar origen a una percepción, que representa una agrupación de sensaciones y que posee un marco mental, es por ella que podemos conocer e interpretar al mundo externo (Braza, Lloret y Paloma, 1999).

Nuestros sentidos nos proveen de datos del mundo exterior sin procesar, estos datos iniciales carecen por completo de significado por lo que se requiere de un proceso de interpretación para poder encontrar la relación con nosotros (Litwin.Stringer y Kolb.1990)

La percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente. Dar significado al ambiente requiere de una integración de la información sensorial con elementos cognitivos como por ejemplo, con nuestros recuerdos, con nuestras presunciones básicas de lo que es el mundo, con nuestros modelos ideales, con el fin último de construir el mundo que nos rodea. (Hampton.1999)

La percepción comprende principalmente dos procesos: la remodificación o selección de toda información que nos llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria y un intento de ir más allá para predecir acontecimientos futuros y de este modo reducir sorpresas. (Koontz y Wihrich.1988)

Estos dos procesos dan una estructura a nuestro proceso perceptual, en el sentido que nuestra percepción no constituye un continuo procesamiento de estímulos caóticos que se almacenan en la memoria sin orden; sino por el contrario, al percibir una persona o un objeto creamos un orden en todo ese caudal de información. Este orden nos permite reexaminar la información para poder así



adicionar más información de interés para nosotros y poder inferir comportamientos y situaciones (Gibson, 1990).

Efectivamente la percepción tiene implicaciones cognitivas porque requiere del uso de nuestros conocimientos relevantes del pasado, nuestras experiencias, para así interpretar los símbolos, los objetos y las personas que nos rodean y que originemos conductas o aprendizaje en torno al hecho de interés. El conocimiento relevante para cada individuo en general es distinto, por lo que en consecuencia, la percepción frente a un evento puede ser distinta. (Hanna.1992).

Otro elemento involucrado en el proceso perceptual es el conductual, en el sentido que la percepción es capaz de generar conductas, dependiendo de cómo el individuo perciba una situación manifestará una determinada conducta, ya sea si la persona percibe la situación como potencialmente peligrosa o no (Álvarez, 1992).

Toda organización está caracterizada por poseer un objetivo central el cual unifica las acciones y los recursos de la organización en función de su logro; lograr esta meta es la razón de ser la organización y por consiguiente, el logro del objetivo influye en el cómo la organización está estructurada y cómo está administrada. La manera en la que los individuos y grupos entienden el objetivo central, lo cual es determinante para explicar sus acciones dentro de la organización. (Henneman. 1991).

La manera en la que se relaciona el objetivo de la organización con la percepción, es propia de cada individuo, puesto que el objetivo central de la organización puede parecer muy claro por estar escrito a la vista de todos, sin embargo debemos decir que cada persona y/o grupo dentro de la organización procede a hacer su propia lectura de ella. La lectura que haga cada grupo y/o individuo de aquello que es el objetivo de la organización está mediada por el proceso perceptual

La percepción es un elemento determinante porque aunque la meta de la organización sea una, cada grupo en la organización tiene una percepción de lo que es la meta; incluso se puede dar el caso que cada grupo que conforma la organización tenga una idea distinta del fin de la organización y en consecuencia, se

tendrá una idea distorsionada del propósito de ese grupo y de su importancia, dentro de la organización (Palma, S. 1999)

El por qué de la diferencia de percepción está determinado por aspectos como los intereses personales, inadecuada labor de integración intergrupala, desigualdad en la repartición de los recursos, ambición por el poder, diferencia entre las metas personales y/o grupales, etc.

El efecto del conflicto en la organización es muy variado, puede establecer una saludable situación de exigencia por un mejor desempeño para lograr un trato adecuado a la hora de asignar los recursos; o por el contrario puede ser una barrera infranqueable para el logro de las metas. El conflicto en la organización es inevitable y no siempre es contraproducente aunque los administradores procuren erradicar todo tipo de conflicto (Ivancevich y Matteson, 1992).

## ***Procesos organizacionales***

### ***Planeación***

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada (Dessler, 1997).

### ***Evaluación***

Constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción para mejorar tanto las actividades en marcha, como la planificación, programación y toma de decisiones futuras

La evaluación es un proceso de duración determinada que trata de valorar de manera sistemática y objetiva la pertinencia, el rendimiento y el éxito de los programas y proyectos llevados a cabo en la organización. La evaluación se realiza con carácter selectivo para dar respuesta a determinadas preguntas e impartir orientaciones al personal de la empresa, y también para obtener información que permita determinar si los procesos y estrategias utilizadas resultaron válidas y eficaces en el momento de su consecución. La evaluación generalmente tiene por objeto determinar: a) pertinencia, b) eficiencia, c) eficacia, d) impacto, e) sostenibilidad.

Además la evaluación es un proceso permanente y continuo de indagación y valoración de la planificación, la ejecución y la finalización de los programas y proyectos sociales. Su finalidad es generar información, conocimientos y aprendizaje dirigidos a alimentar la toma de decisiones oportunas y pertinentes para garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos, resultado e impactos de los programas, todo ello en función del mejoramiento de las condiciones de vida de sus poblaciones beneficiarias (Álvarez, 1999).

La evaluación no debe ser considerada como una acción de control o fiscalización, es un proceso que permite a los distintos actores involucrados aprender y adquirir experiencia de lo planificado y ejecutado para tomar decisiones que optimicen la gestión del programa o proyecto y garanticen mejores resultados e impactos.

### ***Organización***

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerle el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos (Toro, 2001).

### ***Control***

El control es el proceso encargado de determinar lo que se esta llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar

desviaciones en la ejecución de los planes. El control es de vital importancia dado que establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente, este es aplicable a las cosas, a las personas, y a los actos. determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro, proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores y su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa (Johnson y Scholes, 2000).

### ***Retroalimentación***

La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección con base a la información retroalimentada.

Muchas organizaciones tienen un control mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, para las organizaciones el proceso de retroalimentación es fundamental en el momento de detectar fortalezas y crear estrategias para la resolución de sus problemáticas (Johnson y Scholes, 2000)

### ***Talento humano***

El área del talento humano o administración de recursos humanos como indistintamente se ha llamado en cada organización, comprende todo lo referente a la participación del hombre frente a la organización; contrario a como se creía antes que el hombre era simplemente un recurso más que participaba en el desarrollo de una actividad organizacional. Ahora se valora más el desempeño, la motivación y la preparación con que se cuenta en el desarrollo de la actividad empresarial. Siempre que se establece una empresa nueva, lo primero que se alcanza a ver a simple vista es gente realizando algún tipo de labor. Todas las empresas están fundamentadas en su personal (Munduate, 1997).

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos: a) recursos materiales entre los que quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.; b) recursos técnicos, rubro bajo el cual se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.; c) talento humano en el que no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Alava.1994)

Hablando de la importancia por no decir lo fundamental que es el talento humano en toda empresa cualquiera que sea el carácter que este tenga, público o privado se puede observar que es inherente al trabajador querer tener un mejor cargo, aspira siempre a mejorar su salario, ser mas reconocido y muy bien remunerado y por ello se ve además que, muchos trabajadores están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos lo gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo (Chruden y Sherman, 1982)

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aún cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. La persona se encarga de diseñar y producir

los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin personas eficientes es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados( Munch.1992).

La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

Actualmente las organizaciones deben considerar seriamente el tema de la excelencia en la administración del capital humano. Para aquellas compañías que requieran asistencia para crear estrategias efectivas para la administración del capital humano, pueden obtener varios de los servicios necesarios a través de profesionales especializados en el tema y consultores. Los expertos pronostican que la competencia por obtener el mejor capital humano continuará. Todas aquellas empresas que tengan éxito al contratar y retener la mezcla perfecta de capital humano que guiará y fortalecerá su organización tendrán una ventaja competitiva que será difícil de vencer (Gómez, Balkin y Cardy, 2001).

### **Área**

Un área empresarial es una o varias divisiones de la organización, las cuales se encuentran determinadas por directores, los cuales están encargados de

organizarlas y dirigir las (Dessler, 1997). En esta sección se describirá la visión que la Empresa tiene de cada área organizacional; las referencias se omiten intencionalmente por razones de confidencialidad.

### ***Área de Gestión Social***

En la Empresa, las actividades de esta área están encaminadas al trabajo con la comunidad a través del plan social básico que tiene como objetivo establecer lasos de interacción entre el concesionario y la comunidad existente en las zonas de influencia directa del contrato.

### ***Área Administrativa***

Esta área es responsable de asegura el adecuado manejo de la información tanto externa como interna de forma que se le de tratamiento oportuno y eficaz y se almacene de forma adecuada y fácil de recuperar.

### ***Área Predial***

Es el área responsable de la adquisición de los predios ubicados en el corredor vial necesarios para adelantar la ejecución de las obras.

### ***Área de Operación y Mantenimiento***

Esta área el proceso de operación tiene como responsabilidad supervisar la prestación de servicios gratuitos a los usuarios de la vía como asistencia de mecánica básica, atención de accidentes, control de carga vehicular, operativos misionales y apoyo a emergencias. El proceso de mantenimiento se encarga de mantener en óptimas condiciones la vía, desarrollo de los mantenimientos rutinarios y periódicos, identificación de necesidades de mantenimiento periódico, atención de emergencias, seguridad sobre el corredor en general y el derecho de vía.

### ***Desempeño laboral***

Las labores y deberes que cada individuo de la empresa ejecute, cualquiera que sea su rango dentro de la organización, se conoce como desempeño laboral que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados y constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000). El empleado tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que actúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si solo se tiene en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo, las mediciones individuales no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o una baja motivación (Milkovich y Boudreau, 1994).

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que tenga del papel que desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo (Gómez, 1999).

### ***Procesos psicosociales***

En la investigación se evalúan una serie de percepciones sobre los procesos psicosociales que se dan en la Empresa. En esta sección se describen los elementos conceptuales básicos para cada proceso que se evalúa.



## **Liderazgo**

Es la capacidad de influir para que un grupo de personas alcancen, metas. Son muchos tipos de liderazgo y de cómo debe ser un líder, sin embargo algunos líderes son Buenos, regulares y excelentes, y otros que lo adquieren de un grupo, cuando se dan cuenta que tienen la capacidad de elegir. El liderazgo maneja teorías que se pueden aplicar para deducir quienes pueden ser líder y si tienen las características para ser líder mediante los rasgos. De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad (Ciampa, 1990)

Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. La definición asumida en esta investigación tiene cuatro implicaciones importantes:

El liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia (Bernal y Gómez, 1995).

La importancia de liderazgo se observa en la capacidad de un jefe para guiar y dirigir a su grupo de trabajo en presencia o ausencia del mismo; la organización,

planeación y control en la empresa garantizan su supervivencia a la falta de su jefe. Muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Los líderes muestran formas diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: a) el líder autócrata, b) el líder participativo y c) el líder de rienda suelta (Peña y Sánchez, 1998).

El líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices. (Robbins. 1996)

El líder participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus

subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. (Alvarez, 1998)

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. ( Hill.1996)

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

Un líder debe ser ambicioso, tener energía, deseo de dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimiento sobre el trabajo. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.), sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

Otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá

demostrar su capacidad de líder. La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.\*

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí misma, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta positivo para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona, El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve, Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo (Schein, 1998).

### ***Comunicación***

La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor. Cuando hablamos de seres vivos, no nos referimos tan sólo a los humanos, ya que desde los insectos hasta los grandes mamíferos tienen dicha facultad, siendo el hombre el único ser que puede comunicarse por vía oral, mientras que los demás, lo hacen por sonidos, fricción de elementos de su cuerpo, o por acción (Peña y Sánchez, 1998).

En la Tabla 1 se presentan algunos tipos de comunicación que permiten interpretar este proceso psicosocial en la Empresa.

*Tabla 1. Tipos de comunicación según Peña y Sánchez (1998)*

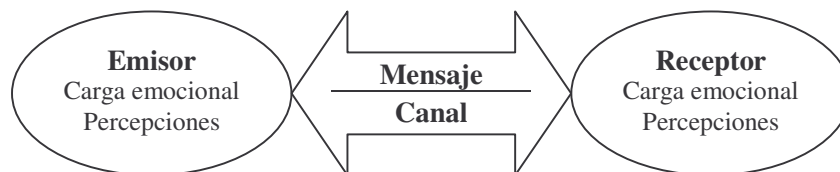
Auditiva	Comunicación desarrollada a través de sonidos producidos por el emisor
Visual	Comunicación que el receptor percibe por la vista
Táctil	Comunicación en la que emisor y receptor entran en contacto físico

Los tipos de comunicación descritos hacen referencia al tipo de contacto que se establece, sin embargo, desde una perspectiva con una connotación más funcional, se pueden identificar formas de comunicación según se describen en la Tabla 2.

*Tabla 2. Formas de comunicación según Peña y Sánchez (1998)*

Directa	Comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.
Indirecta	Comunicación basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

Por otro lado, se pueden identificar las variables implicadas en la comunicación: mensaje, emisor, receptor, carga emocional, percepción, canal. (Ver Figura 2)

*Figura 2. Esquema de comunicación*

El emisor: Es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación, por lo que deben tenerse en cuenta los siguientes detalles:

Presentará el contenido informativo lo más apegado a la realidad. Separando los hechos reales de las opiniones subjetivas. Habilidad, recursos culturales, escolares, etc., y calidad de la persona que haga las veces de receptor.

El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de manera que la reacción producida por el impacto de éste sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor. Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo, tan completamente que se esté en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras.

Seis son los requisitos que debe contener un mensaje, a fin de evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se desea transmitir:

1. Credibilidad, o sea que la comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, sea real y veraz, de manera que éste descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes preconcebidas que deformarían la información.

2. Utilidad. La finalidad de nuestra comunicación será dar información útil que sirva a quien va dirigida.

3. Claridad. Para que el receptor entienda el contenido del mensaje será necesario que la transmitamos con simplicidad y nitidez.

4. Continuidad y consistencia. Para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de la continuidad y consistencia podamos penetrar en la mente del receptor para vencer las posibles resistencias que éste establezca.

5. Adecuación en el medio. En el proceso para establecer comunicación con los receptores en una organización será necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aun cuando estos sean deficientes u obsoletos.

6. Disposición del auditorio. Es válido el siguiente principio: la comunicación tiene la máxima efectividad, cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar. De tal manera, una comunicación asequible dispone al auditorio a

captar la noticia, una forma oscura, que implique grandes esfuerzos por parte del receptor, lo predispone negativamente a los mensajes.

Emisor a mensaje a receptor. En el momento de recibir el mensaje, el receptor inicia un proceso mental por el cual lo decodifica y toma una actitud, sea de reacción de asimilación. Aquí se inicia la gran diferencia entre el animal y el hombre.

La Carga Emocional: En todo mensaje, el emisor proyecta una carga emocional, la cual puede ser considerada como simpática, antipática, apática o empática.

La percepción: La gran diferencia entre el animal y el hombre en cuanto a la comunicación se refiere, es que el ser humano además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y, de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta. Es la diferencia entre ver y mirar, oír y escuchar o tocar y palpar (Cardona y Sandoval, 2003).

Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.

Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad. Ello se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo.

En toda organización existe en menor o mayor grado la delegación de autoridad, lo que implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica; ahora bien, tales circunstancias pueden ser controladas por una buena planeación administrativa, pero cuando esta no existe, y los niveles y canales de comunicación se reproducen anárquicamente, se advertirá que ésta, tanto en su sentido ascendente como descendente se hace más lenta, y pierde agilidad y efectividad.

En la actualidad, la administración ha puesto mayor cuidado no solo en que llegue información al empleado (comunicación descendente), sino enviarla hacia afuera, a otras instituciones; así que, para llevar a cabo cualquier tipo de

comunicación, precisa ocupar los medios específicos de que la organización dispone para esta función: los canales de comunicación, sujetos éstos a las formas de relación interpersonal que se dan allí; es así como se estructuran los que pueden ser canales:

Informales, los cuales surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.

Formales, los cuales deben planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal, será menor la informal (Prieto, 1995).

Por su dirección los canales de comunicación se dividen en: a) verticales descendentes que se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no deben hacer; siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados; b) verticales ascendentes que se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado, por ejemplo, informes, reportes, quejas, sugerencias, etc.; con frecuencia se presta gran atención a los canales descendentes y se descuida los ascendentes; c) horizontales o de coordinación que se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias.

El receptor es la persona que recibe y capta la información transmitida; se debe tener en cuenta, por tanto, que existe en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa; sobre todo cuando las informaciones llevan a cabo alguna modificación del status que en que se vive y se actúa; de ahí que todo lo que significa cambio puede correr el riesgo de ser rechazado, produciéndose consciente o inconscientemente barreras que obstaculizan la verdadera información, o en su defecto, la modifican de manera que esto sea aceptable. En tal situación, podemos hablar del receptor en términos de sus habilidades comunicativas. Si este no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar, no estará capacitado para recibir y



comprender los mensajes que la fuente ha transmitido. La cultura y situación en el sistema social del receptor, su status y su conducta afectan la recepción e interpretación de los mensajes. (García y Bernal.2000)

Muy importante es la reacción o respuesta (o carencia de ella) del receptor ante la comunicación. Si no se afecta en el sentido planeado pueden existir barreras o distorsiones, Para determinar si la respuesta es o no la deseada resulta indispensable observar la conducta del receptor. Precisa que el emisor obtenga cierta "retroalimentación" (Spector, 2002).

### ***Motivación***

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado (Robbins, 2004).

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejorar en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, entre otros.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como (capacitación, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, relaciones humanas, liderazgo, entre otros) en dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa (Toro, 1996) .

Es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada (Marchan y Pérez, 1997).

### ***Relaciones Interpersonales***

Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, como las que se dan con nuestros padres, nuestros hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos.

A estas relaciones se les conoce como relaciones interpersonales. Lo que resulta increíble es que día a día, podamos relacionarnos con tantas personas

conociendo sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida.

Precisamente, en esa diferencia, reside la gran riqueza de las relaciones humanas, ya que al ponernos en contacto intercambiamos y construimos nuevas experiencias y conocimientos; pero en esa diferencia está también la dificultad para relacionarnos, pues tenemos que hacer un esfuerzo para lograr comprendernos y llegar a acuerdos (Guillen y Guli, 2000).

Esto último no resulta tan complicado, si tomamos en cuenta que la mayor parte de las personas compartimos algunas ideas, necesidades e intereses comunes; por eso, decimos que las relaciones interpersonales son una búsqueda permanente de convivencia positiva entre hombres y mujeres, entre personas de diferente edad, cultura, religión o raza.

En ocasiones, nuestras diferentes formas de pensar y actuar nos pueden llevar a relacionarnos con desconfianza o a vivir conflictos, pero valorar a los demás, aceptar que hay diferencias entre una y otra persona y tratar de comprendernos, puede ayudarnos a superar estos obstáculos. Cada uno de nosotros tenemos el derecho de elegir con quién nos relacionamos, cómo y cuándo, tenemos también el derecho de esforzarnos para que nuestra relación con los demás sea lo mejor posible, sin perder nuestra dignidad

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en

equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa (Trechera, 2002).

### ***Manejo de Poder***

El poder, organizacional es la capacidad de influir en las personas y los sucesos, la base del líder es el poder, ya que esta es la manera que tienen los líderes para extender su influencia en los demás. El poder se gana y lo obtienen los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en las que operan.

El poder es la percepción, lo que dinamiza la conducta de los seguidores no es necesariamente la cantidad de poder que tengan los líderes sino cuanto poder perciben los subalternos que el jefe está dispuesto a usar y puede hacerlo. Cuando los seguidores saben que el líder tiene la confianza de sus superiores dentro de la organización, así como otros poderes tanto de recompensas o de sanciones, es entonces cuando los seguidores tienden a darle a su líder más poder personal (Sulbarán, 2002).

Existen diferentes tipos de poder. La autoridad es el poder que se desprende de la posesión de determinado cargo, este poder que originariamente está en manos de los propietarios, se delega al máximo en el director ejecutivo quien crea una estructura de trabajos coordinados, agrupados en unidades que tienen por objeto cumplir la misión de la organización. El poder personal es un sistema basado en dar órdenes, establecer criterios, revisar decisiones tomadas por los subordinados y asignar recursos. El poder burocrático es un sistema basado en la creación de pautas impersonales que guíen el comportamiento de los empleados en el momento de actuar. La ideología es la cultura o estilo de la organización, su poder es muy importante, de forma que cuando el sistema de ideología es fuerte, los sistemas de autoridad, habilidad y política tienden a ser débiles. Poder por habilidad se necesita para estandarizar y controlar el trabajo, es un poder que crece conforme los poderes de autoridad e ideología sirven menos para conseguir los objetivos de la misión. La política se relaciona con el hecho de que cualquier empleado tiene unos

objetivos personales que no siempre son satisfechos por la distribución de tareas o por la asignación de estos poderes, entonces para lograr su satisfacción estos suelen desarrollar comportamientos para su consecución (Raven, 1990).

### ***Manejo de autoridad***

La autoridad se relaciona directamente con la posición del titular dentro de la Organización y no tiene nada que ver con la persona en forma individual.

Cuando una posición de autoridad es desocupada, la persona que ha dejado el cargo, entrega con él, la autoridad que el mismo representa. La autoridad permanece con el cargo y con su nuevo titular. Cuando se ejerce autoridad, se espera el cumplimiento intrínseco de las órdenes emanadas del titular de la autoridad (Gill y García, 1995).

Existen cuatro requisitos para que la autoridad sea aceptada por los subordinados:

1. Los subordinados deberán ser capaces de entender la comunicación.
2. El subordinado tiene que tener muy claro que lo que se le pide, no es inconsistente con los propósitos generales de la organización.
3. El subordinado tiene que tener claro que lo que se le pide es compatible con sus principios éticos y morales, las peticiones inmorales o faltas de ética deben ser desobedecidas.
4. El subordinado tiene que tener la capacidad profesional, física y mental para cumplir lo solicitado por el Mando superior. Una demanda fuera del contexto profesional, físico o mental del subordinado, no podrá ser cumplida y por lo tanto no cumplirá los objetivos propuestos.

#### **Tipos de Autoridad**

**Autoridad de línea:** Se denomina autoridad de línea la que detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando".

**Autoridad de personal:** Es cuando la autoridad es delegada progresivamente en terceros, ya sea por la especialización de los mismos o por los recursos con que cuentan. Es necesario crear funciones específicas de autoridad de personal para apoyar, ayudar y aconsejar. Un ejemplo podría ser: El responsable de un supermercado no puede manejar en forma directa y eficiente la administración y las compras, para lo cual crea el departamento de compras, con un responsable directo y con autoridad sobre los trabajadores de ese departamento.

**Autoridad funcional:** Es la autoridad que tendría en administrador del supermercado sobre todos los empleados del mismo. Esta autoridad complementa la de línea y la de personal. Es una forma de autoridad muy limitada, porque su uso rompe la denominada "cadena de mando" (Denison, 1991).

### ***Condiciones ambientales***

Las condiciones del entorno físico o del ambiente de trabajo han sido las que más atención han recibido tradicionalmente por parte de la psicología del trabajo y de las organizaciones, a cuyo estudio también han contribuido la psicología ambiental y la ergonomía. En ella se incluyen tanto las variables relacionadas con el diseño de los lugares de trabajo, que obedecen en consecuencia a decisiones de los responsables organizacionales, desde la arquitectura de los edificios hasta la disposición espacial interior de los puestos de trabajo, como las variables derivadas de las características de la propia actividad laboral y que son hasta cierto punto inevitables como nivel de ruido, sustancias contaminantes, gases, olores, entre otros. Al mismo tiempo, es necesario tener presente que las condiciones ambientales no actúan unidireccionalmente, si no que interactúan con las personas, de modo que habría que tener en cuenta la participación tanto factores individuales tanto relacionados con los sistemas sensoriales, perceptivos y cognitivos, como sociales y culturales, puesto que introducen variaciones relevantes en el efecto que pueden causar los factores físico-ambientales. La mayor parte de las teorías y modelos formulados al respecto comparten el supuesto de que el entorno provoca

que las personas sientan y se comporten de determinadas maneras, aunque esas reacciones se encuentran mediadas por las interpretaciones psicológicas que hacen de las circunstancias ambientales. Las personas no experimentan pasivamente su entorno, si no que lo interpretan lo estructuran y si resulta posible lo cambian (Alcolver, Martínez, Rodríguez y Bilbao, 2003).

De acuerdo con Bozal y Gestoso (1999), las condiciones ambientales comprenden tres aspectos: ambiente físico, las variables espacio-geográficas y los aspectos de diseño espacial y arquitectónico.

El ambiente físico incluye la temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, ventilación, y pureza de aire, vibraciones, condiciones de limpieza, higiene y orden.

Las variables espacio-geográficas hacen regencia al espacio necesario para desarrollar el trabajo, atendiendo a la distribución, configuración y las relaciones entre espacio y personas.

Los aspectos de diseño espacial y arquitectónico implican materiales, equipamiento adecuado, la ergonomía en si.

### ***Clima organizacional***

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Brunet, 1997).

El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

1. El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

2. El clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

3. El clima organizacional es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

4. El clima organizacional, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores: a) factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); b) factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.); c)



las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.) (Pérez, 1997).

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación,

### ***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***

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.

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

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. (Páramo.2004)

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de estudio y diseño**

La presente investigación es de carácter aplicado porque surge de una necesidad existente en una organización a la cual se busca aportar una respuesta de manera sistemática desde la psicología académica. En el contexto organizacional, contar con información adecuada es crucial para el éxito de una organización; de esta manera los diseños de investigación que integran métodos cuantitativos y cualitativos de recolección de datos, se hacen más populares por la complementariedad de la información obtenida (Creswell, 2003, citado por Vitale, Armenakis y Field, 2008). Los métodos mixtos de investigación se refieren a la investigación que integra una o más técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección y análisis de datos (Borkan, 2004 y Creswell 2003; citados por Vitale, Armenakis y Field, 2008).

De acuerdo con la clasificación de Creswell y Tashakkori (2007), el presente estudio se inscribe en la perspectiva práctica de los métodos mixtos de investigación, según la cual, la necesidad de usar estrategias de métodos mixtos surgen durante el desarrollo de los proyectos de investigación, como parte de los esfuerzos por encontrar respuestas a preguntas de investigación o planteadas desde fuera.

Los métodos de recolección cualitativa incluyen entrevistas, grupos focales, observación participativa y encuestas abiertas, los cuales tienen gran potencial para explorar nuevos tópicos, apoyar la construcción teórica y proveer un contexto para datos cuantitativos. En el contexto organizacional, este tipo de técnicas pueden aportar información acerca de una experiencia, explicar o clarificar hallazgos cuantitativos y explorar diferentes dimensiones de las experiencias de quienes responden (Jackson & Trochim, 2002, citados por Vitale, Armenakis y Field, 2008). En la presente investigación, se recurrió a entrevista semi estructurada a partir de una guía con preguntas abiertas dirigidas a los coordinadores.

Por su parte, las estrategias cuantitativas son particularmente efectivas para identificar y aislar variables y demostrar asociaciones. En esta investigación se recurrió a un cuestionario tipo escala Likert que se aplicó a todos los empleados de la Empresa.

Los beneficios de anclar los métodos de recolección de datos cualitativos y cuantitativos son numerosos. De acuerdo con Rossman and Wilson (1991, citados por Vitale, Armenakis y Field, 2008), las razones para este anclaje son: a) confirmar o corroborar uno y otro método mediante triangulación; b) elaborar análisis enriquecidos con detalles; c) iniciar nuevas líneas de pensamiento al enfocar la atención a paradojas y favorecer nuevas comprensiones. Los métodos mixtos no solo aumentan las posibilidades de herramientas, sino que además dan la oportunidad de sintetizar las dos tradiciones. En esta investigación el contraste de estas dos metodologías facilitó el análisis de los resultados por medio de su triangulación, gracias a la combinación de dos o más teorías que estas presentan, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular (Kimchi, 1991). La triangulación metodológica es el uso de dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo para direccionar el mismo problema de investigación (Morse, 1991).

Por otro lado, el tipo de estudio que se utilizó en ésta investigación fue descriptivo, ya que éste permitió realizar una descripción minuciosa a través del análisis, evaluación de la información obtenida de cómo se encontraba el clima organizacional en la Empresa del sector de la construcción en Nariño.

El diseño de esta investigación es transaccional, ya que los datos recolectados fueron en un solo momento y en un tiempo único (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

### **Instrumentos de recolección de información**

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección y análisis de la información fueron: entrevista semiestructurada y cuestionario tipo escala Likert.

### ***Entrevistas semiestructuradas***

La entrevista es un instrumento útil para indagar y comprender un problema tal y como es conceptualizado e interpretado por los sujetos estudiados, sin imponer previas categorías. En la entrevista semiestructurada se contempla los objetivos en forma organizada, en estas entrevistas se hacen preguntas abiertas y cerradas (Bonilla, 1997).

Es la interacción entre dos personas, el entrevistador (quien hace las preguntas) y el entrevistado (quien responde).

Para la consecución del objetivo sobre la percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre los procesos organizacionales se elaboró una entrevista la cual estaba compuesta por seis categorías que se exponen en la Tabla 3.

*Tabla 3. Estructura de la entrevista*

Categoría	Numero de ítems
Planeación	12
Organización	9
Evaluación	8
Control	7
Retroalimentación	5
Talento humano	16

La obtención de los resultados de este instrumento se realizó a través de la elaboración de una sábana por categorías de las respuestas de los coordinadores sobre los procesos organizativos, con éstos datos se procedió a sacar las recurrencias y esta información se analizó para los resultados finales.

### ***Encuesta***

Destinada a aplicarse en colectivos de personas elegidas por el investigador, se hace mediante un cuestionario resuelto directamente por los informantes y busca información estandarizada a partir de una muestra representativa.

Al elaborar el cuestionario deben tenerse en cuenta importantes aspectos relativos a su contenido: características de los encuestados, pertinencia con el problema, espacios o codificaciones que permitan la identificación de la encuesta, preguntas desde diversos ángulos o preguntas de control, número prudente de preguntas referentes a su redacción y orden: claridad, precisión, sencillez, que la pregunta invite a la respuesta y no al rechazo, que halla una pregunta para cada dato y no una para múltiples informaciones, que las primeras preguntas sean de carácter general, establezcan empatía con el encuestado y lo ubiquen globalmente en el tema, que las respuestas de una pregunta no influyan en otra (Uscátegui, 1997).

Para llegar al objetivo relacionado con la percepción que tiene el personal en general de la funcionalidad de las diferentes áreas organizativas que hacen parte de la empresa se elaboró una encuesta formada por las categorías que se muestran en la Tabla 4. (Ver Anexo 1)

*Tabla 4. Estructura de la encuesta respecto a las áreas de funcionalidad*

Categoría	Ítems construidos
Desempeño Laboral	22
Talento Humano	16

Para cumplir con el objetivo relacionado con la percepción que tiene el personal de los procesos psicosociales en la empresa se elaboraron dos encuestas de las cuales una estaba dirigida a coordinadores y la otra al personal administrativo y operativo, según la estructura que se muestra en las Tablas 5 y 6.

*Tabla 5. Estructura de la encuesta respecto a los procesos psicosociales evaluados en coordinadores*

Categoría	Ítems construidos
Comunicación	10
Liderazgo	7
Relaciones Interpersonales	15
Manejo de poder	7

*Tabla 6. Estructura de la encuesta respecto a los procesos psicosociales evaluados en personal administrativo y operativo*

Categoría	Ítems construidos
Comunicación	26
Liderazgo	12
Relaciones Interpersonales	29
Manejo de poder	6

Para la consecución del objetivo de la percepción que tienen los empleados sobre las condiciones ambientales del medio laboral de la empresa, se elaboraron dos encuestas dirigidas al personal administrativo y al personal operario, estructuradas según se muestra en las Tablas 7 y 8.

*Tabla 7. Estructura de la encuesta respecto a condiciones ambientales evaluadas en el personal administrativo*

<b>Categoría</b>	<b>Ítems construidos</b>
Ambiente Físico	13
Variables Espacio Geográficas	7
Aspectos de Diseño Espacial y Arquitectónico	6



*Tabla 8. Estructura de la encuesta respecto a condiciones ambientales evaluadas en el personal operativo*

<b>Categoría</b>	<b>Ítems construidos</b>
Ambiente Físico	5
Aspectos de Diseño Espacial y Arquitectónico	8

La encuesta es una escala Likert que tiene puntuaciones de 1 a 4 en donde 1 equivale a: Totalmente en desacuerdo, 2 equivale a: En desacuerdo, 3 equivale a: En acuerdo y 4 a: Totalmente en acuerdo. Este instrumento fue elaborado por las investigadoras teniendo en cuenta las necesidades de la empresa constructora, con relación a los procesos que hacen parte del clima organizacional.

Como proceso de validación de la encuesta, se recurrió a la estrategia de análisis factorial, que es una técnica estadística de reducción de datos usada para explicar la variabilidad entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores. Las variables observadas se modelan como combinaciones lineales de factores más expresiones de error. El análisis factorial se originó en psicometría, y se usa en las ciencias del comportamiento tales como ciencias sociales, mercadeo, gestión de productos, investigación de operaciones y otras ciencias aplicadas que tratan con grandes cantidades de datos (García.1996).

Con el análisis factorial se logró dar validez al instrumento estableciendo las relaciones que se dieron entre los ítems construidos para evaluar el clima organizacional. Por medio del análisis factorial se detectaron siete factores fundamentales que agruparon las categorías establecidas en las encuestas y con los cuales se realizó la interpretación pertinente, en coherencia con los objetivos del proyecto (Tabla 9). (Ver Anexo 2)

*Tabla 9. Estructura factorial de la encuesta*

<b>Componente</b>	<b>Ítems</b>
1. Procesos psicosociales	23
2. Procesos psicosociales	32
3. Funcionalidad áreas organizativas	15
4. Procesos psicosociales	9
5. Funcionalidad áreas organizativas	14
6. Condiciones ambientales	9
7. Condiciones ambientales	7

La encuesta obtuvo los valores propios según se muestra en la Figura 3. Se eligieron para la interpretación los primeros siete componentes rotados con los cuales se explica el 70% de la varianza.

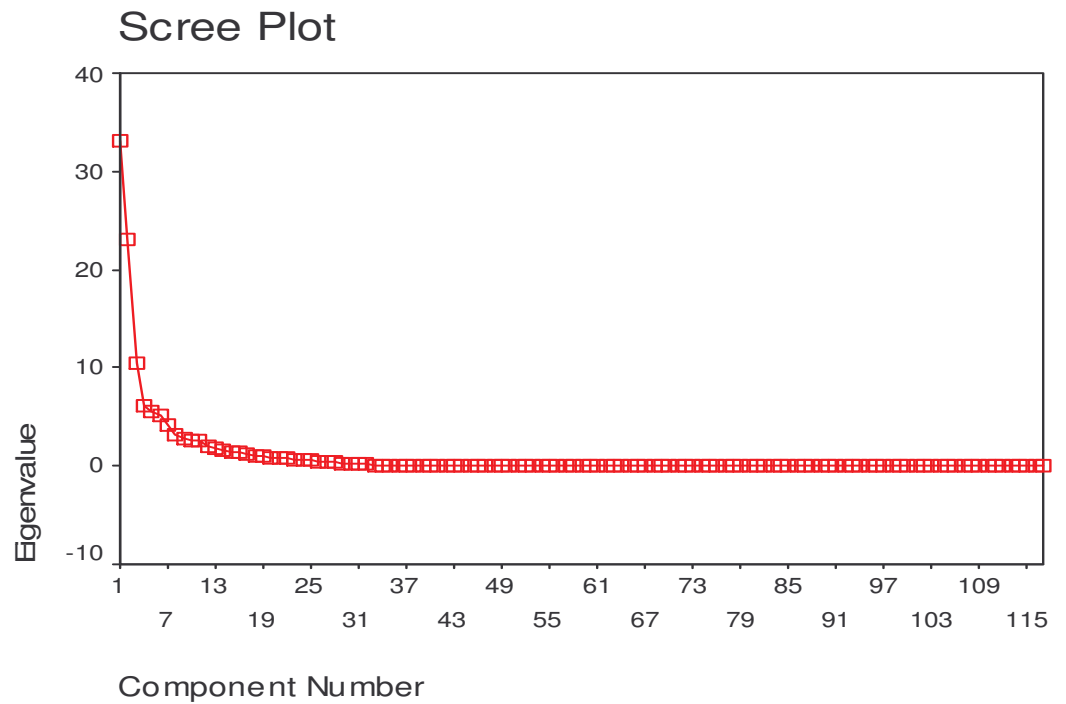


Figura 3. Valores propios en el análisis factorial para la escala construida.

A continuación se presentan los promedios de cada componente que se obtuvieron promediando los puntajes de los ítems que lo conformaban y con estos datos se obtuvo el promedio total que representa el clima organizacional de la empresa constructora (Tabla 10)

Tabla 10. Promedios de cada Factor

COMPONENTE	PROMEDIO
COMPONENTE 1	3,54
COMPONENTE 2	3,16
COMPONENTE 3	2,58
COMPONENTE 4	3,38
COMPONENTE 5	3,36
COMPONENTE 6	2,52
COMPONENTE 7	2,98
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>3,07</b>

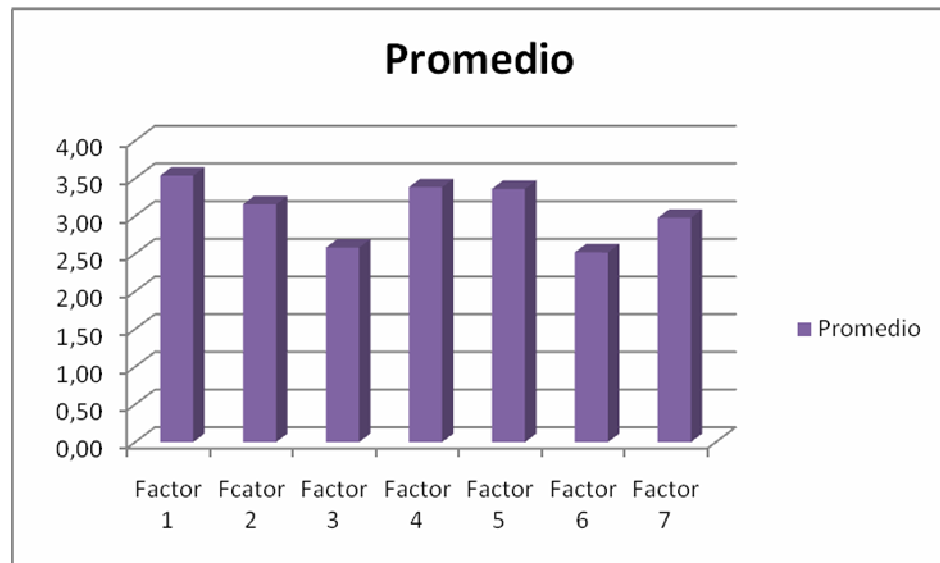


Figura 4. Representación de los promedios por cada factor

La encuesta arroja un indicador general que representa el clima organizacional de la empresa. Con base en el valor promedio general (3.07) y la desviación estándar (ds) en la escala (0.40), se construyó una tabla de interpretación de los resultados del clima organizacional de la empresa, como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11. Valores de interpretación de la escala Likert

<b>Criterio</b>	<b>Rango</b>	<b>Interpretación</b>
Menor a -2ds	Menor que 2.27	Muy bajo
Entre -2ds y -1ds	Entre 2.27 y 2.67	Bajo
Entre -1ds y 1ds	Entre 2.67 y 3.47	Medio
Entre 1ds y 2ds	Entre 3.47 y 3.87	Alto
Mayor a 2ds	Mayor que 3.87	Muy alto

Así mismo, se realizó una triangulación con la información cualitativa y cuantitativa de la cual se obtuvo las fortalezas y debilidades del clima organizacional de la empresa constructora.

## **Población**

Para el desarrollo de este proyecto se trabajó con un total de 37 personas que conforman la Empresa del sector de la construcción las cuales se distribuyen en las diferentes áreas, área social se encuentra conformada por 4 personas, área de predios se constituye por 5 personas, área administrativa esta conformada por 4 personas y área de operación y mantenimiento que esta constituida por 24 personas.

## **Procedimiento**

### ***Fase 0: Contextualización***

Se realizó a través de una entrevista dirigida a los coordinadores de la Empresa con base en las siguientes categorías, visión del personal, vinculación, capacitación y desarrollo profesional, comunicación, permanencia y administración legal.

### ***Fase 1: Diseño y validación de instrumentos***

En esta fase se diseñaron los instrumentos a partir de las categorías identificadas para cada objetivo. Los instrumentos tuvieron un proceso de validación por expertos antes de ser aplicados a la población, con el fin de hacer una valoración de la pertinencia, unilateralidad y la claridad de los ítems en el caso de la encuesta y de las preguntas guías en el caso de la entrevista.

### ***Fase 2: Aplicación de instrumentos***

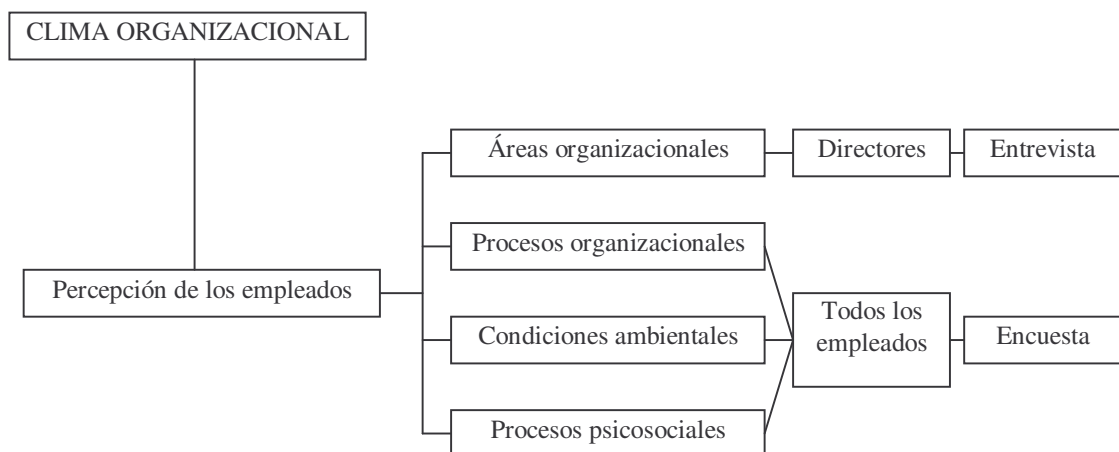
Entrevista dirigida a los coordinadores de la Empresa, sobre la percepción de los procesos organizacionales.

Encuesta dirigidas al personal que conforma la Empresa, sobre la percepción que tienen acerca de la funcionalidad de las áreas organizativas.

Encuestas dirigidas al personal en general sobre la percepción que tienen acerca de los procesos psicosociales.

Encuesta sobre la percepción que tiene el personal en general sobre las condiciones laborales.

La Figura 5 muestra el esquema general de la aplicación de los instrumentos en coherencia con las categorías de análisis y los objetivos de la investigación.



*Figura 5. Aplicación de instrumentos de acuerdo con las categorías de análisis y los objetivos de la investigación.*

### ***Fase 3: Análisis de la información***

Para el análisis de los resultados de la Escala se recurrió a la estadística descriptiva, con la cual se buscó identificar medidas de tendencia central y de dispersión de los datos. Para la validación del instrumento se recurrió a análisis

factorial. Para el análisis de la Entrevista se recurrió a la estrategia de análisis a partir de categorías inductivas.

#### ***Fase 4: Evaluación del clima organizacional***

La información que arrojó los instrumentos aplicados, se analizó y se evaluó a través de la identificación de debilidades y fortalezas a partir del estado del clima organizacional en la Empresa





## **RESULTADOS**

El primer objetivo de la investigación es conocer el contexto específico de la empresa que permita hacer un análisis particular en esta investigación.

El proceso de contextualización se inició en la empresa constructora en el mes de Enero en que se realizó el primer contacto con los directivos. Quienes brindaron una visión general del propósito, estructura y funciones de la organización.

Posteriormente se realizaron continuas visitas a la empresa con el fin de conocer y obtener información acerca de la misma de manera general.

La información de contextualización se constituyó en insumo para la estructuración de la guía de entrevista y la encuesta o escala Likert.

A continuación se presentan los resultados de acuerdo con los objetivos de la investigación respecto a la percepción de los empleados sobre diferentes aspectos de la organización, para finalizar con los elementos de evaluación que surgen de los resultados. Los resultados corresponden a la integración de la información obtenida a través de medios cualitativos y cuantitativos. En el caso de la información cuantitativa, una vez construida la escala, con evidencia de validez de constructo y con la identificación de valores de interpretación, se apoya la construcción de la matriz de fortalezas y debilidades a partir de los ítems en cada aspecto.

### **Percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre los procesos organizacionales**

#### ***Planeación***

En cuanto al conocimiento de la visión y misión de la empresa los coordinadores muestran conocimiento en estos procesos, aunque resaltan la falta de implementación en la empresa de los mismos. Los coordinadores cuentan con un plan de calidad implementado el 1 de septiembre del 2007; pero en este momento el

plan de calidad de la empresa se encuentra en una etapa de diagnóstico. Se percibe que los coordinadores tienen poco conocimiento de este plan, pero expresan que es importante tener información y claridad acerca de éste; ya que les permite mejorar el funcionamiento interno de la empresa, así como también les permite prestar un servicio óptimo y cumplir con las obligaciones contractuales.

Los coordinadores tienen claridad sobre la gestión social que realiza la empresa, cuyo objetivo es mantener los lazos de interacción entre la comunidad y el concesionario en cuanto al conocimiento del proyecto. En lo que se refiere a la gestión administrativa los coordinadores tienen claridad sobre los objetivos del proceso el cual se relaciona con el funcionamiento, organización, administración de recursos, dineros y manejo del personal en la empresa.

La empresa no cuenta con fechas establecidas para la planeación de estrategias laborales ya que: “no existe un espacio, ni un tiempo determinado se trabaja bajo las exigencias del contrato de concesión” (Coordinadora Gestión Social, 31/07/08), El tiempo de ejecución de metas y objetivos de la empresa se encuentra determinado bajo los parámetros establecidos en el contrato.

En relación a las áreas de la empresa poseen fechas determinadas para la planeación de estrategias laborales. “Gestión predial lo hace a través del comité predial” (Coordinador Gestión Predial, 31/07/08) “el área Social destina un espacio semanal para la planeación de estrategias laborales” (Coordinadora Gestión Social, 31/07/08). Estas constantemente plantean metas y objetivos para cumplir de manera satisfactoria sus funciones, las cuales han funcionado como método de trabajo” la coordinación realiza una planeación semanal, quincenal y mensual que ha permitido detectar las debilidades y fortalezas de mi proceso” (Coordinador Gestión Predial, 31/07/08). “Mensualmente se realiza la planeación de las actividades a ejecutar el mes siguiente” (Coordinador de Operación y Mantenimiento 31/07/08).

Los coordinadores de cada área implementan estrategias para la ejecución de sus metas generalmente son reuniones de equipo, seguimiento al cumplimiento del cronograma, actividades, planeación, ejecución, evaluación de metas a corto y a largo plazo.

Los coordinadores perciben que la empresa brinda al personal el material y el presupuesto necesario para la realización de las diferentes tareas programadas.

### ***Organización***

Los coordinadores manifiestan que en el momento los roles y funciones de los empleados en los diferentes cargos se están estructurando en el plan de calidad, sin embargo cada área ha establecido internamente los roles y funciones para cada cargo. "Se han determinado en el grupo" (Coordinador Gestión Predial, 31/07/08). "Cada cargo tiene definidas las funciones". (Coordinador de Operación y Mantenimiento 31/07/08).

En cuanto a la compensación salarial los coordinadores opinan que ésta no es acorde a sus habilidades y experiencias "Considero que puede mejorar el salario" (Coordinador Gestión Predial, 31/07/08). "El salario no se ajusta a las habilidades ni mucho menos a la experiencia ni a las cargas" (Coordinador Gestión Social, 31/07/08), pero resaltan que el pago salarial se realiza a tiempo por parte de la empresa.

Con respecto a las estrategias que implementa la empresa para asegurar el bienestar físico de sus empleados éstas son satisfactorias ya que le brindan al personal el cubrimiento con los señalamientos establecidos por la ley, capacitaciones ARP, entrega de elementos de protección personal y las instalaciones adecuadas con las que cuenta la organización. Sin embargo en lo que se refiere al bienestar psicológico, ésta no cuenta con estrategias que aseguren a sus empleados. "los trabajadores muchas veces se ven sometidos a presiones psicológicas" (Coordinador Gestión Social, 31/07/08).

Con relación a los empleados que se encuentran expuestos a riesgos profesionales la empresa les brinda capacitaciones sobre los elementos y estrategias preventivas en cuanto a accidentes laborales, las cuales se realizan aproximadamente una vez al mes, pero la organización carece de personal encargado de supervisar que los elementos y estrategias se estén llevando a cabo.

Aunque en el área de operación y mantenimiento es el coordinador quien realiza esta supervisión.

### ***Evaluación***

La organización realiza evaluaciones sobre el cumplimiento de metas y objetivos propuestos que se ejecutan a través de los informes presentados en los comités semanales por área y a nivel organizacional por medio de las reuniones de gerencia técnica con los coordinadores de área “La empresa trabaja bajo las exigencias de un contrato de concesión y hay que cumplir con las fechas” (Coordinador Gestión Social, 31/07/08). los aspectos que tienen en cuenta los coordinadores para la evaluación son: resultados, cumplimiento de tareas, actividades, cumplimiento de compromisos contractuales, eficacia, acercamiento con la comunidad y a satisfacción del usuario.

En cuanto a las evaluaciones sobre la imagen que proyecta la empresa a nivel social; la comunidad es la que mas recibe información acerca del proyecto y sus beneficios “Los resultados han sido buenos teniendo en cuenta que el equipo social tiene muy buenas relaciones con la comunidad” (Coordinador Gestión Social, 31/07/08).

### ***Control***

En la empresa los coordinadores manejan horarios estrictos de entrada y de salida “Si existen horarios estrictos los coordinadores controlan la entrada y la salida de su personal” (Coordinador de Operación y Mantenimiento 31/07/08). Y estos a la vez se encargan de supervisar el cumplimiento de las actividades propuestas por cada área. “Cada coordinador es la persona que supervisa en el área esto ha traído el cumplimiento de las actividades programadas.” (Coordinador Gestión Social, 31/07/08).

Para los coordinadores en la empresa no se encuentran estrategias definidas de control sobre las necesidades, fortalezas, debilidades y sugerencias de los

empleados. Aunque mencionan la gestión humana de la nueva gerencia técnica, sin embargo en cada área los coordinadores se han encargado de controlar las necesidades, fortalezas, debilidades y sugerencias de los empleados a través de los comités de gestión predial, de reuniones del personal y además estos son los encargados de controlar la asignación de las actividades por área.

Por último en cada área existe un control en la entrega de resultados de las tareas realizadas” los informes” (Coordinador Gestión Predial, 31/07/08). “En el área social se levanta un acta por cada reunión” (Coordinador Gestión Social, 31/07/08).

### ***Retroalimentación***

En la empresa se realizan retroalimentaciones de los procesos que se llevan a cabo a través de las reuniones de coordinadores con gerencia y las reuniones internas de cada área, estas son realizadas generalmente por la gerencia y los coordinadores de área; cada coordinador maneja su tiempo determinado para realizar el proceso de retroalimentación que varía entre coordinadores “Al momento de presentar los informes” (Coordinador Gestión Predial, 31/07/08) “Cada mes o cada dos meses” (Coordinador de Operación y Mantenimiento 31/07/08) “En gestión social se hace semanalmente” (Coordinador Gestión Social, 31/07/08).

Por cada área los coordinadores realizan la retroalimentación de la forma en que se ejecutaron las metas y los objetivos “A través del comité predial” (Coordinador Gestión Predial, 31/07/08), el personal se reúne con cierta frecuencia y se evalúan las actividades ejecutadas, los aportes de este proceso para la ejecución del trabajo es que permite detectar fortalezas, debilidades, logros, corregir errores para tener una mejora en la ejecución de las tareas laborales y conseguir ser eficaces.

### ***Talento humano***

En la empresa no existe el área de talento humano, sin embargo, para los coordinadores es importante que ésta exista porque: “toda organización depende de su recurso humano y por ello debe velar por el bienestar del mismo” (Coordinador Gestión Predial, 31/07/08)” para rescatar y fortalecer las actividades del personal” (Coordinador Gestión Social, 31/07/08).

Los coordinadores concuerdan que el proceso de selección del personal cuando se vincularon a la empresa, se realizó a través del estudio de hoja de vida y entrevista, además al ingresar a la empresa se les realizó un proceso de inducción en cuanto al conocimiento de la planta física y hacia sus nuevos compañeros de trabajo que fue realizado en su momento por el área de gestión social. En cuanto a la vinculación de nuevo personal, los coordinadores lo hacen a través de” la solicitud del personal” (Coordinador de Operación y Mantenimiento 31/07/08), estudio de la hoja de vida, entrevista y la aprobación por parte de gerencia. Las competencias que tienen en cuenta en el momento de contratar nuevo personal para su área son la formación académica y la experiencia laboral “Depende del personal que se requiera se evalúan diferentes aspectos como experiencia académica, laboral y perfil para el cargo” (Coordinador Gestión Social, 31/07/08).

La mayoría de los coordinadores afirman que al ingresar a la empresa no recibieron inducción sobre las funciones a desempeñar en su cargo “No, el proceso de gestión predial es liderado por el coordinador” (Coordinador Gestión Predial, 31/07/08), “Se me hizo una inducción sobre el cargo y las funciones que iba a desempeñar” (Coordinador Gestión Social, 31/07/08).

Cada área brinda entrenamiento a su personal para el desarrollo de su trabajo, facilitando conocimiento e información del contrato de concesión y modificaciones, así mismo dando lineamiento de las diferentes tareas a realizar., este se realiza semanalmente, una a dos veces al mes.

En cuanto a las inducciones o capacitaciones a los nuevos empleados los coordinadores opinan que la organización las brinda sobre la empresa como tal y capacitaciones sobre el contrato de concesión a los nuevos empleados.

Con relación al personal los coordinadores de gestión social y predial manifiestan que no se han presentado casos en que el personal haya sido promovido o cambiado de área; por el contrario para el coordinador de operación y mantenimiento en la empresa si se han presentado casos en que el personal cambie de área y haya sido capacitado.

Con respecto a las capacitaciones dirigidas a actualizarse en su desarrollo profesional y laboral los coordinadores perciben que la empresa no las brindan, así mismo estos resaltan la importancia de que la organización realice capacitaciones continuas ya que éstas facilitan al personal prestar su labor de manera eficiente, eficaz y optima, además les permiten actualizarse en las actividades que ejecutan para así mejorar los procesos de la empresa.

Los coordinadores resaltan que en la empresa no existe una dependencia encargada de atender los conflictos tanto personales como laborales de los empleados, “En tal caso lo hace gestión social” (Coordinador Gestión Social, 31/07/08). y además esta no brinda a sus empleados espacios de recreación e integración con sus compañeros, es el personal quien a creado un espacio de integración a través de la celebración de los cumpleaños de los compañeros.

## **Percepción del personal acerca de la funcionalidad de las diferentes áreas**

### ***Percepción de la funcionalidad de otras áreas***

La percepción del personal de la funcionalidad de las otras áreas que conforman la empresa y la percepción del personal sobre la funcionalidad del área de talento humano y en la encuesta corresponden al Componente o Factor 3.

Los datos estadísticos de este componente nos indican que la percepción que tiene el personal sobre la funcionalidad de las áreas en cuanto al desempeño laboral

y el área de talento humano de la empresa es regular, ya que su promedio general es de 2.58. Puesto que el personal no tiene claridad y conocimiento de la realización continua de planeación y evaluación de metas y objetivos de las otras áreas que conforman la empresa, así mismo manifiestan que algunas veces no son recompensados al cumplir sus tareas laborales. En relación a la remuneración salarial expresan que no se encuentran completamente satisfechos con esta.

En lo referente al área de talento humano existe una falencia en la empresa al no estar constituida generando una confusión entre el personal ya que ellos perciben el área de gestión social como el área de talento humano porque en el momento ésta cumple en gran parte sus funciones. Así mismo la empresa no brinda capacitaciones o actualizaciones dirigidas hacia el desarrollo del personal tanto profesionalmente como laboralmente. Esto se obtuvo a través del análisis de las puntuaciones bajas que presentó el personal en los anteriores ítems.

Sin embargo el personal percibe que las áreas que conforman la empresa poseen estrategias eficientes que ayudan al desarrollo de la misma lo que facilita que las áreas tengan un buen nivel de productividad. El personal manifiesta que el proceso de selección de personal que se realiza en la empresa es bueno y es realizado por los mismos coordinadores, también expresan que al vincularse se les realizó un proceso de inducción para conocer la planta física y sus nuevos compañeros de trabajo; éste proceso fue eficiente por la labor que realiza el área de gestión social.

### ***Percepción de la funcionalidad de su área***

Los datos estadísticos de este componente (Componentes 5 ) indican que la percepción que tiene el personal frente a la funcionalidad de su área son satisfactorias, ya que su promedio general es de 3.36, lo que se refleja en que el personal se encuentra satisfecho con su desempeño y con el desempeño laboral de su área que es eficaz ya que se caracteriza por tener un alto nivel de productividad, por tener más fortalezas que debilidades y porque se realizan continuas



planeaciones y evaluaciones de metas y objetivos. Perciben que su área es organizada al momento de dar a conocer al personal las actividades que se van a realizar puesto que manejan una adecuada organización en el momento de la ejecución de las tareas programadas. Para el personal las tareas asignadas en su área son acordes a la funcionalidad de ésta, por lo tanto, su área se caracteriza por ejecutar tareas de calidad laboral. Para el personal sus compañeros de área poseen las competencias necesarias para desempeñar eficazmente su cargo sintiéndose satisfechos con el desempeño laboral de estos y con frecuencia su área alcanza las metas y objetivos propuestos para la ejecución de tareas.

### **Percepción de los procesos psicosociales**

#### ***Procesos psicosociales de coordinadores***

Los datos estadísticos de este componente (Componente 1) nos indican que los procesos psicosociales de comunicación, manejo de poder, relaciones interpersonales y liderazgo en los coordinadores de la empresa son satisfactorios, ya que su promedio general es de 3.54, esto indica que los coordinadores perciben que tienen una excelente comunicación con su grupo de trabajo, lo cual se vio reflejado en las puntuaciones altas que obtuvieron en el análisis de éste ítem.

Además éstos perciben que su personal puede expresar con libertad sus ideas dificultades y sugerencias a nivel laboral, así mismo la comunicación con el personal de otras áreas es buena.

Los coordinadores de área promocionan espacios en los cuales el personal puede expresar su punto de vista y afirman que se interesan por conocer las necesidades, debilidades, fortalezas y sugerencias de su personal. Con respecto al desempeño y desarrollo de su área los coordinadores se mantienen informados sobre éstos aspectos.

En cuanto al manejo de poder los coordinadores perciben que su manejo de autoridad es el adecuado lo cual se ve reflejado en la actitud apropiada en el

momento de impartir órdenes y además porque se consideran personas abiertas a aceptar sugerencias y opiniones del personal que tienen a cargo, ganándose el respeto de su grupo en lo referido a las decisiones de área.

Los coordinadores mantienen relaciones directas y agradables con las personas que tienen a su cargo lo que conlleva a que las relaciones con su personal sean satisfactorias, en cuanto a la resolución de conflictos perciben que la atención es oportuna y que poseen estrategias adecuadas para darles solución.

En general los coordinadores se consideran buenos líderes ya que son eficaces y se interesan por el bienestar integral de su área, perciben que su grupo los considera líderes adecuados. Además estos observan en su área la existencia de líderes positivos más que negativos y resaltan que continuamente potencializan las aptitudes de estos.

### ***Procesos psicosociales del personal dirigido a coordinadores y del personal en general***

Los datos estadísticos de este componente (Componentes 2) indican que los procesos psicosociales del personal dirigido a los coordinadores y del personal en general sobre comunicación, manejo de poder, relaciones interpersonales y liderazgo son buenos, esto se observó a través de su promedio general de 3.16, lo que refleja que el personal percibe que tiene una comunicación adecuada con su coordinador de área por que pueden expresar con libertad sus ideas, dificultades, sugerencias tanto a nivel personal como laboral comunicando claramente las responsabilidades a todo el grupo de trabajo y explicando de que manera el trabajo del personal contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa, ellos sienten que el coordinador de área se interesa por conocer las sugerencias, fortalezas, necesidades y debilidades del personal.

En cuanto al proceso de liderazgo el personal percibe como líder a su jefe de área el cual posee las habilidades para ser un buen líder para su grupo siendo claro y equitativo al proporcionar recursos en el momento de asignar tareas; además se

interesa por mantener niveles de desempeño satisfactorio en el grupo e interviene positivamente para la resolución de conflictos existentes en el área.

El personal se siente a gusto con su coordinador de área porque tiene una relación directa con éste y se interesa por buscar soluciones a las dificultades y conflictos que se presentan. El personal expresa que mantiene relaciones agradables con los coordinadores de la empresa.

Con relación al manejo de poder los empleados manifiestan que su coordinador de área tiene un manejo de autoridad adecuado lo que ha conllevado a que se gane el respeto de los empleados.

En cuanto a los procesos psicosociales el personal percibe que en las situaciones que se han presentado conflictos con sus compañeros de trabajo, estos han sido más laborales que personales y manifiestan la poca cooperación entre los distintos equipos de trabajo esto se concluyó a través del análisis de los puntajes bajos que obtuvieron en los anteriores ítems.

Sin embargo el personal percibe que existe un buen ambiente laboral en su área, de esta manera en el momento las relaciones interpersonales en general son satisfactorias llevando a que los grupos de trabajo establezcan buenos procedimientos, ya que sus compañeros de trabajo se caracterizan por tener más aspectos positivos que negativos.

### ***Motivación hacia la empresa y liderazgo de los gerentes desde la percepción del personal***

Los datos estadísticos de este componente (Componente 4) indican que la percepción que tiene el personal frente a la motivación hacia la empresa y el liderazgo de los gerentes es bueno, cuyo promedio general es de 3.38, ya que el personal se siente orgulloso trabajando y siendo parte integral de la empresa manifestando sentido de pertenencia hacia esta y consideran que la organización es un buen lugar para trabajar.

En cuanto al proceso de liderazgo el personal manifiesta que los gerentes reúnen las características suficientes para ser unos líderes positivos, así mismo perciben que es adecuada la forma en que es liderado el proyecto por parte de la gerencia, presentando en su cargo más cualidades que defectos; con respecto a sus relaciones interpersonales los gerentes son cordiales al interactuar con los empleados, conllevando a que estos se sienta tratados con dignidad y respeto en su trabajo.

### **Percepción del personal sobre las condiciones ambientales del medio laboral de la empresa**

#### ***Percepción de las condiciones ambientales del personal en general***

Los datos estadísticos de este componente (Componente 6) indican que la percepción que tiene el personal de las condiciones ambientales, son regulares, siendo su promedio general de 2.52, puesto que la distribución entre los sitios de trabajo no facilitan la privacidad del personal, lo cual puede llegar a afectar la realización de sus funciones.

En cuanto a la atención que recibe el personal cuando sus materiales o equipos se encuentran dañados es regular por que en ocasiones no se presta de manera oportuna.

El personal percibe que la empresa cuenta con el mantenimiento de sus instalaciones, en cuanto a pintura, ventanas, puertas entre otros. Así mismo el espacio físico con el que cuenta la empresa es el adecuado para desarrollar su trabajo ya que es proporcional con el número de personas que laboran en ella, por último el personal manifiesta que el hecho de tener a su jefe de área en el mismo sitio de trabajo no ha intervenido con su desarrollo integral en la empresa.

***Percepción de aspectos de diseño espacial y arquitectónico del personal  
operario***

Los datos estadísticos de este componente (Componente 7) indican que la percepción que tiene el personal operario frente a los aspectos de diseño espacial y arquitectónico son buenos, promediando así 2.98, manifiestan que la empresa les brinda y se sienten a gusto con los implementos necesarios para cumplir satisfactoriamente su trabajo, los elementos que utilizan para realizar su labor les ofrecen seguridad y protección para las diferentes condiciones climáticas a las que se encuentran expuestos en el momento de realizar sus tareas laborales. El personal percibe que la empresa se preocupa por brindar a tiempo las dotaciones necesarias.

Con los resultados obtenidos de las percepciones del personal en general de los procesos organizativos, funcionalidad de las áreas, procesos psicosociales y condiciones ambientales se analizó y evaluó el estado en que se encontraba el clima organizacional en la empresa constructora y se concluyó que éste es bueno con un promedio de 3,07, que representa el promedio general de los anteriores factores.

***Evaluación del clima organizacional en el contexto de la empresa***

La evaluación del clima se realizó, como estaba planeado, a partir de la percepción de los diferentes funcionarios acerca de los aspectos evaluados con las diferentes estrategias y se presenta en esquemas en función de los objetivos previos de la investigación.

***Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los  
coordinadores de la empresa sobre los procesos organizacionales***

Las fortalezas y debilidades identificadas a partir de la percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre la planeación se pueden apreciar en la Tabla 12.

*Tabla 12. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre la Planeación*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Los coordinadores tienen conocimiento de la gestión social que realiza la empresa</p> <p>Los coordinadores tienen conocimiento de la gestión administrativa que realiza la empresa</p> <p>Cada área posee un tiempo determinado para la planeación de las estrategias laborales.</p> <p>Cada área plantea constantemente metas y objetivos para cumplir de manera satisfactoria sus funciones.</p> <p>Los coordinadores poseen estrategias para la ejecución de sus metas.</p> <p>La empresa brinda los materiales necesarios para la realización de las diferentes tareas programadas.</p>	<p>Aun no han sido implementados los procesos de misión y visión en la empresa.</p> <p>El plan de calidad se encuentra en una etapa de diagnóstico.</p> <p>La empresa no cuenta con un tiempo determinado para la planeación de estrategias laborales.</p>

En la Tabla 13 se presentan las fortalezas y debilidades identificadas con base en la percepción de los coordinadores acerca de la Organización en la Empresa.

*Tabla 13. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre la Organización*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Cada área a estructurado internamente roles y funciones.</p> <p>Pago salarial a tiempo.</p> <p>La empresa cuenta con las estrategias necesarias para asegurar el bienestar físico de sus empleados.</p>	<p>Los roles y funciones laborales se están estructurando en el plan de calidad.</p> <p>La compensación salarial no es acorde con las habilidades y la experiencia del personal.</p> <p>La empresa no cuenta con las estrategias que aseguren el bienestar psicológico de los empleados.</p>

En la Tabla 14 se presentan las fortalezas y debilidades identificadas con base en la percepción de los coordinadores acerca de procesos de Evaluación en la Empresa.

*Tabla 14. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre la Evaluación*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>La empresa realiza evaluaciones sobre el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.</p> <p>El proceso de evaluación del cumplimiento de metas y objetivos es realizada por áreas y con reuniones de gerencia técnica con coordinadores.</p> <p>En cada área se realizan evaluaciones sobre el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, acorde a los compromisos y tareas establecidas.</p> <p>Los coordinadores realizan evaluaciones de desempeño laboral.</p> <p>La empresa realiza evaluaciones sobre la imagen que proyecta a nivel social.</p>	<p>La organización no cuenta con un intervalo de tiempo determinado para la realización de la evaluación de metas y objetivos.</p>

En la Tabla 15 se presentan las fortalezas y debilidades identificadas con base en la percepción de los coordinadores acerca de procesos de Control en la Empresa.

*Tabla 15. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre procesos de Control en la Empresa*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Los coordinadores manejan horarios estrictos de entrada y salida que se realiza a través de controles.</p> <p>El coordinador es la persona encargada de supervisar el cumplimiento de actividades.</p> <p>Coordinador maneja estrategias que controlan las debilidades, sugerencias, fortalezas del área.</p> <p>Existe control por parte de los coordinadores en cuanto la entrega de los resultados de las tareas realizadas.</p>	<p>En la empresa no se encuentran estrategias de control definidas sobre necesidades, fortalezas, debilidades y sugerencias de los empleados.</p>

En la Tabla 16 se presentan las fortalezas y debilidades identificadas con base en la percepción de los coordinadores acerca de procesos de Retroalimentación en la Empresa.

*Tabla 16 Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los coordinadores de la empresa sobre procesos de Retroalimentación en la Empresa*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>La empresa realiza retroalimentaciones de los procesos que se lleva a cabo.</p> <p>Cada coordinador realiza retroalimentación de la forma en que se ejecutan las metas y objetivos en su área.</p>	<p>No identificadas</p>



***Fortalezas y debilidades acerca de la funcionalidad de las diferentes áreas organizativas a partir de la percepción del personal***

Al igual que en la sección anterior, se presentan en esquemas en coherencia con los objetivos de la investigación.

En la Tabla 17 se presentan las fortalezas y debilidades identificadas con base en la percepción de los empleados acerca del desempeño laboral en la Empresa.

*Tabla 17. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los empleados de la empresa sobre el Desempeño Laboral en la Empresa*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>El personal percibe que poseen estrategias eficientes que ayudan al desarrollo del área.</p> <p>El personal se encuentra satisfecho con su desempeño y con el desempeño laboral de su área</p> <p>El personal percibe que su área tiene más fortalezas que debilidades.</p> <p>El personal manifiesta que en su área se realizan continuas planeaciones y evaluaciones de metas y objetivos</p> <p>El personal percibe que su área es productiva y ejecuta tareas de calidad laboral.</p>	<p>El personal no tiene claridad y conocimiento de la realización continua de planeación y evaluación de metas y objetivos de las otras áreas que conforman la empresa.</p>

En la Tabla 18 se presentan las fortalezas y debilidades identificadas con base en la percepción de los empleados acerca del Talento Humano de la Empresa.

*Tabla 18. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los empleados de la empresa sobre el Talento Humano en la Empresa*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
No se identificaron	<p>En la empresa no existe el área de talento humano.</p> <p>Existe una confusión entre el personal ya que ellos perciben la funcionalidad del área de gestión social como el área de talento humano.</p> <p>La empresa no brinda capacitaciones dirigidas a actualizar, perfeccionar y desarrollar innovaciones tecnológicas o administrativas.</p> <p>La empresa no brinda capacitaciones eficaces que lo actualicen en su desarrollo profesional.</p> <p>En la empresa no existe una dependencia que se encargue de atender los conflictos personales y laborales de los empleados.</p> <p>La empresa no brinda espacios de recreación e integración para el personal</p> <p>La empresa no ha evaluado la eficacia de las capacitaciones o inducciones brindadas.</p>

***Fortalezas y debilidades de los procesos psicosociales identificadas a partir de la percepción de los empleados***

A continuación se presentan las fortalezas y debilidades identificadas a partir de la percepción de los procesos psicosociales de los funcionarios en la Empresa.

En la Tabla 19 se presentan las fortalezas y debilidades de la comunicación en la Empresa.

*Tabla 19. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los empleados sobre la comunicación en la Empresa*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Los coordinadores y el personal tienen una excelente comunicación.</p> <p>El personal percibe que puede expresar con libertad a sus coordinadores sus ideas, dificultades y sugerencias a nivel laboral</p> <p>La comunicación con el personal de otras áreas es satisfactoria.</p> <p>Los coordinadores promocionan espacios para que el personal exprese su punto de vista.</p> <p>Los coordinadores interesan por conocer necesidades, debilidades, fortalezas y sugerencias de su personal.</p> <p>Los coordinadores se mantienen informados sobre el desempeño y desarrollo de su área.</p>	<p>No existe una adecuada información entre áreas sobre los procesos de planeación y evaluación de metas y objetivos que se llevan a cabo al interior de estas.</p>

En la Tabla 20 se presentan fortalezas y debilidades frente al manejo del poder en la Empresa.

*Tabla 20. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los empleados frente al manejo del poder en la Empresa*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Los coordinadores tiene un buen manejo de poder</p> <p>Los coordinadores son personas abiertas que aceptan sugerencias y opiniones del personal que tienen a cargo.</p> <p>El coordinador se ha ganado el respeto de sus empleados en lo que se refiere a las decisiones de área.</p>	<p>No se identifican</p>

Las fortalezas y debilidades frente a las relaciones interpersonales se presentan en la Tabla 21.

*Tabla 21. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los empleados sobre las relaciones interpersonales en la Empresa*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Los coordinadores y el personal mantienen relaciones directas y satisfactorias</p> <p>El personal se siente a gusto con su coordinador de área.</p> <p>El coordinador se interesa por encontrar soluciones a las dificultades y conflictos.</p> <p>El personal manifiesta que las relaciones interpersonales en el momento son satisfactorias</p>	<p>El personal percibe que los conflictos que se han presentado han sido más laborales que personales.</p> <p>Existe poca cooperación entre los equipos de trabajo.</p>

En la Tabla 22 se presentan fortalezas y debilidades sobre el liderazgo en la Empresa.

*Tabla 22. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los empleados sobre el liderazgo en la Empresa*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Los coordinadores perciben que su grupo los considera líderes positivos.</p> <p>Los coordinadores se han ganado el respeto de su área en cuanto a decisiones se refiere.</p> <p>Los coordinadores y el personal resaltan la existencia en su área de líderes más positivos que negativos</p> <p>Los coordinadores son eficaces en el momento de liderar a su grupo.</p> <p>Los coordinadores son líderes que intervienen positivamente en la resolución de conflictos</p> <p>El personal percibe que es adecuada la forma en que es liderado el proyecto por parte de gerencia técnica.</p> <p>El coordinador se interesa por mantener niveles de desempeño satisfactorio en el grupo.</p>	<p>No se identificaron</p>

Finalmente, en la Tabla 23 se presentan las fortalezas y debilidades de la motivación en la Empresa identificadas a partir de la percepción de los empleados.

*Tabla 23. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los empleados sobre la motivación laboral en la Empresa*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>El personal posee sentido de pertenencia hacia la empresa.</p> <p>El personal considera que la organización es un buen lugar para trabajar.</p>	<p>El personal percibe que algunas veces no son recompensados al cumplir sus tareas laborales</p> <p>El personal en general manifiesta que no se encuentra satisfecho con su remuneración salarial.</p>

***Fortalezas y debilidades de las condiciones ambientales del medio laboral de la Empresa identificadas a partir de la percepción de los empleados***

En la Tabla 24 se presentan las fortalezas y debilidades identificadas a partir de la percepción de los empleados de la empresa frente a las condiciones ambientales del medio laboral.

*Tabla 24. Fortalezas y debilidades identificadas desde la percepción que tienen los empleados sobre condiciones ambientales de la Empresa*

<b>Aspecto</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Variables espacio geográficas	El espacio de la empresa es proporcional y adecuado con el número de personas que laboran en ella	La distribución entre los sitios de trabajo no facilita la privacidad del personal.
Aspectos de diseño espacial y arquitectónico	No se identificaron	La empresa no cuenta con el mantenimiento oportuno de sus materiales o equipos dañados

## DISCUSIÓN

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientar, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada (Dessler, 1997).

La teoría facilita la comprensión y análisis de los resultados de la percepción que tienen los coordinadores en cuanto al proceso de planeación que es satisfactorio, ya que en cada área este proceso se realiza de manera organizada y continúa, puesto que los coordinadores planifican tiempos, espacios, recursos para el cumplimiento de metas y objetivos. En relación a la misión, visión y plan de calidad de la empresa éstos se encuentran en proceso de elaboración, aunque los coordinadores tienen conocimiento pero resaltan la necesidad de conocer más a fondo los lineamientos de estos procesos.

En cuanto al proceso de organización, éste es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros, permitiéndole a la empresa alcanzar determinados objetivos (Toro, 2001). Por lo tanto es primordial que la empresa establezca dentro del plan de calidad los roles y funciones de los empleados, ya que al tener claridad de estos procesos se relacionará directamente con la eficacia laboral. En el caso de la Empresa, estos roles y funciones se han establecido por cada área, puesto que éstos aun no se encuentran determinados por el plan de calidad de la organización.

La evaluación es un proceso de duración determinada que trata de valorar de manera sistemática y objetiva la pertinencia, el rendimiento y el éxito de los programas y proyectos llevados a cabo en la organización. La evaluación se realiza con carácter selectivo para dar respuesta a determinadas preguntas e impartir orientaciones al personal de la empresa, y también para obtener información que permita determinar si los procesos y estrategias utilizadas resultan válidos y eficaces

en el momento de su consecución. (Álvarez, 1999). La organización realiza evaluaciones sobre el cumplimiento de metas y objetivos propuestos que se ejecutan a través de los informes presentados en los comités semanales por área y a nivel organizacional por medio de las reuniones de gerencia técnica con los coordinadores de área “La empresa trabaja bajo las exigencias de un contrato de concesión y con las fechas estipuladas”, los aspectos que tienen en cuenta los coordinadores para la evaluación son: resultados, cumplimiento de tareas, actividades, cumplimiento de compromisos contractuales, eficacia, acercamiento con la comunidad y satisfacción del usuario.

Con base a la teoría del proceso de control éste es el encargado de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes. El control es de vital importancia dado que establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente, éste es aplicable a las cosas, a las personas, y a los actos. (Johnson y Scholes, 2000). Este proceso se realiza en la empresa a través de controles de entrada y salida de su personal, como también en la asignación y supervisión de tareas laborales, control de necesidades, debilidades y sugerencias de los empleados; éste se lleva a cabo por cada área, aunque el personal percibe la necesidad de implementarlo a nivel de la organización en general, ya que el control determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro (Johnson y Scholes, 2000).

Con referencia a otro proceso organizativo como es la retroalimentación la teoría muestra que éste permite el control de un sistema y que la organización tome medidas de corrección con base a la información obtenida. Para las organizaciones el proceso de retroalimentación es fundamental en el momento de detectar fortalezas y crear estrategias para la resolución de sus problemáticas (Johnson y Scholes, 2000). La empresa realiza retroalimentaciones en cuanto a los procesos que se están llevando a cabo a través de las reuniones de coordinadores con gerencia y las reuniones internas de cada área.

Los coordinadores realizan retroalimentación y evaluaciones con su personal de la forma en que se ejecutaron las metas y los objetivos, este proceso permite detectar fortalezas, debilidades y corregir las dificultades para tener una mejora en la ejecución y eficacia de las tareas laborales

Las labores y deberes que cada individuo de la empresa ejecute, cualquiera que sea su rango dentro de la organización, se conoce como desempeño laboral que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados y constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000). El empleado tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que actúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. En relación a la teoría mencionada anteriormente el personal manifiesta que se encuentra satisfecho con su desempeño y con el desempeño laboral de su área, puesto que son eficaces y se caracterizan por tener un alto nivel de productividad, por tener más fortalezas que debilidades y porque se realizan continuas planeaciones y evaluaciones de metas y objetivos

En relación al desempeño laboral de las áreas, el personal se encuentra satisfecho, sin embargo existe una falencia en la empresa al no estar constituida el área de talento humano ;para los coordinadores es importante que esta área exista puesto que toda organización depende de su recurso humano y por ello debe velar por su bienestar integral. La teoría muestra que al contrario a como se creía antes que el hombre era simplemente un recurso más que participaba en el desarrollo de una actividad organizacional, ahora se valora más el desempeño, la motivación y la preparación con que se cuenta en el desarrollo de la actividad empresarial .En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución, el talento humano, tienen una importancia sumamente considerable ya que son las personas las que se encargan de diseñar, producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin personas eficientes es imposible que una



organización logre sus objetivos. (Gómez, Balkin y Cardy, 2001). El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados, asumiendo un rol activo como dinamizador de procesos en la organización, como el estudio de condiciones de trabajo, clima organizacional, motivación, desempeño, satisfacción, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, necesidades del individuo y la organización, stress en el trabajo, grupos en la empresa, estructura organizacional, relaciones humanas, así como el acompañamiento en procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, entrenamiento, inducción, socialización. (Aguilar y López, 1997).

Como lo muestra la teoría es importante que en la empresa se constituya el área de talento humano, ya que en el momento existe una confusión entre el personal ;puesto que ellos perciben el área de gestión social como el área de talento humano la cual cumple en gran parte sus funciones.

El liderazgo se define como un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización.

Las relaciones líder-miembro reflejan la medida en que el líder cuenta con el apoyo, la lealtad y la confianza del grupo de trabajo. Esta dimensión es el componente más importante del control de la situación. Unas buenas relaciones entre el líder y los miembros indican que el líder puede depender del grupo, asegurándose así de que el grupo de trabajo tratará de cumplir las metas y objetivos que el líder les ha marcado. (Kreitner, Kinicki.1997) Esto se refleja en la percepción que tiene el personal frente a sus coordinadores considerándolos unos líderes eficaces, positivos, equitativos que se interesan por el bienestar y desarrollo integral del área y sus miembros, así mismo los coordinadores se interesen por mantener un desempeño laboral satisfactorio y la potencialización de las aptitudes de su personal. Según lo anterior se refleja que los coordinadores de la empresa poseen los siguientes estilos de liderazgo: liderazgo directivo, orienta a los empleados sobre que debería hacerse y como debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento, liderazgo de apoyo, se preocupa por el

bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequibles a todos y tratando a los trabajadores como iguales, liderazgo participativo, consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones y liderazgo centrado en el logro, estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, resaltando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados. (Kreitner, Kinicki.1997)

En cuanto a la teoría del proceso de comunicación esta muestra que toda función o actividad de gestión involucra alguna forma de comunicación ya sea directa o indirecta. Los directivos de la organización, cuando planifican y organizan o cuando dirigen o lideran, están en comunicación con otros a través de otros. Las decisiones de gestión y las políticas de la organización no tienen eficacia alguna si los que han de ponerlas en práctica no las entienden.

La comunicación es importante para impartir directrices respecto a las normas éticas y a las actividades de integración de las distintas áreas funcionales de la empresa. (Kreitner, Kinicki.1997) Con respecto a la percepción que tiene el personal en general de la comunicación que existe en la empresa esta es satisfactoria, por que los coordinadores mantienen una comunicación directa con su personal, en donde toman en cuenta sus puntos de vista, sugerencias, fortalezas, necesidades y además se mantienen informados sobre el desempeño laboral de su área.

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí y se sienten miembros del mismo". De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia (Trechera, 2002). En cuanto a las relaciones interpersonales que manejan los coordinadores de la empresa con su personal son directos, satisfactorios y oportunos en el momento de buscarle solución a los conflictos, como lo muestra la

teoría; la existencia de unas relaciones interpersonales satisfactorias son muy importantes dentro de la organización pues facilitan la construcción de un ambiente laboral agradable.

Otro proceso evaluado fue el manejo de poder, que es la capacidad de influir en las personas y los sucesos, la base del líder es el poder, ésta es la manera que tienen los líderes para extender su influencia en los demás. El poder se gana y lo obtienen los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en las que operan. El poder es la percepción, lo que dinamiza la conducta de los seguidores no es necesariamente la cantidad de poder que tengan los líderes sino cuanto poder perciben los subalternos que el jefe está dispuesto a usar y puede hacerlo. Cuando los seguidores saben que el líder tiene la confianza de sus superiores dentro de la organización, así como otros poderes tanto de recompensas o de sanciones, es entonces cuando los seguidores tienden a darle a su líder más poder personal (Sulbarán, 2002). Con base al análisis de las percepciones del personal, el manejo de poder que se da al interior de la empresa es adecuado siendo los coordinadores personas que están dispuestas a recibir sugerencias y opiniones de su personal, como también son amables y cordiales al impartir una orden, lo que ha llevado a que se ganen el respeto y apoyo de su grupo.

Con respecto al proceso de motivación, ésta se constituye por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado (Robbins, 2004). De acuerdo a las percepciones del personal sobre el proceso de motivación en la empresa estos se encuentran satisfechos al desempeñar sus funciones laborales, ya que se sienten valorados y escuchados por la empresa cuando expresan sus ideas y puntos de vista, además

demuestran sentido de pertenencia y consideran que la organización es un buen lugar para trabajar.

Las condiciones del entorno físico o del ambiente de trabajo han sido las que más atención han recibido tradicionalmente por parte de la psicología del trabajo y de las organizaciones, a la que han contribuido la psicología ambiental y la ergonomía. En ella se incluyen tanto las variables relacionadas con el diseño de los lugares de trabajo, que obedecen en consecuencia a decisiones de los responsables organizacionales, desde la arquitectura de los edificios hasta la disposición espacial interior de los puestos de trabajo, como las variables derivadas de las características de la propia actividad laboral y que son hasta cierto punto inevitables como nivel de ruido, sustancias contaminantes, gases, olores, entre otros. De acuerdo con Bozal y Gestoso (1999), las condiciones ambientales comprenden tres aspectos: ambiente físico, las variables espacio-geográficas y los aspectos de diseño espacial y arquitectónico.

El ambiente físico incluye la temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, ventilación, pureza de aire, vibraciones, condiciones de limpieza, higiene y orden.

Las variables espacio-geográficas hacen referencia al espacio necesario para desarrollar el trabajo, atendiendo a la distribución, configuración y las relaciones entre espacio y personas.

Los aspectos de diseño espacial y arquitectónico implican materiales, equipamiento adecuado, la ergonomía en si.

Con respecto a los conceptos expuestos anteriormente el personal percibe que la empresa tiene limitaciones en lo que respecta a la distribución de los sitios de trabajo lo que no facilitan la privacidad del personal, lo cual puede llegar afectar en la realización de sus funciones laborales.

En cuanto a la atención que recibe el personal cuando sus materiales o equipos se encuentran dañados, es regular pues en ocasiones no se presta de manera oportuna. Sin embargo las instalaciones de la empresa son proporcionales con el número de personas que laboran en ella. Además la empresa brinda al

personal operario los implementos necesarios para cumplir satisfactoriamente su trabajo, que les ofrecen seguridad y protección para las diferentes condiciones climáticas a las que se encuentran expuestos. La mayor parte de las teorías y modelos formulados al respecto comparten el supuesto de que el entorno provoca que las personas sientan y se comporten de determinadas maneras, aunque esas reacciones se encuentran mediadas por las interpretaciones psicológicas que hacen de las circunstancias ambientales. Las personas no experimentan pasivamente su entorno, si no que lo interpretan lo estructuran y si resulta posible lo cambian (Alcolver, Martínez, Rodríguez y Bilbao, 2003).

En conclusión el análisis de los resultados obtenidos sobre las percepciones del personal en cuanto a los procesos organizativos, funcionalidad de las áreas, procesos psicosociales y condiciones ambientales en general muestra que el clima organizacional en la empresa constructora es adecuado, puesto que los anteriores procesos mencionados en conjunto conforman al clima organizacional que es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación del personal con la comunidad; este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y de los procesos que se encuentran inmersos en ésta que incide directamente en el desempeño de la organización (Brunet, 1997).

## CONCLUSIONES

En cuanto al conocimiento de la visión y misión de la empresa los coordinadores tienen claridad sobre estos procesos, aunque resaltan la falta de implementación en la empresa de los mismos. Los coordinadores manifiestan que tiene poco conocimiento del plan de calidad, pero expresan la importancia del conocimiento de éste; ya que les permite mejorar el funcionamiento interno de la empresa, así como también les permite prestar un servicio óptimo y cumplir con las obligaciones contractuales.

La empresa no cuenta con un tiempo determinado para la planeación de estrategias laborales, sin embargo las áreas si cuentan con un espacio determinado para la planeación de éstas estrategias y constantemente plantean metas y objetivos para cumplir de manera satisfactoria sus funciones.

En cuanto a la compensación salarial los coordinadores opinan que ésta no es acorde a sus habilidades y experiencias, pero resaltan que el pago salarial se realiza a tiempo por parte de la empresa.

Con respecto a las estrategias que implementa la empresa para asegurar el bienestar físico de sus empleados, éstas son satisfactorias ya que le brindan al personal el cubrimiento con los señalamientos establecidos por la ley. Sin embargo en lo referido al bienestar psicológico, ésta no cuenta con estrategias que aseguren a sus empleados.

La organización realiza evaluaciones sobre el cumplimiento de metas y objetivos, propuestos que se ejecutan a través de los informes presentados en los comités semanales por área y a nivel organizacional por medio de las reuniones de gerencia técnica con los coordinadores de área.

La empresa realiza evaluaciones sobre la imagen que proyecta a nivel social a través del conocimiento que tiene la comunidad del proyecto.

Para los coordinadores en la empresa no se encuentran estrategias definidas de control sobre las necesidades, fortalezas, debilidades y sugerencias de los

empleados. Aunque mencionan la gestión humana de la nueva gerencia técnica, sin embargo por cada área los coordinadores realizan esta labor.

En la empresa se realizan retroalimentaciones en cuanto a los procesos que se llevan a cabo a través de las reuniones de coordinadores con gerencia y las reuniones internas de cada área, los aportes de este proceso para la ejecución del trabajo es el que permite detectar fortalezas, debilidades, logros, corregir errores para tener una mejora en la ejecución de las tareas laborales y conseguir ser eficaces.

El personal en general no tiene claridad y conocimiento de los procesos continuos de planeación, evaluación de metas y objetivos de las otras áreas que conforman la empresa, sin embargo el personal se encuentra satisfecho con su desempeño y con el desempeño laboral de su área, puesto que es eficaz y se caracteriza por tener un alto nivel de productividad.

No se encuentra constituida el área de talento humano en la empresa lo que ha creado una confusión entre el personal, percibiendo el área de gestión social como el área de talento humano porque en el momento esta cumple en gran parte sus funciones.

El personal percibe que la empresa no brinda capacitaciones dirigidas a actualizar y desarrollar al personal tanto laboral como profesionalmente.

No existe una dependencia que se encargue de atender los conflictos personales y laborales de los empleados, lo cual se manifestó a través de las percepciones de los coordinadores, además resaltan que la empresa no brinda espacios de recreación e integración para el personal en general.

Los coordinadores y el personal perciben que tienen una comunicación satisfactoria puesto que pueden expresar con libertad sus ideas dificultades y sugerencias a nivel laboral. Además los coordinadores se interesan por conocer las necesidades, debilidades y fortalezas de su personal.

Las áreas no cuentan con un proceso de comunicación adecuado en el momento de informar al personal que conforma la empresa, sobre la planeación, evaluación de metas y objetivos que se llevan a cabo al interior de éstas.

En cuanto al manejo de poder los coordinadores perciben que su manejo de autoridad es el adecuado, lo cual se ve reflejado en la actitud apropiada en el momento de impartir órdenes, por lo cual se han ganado el respeto de su grupo en lo que se refiere a las decisiones de área.

Los coordinadores y el personal perciben que mantienen relaciones directas y satisfactorias. En cuanto a la resolución de conflictos el personal manifiesta que la atención es oportuna por parte de los coordinadores y que poseen estrategias adecuadas para darles solución.

En las situaciones en las cuales se han presentado conflictos con sus compañeros de trabajo, el personal expresa que éstos han sido más de orden laboral que personal y manifiestan la poca cooperación que existe entre los distintos equipos de trabajo.

El personal percibe que actualmente las relaciones interpersonales en general son satisfactorias, lo que se ve reflejado en la existencia de un buen ambiente laboral en su área.

Los coordinadores son líderes eficaces, ya que se interesan por el bienestar integral de su área. Además estos observan en su área la existencia de líderes positivos más que negativos y resaltan que continuamente potencializan las aptitudes de estos.

En cuanto al proceso de liderazgo el personal manifiesta que los gerentes reúnen las características suficientes para ser unos líderes positivos, así mismo perciben que es adecuada la forma en que es liderado el proyecto por parte de gerencia técnica, presentando en su cargo más cualidades que defectos.

El personal se siente orgulloso trabajando y siendo parte integral de la empresa manifestando sentido de pertenencia hacia ésta y consideran que la organización es un buen lugar para trabajar.

El personal percibe que la distribución entre los sitios de trabajo no facilita la privacidad del personal, lo cual puede llegar afectar en la realización de sus funciones laborales.



El clima organizacional en la empresa constructora es adecuado ya que a través del análisis de los resultados obtenidos sobre las percepciones del personal en cuanto a los procesos organizativos, funcionalidad de las áreas, procesos psicosociales y condiciones ambientales en general demuestran más fortalezas que debilidades.

En conclusión las características de la empresa generan un determinado clima organizacional, que repercute sobre las percepciones de los diferentes procesos que se encuentran inmersos en la organización y sobre su correspondiente comportamiento que tiene una gran variedad de consecuencias para la empresa como es el desempeño laboral, la satisfacción, la motivación y la productividad de la misma. Por lo tanto todo estudio que se encuentre encaminado a valorar el estado en que se encuentra el clima organizacional es fundamental ya que proporciona la información necesaria para el desarrollo de su personal y de la empresa como tal.

Esta investigación se constituye en un esfuerzo innovador por parte del equipo investigador en generar formas de análisis novedosas y adaptadas a la región a partir de la apertura teórica y metodológica frente al clima organizacional. Como investigadoras y como profesionales en el área de la psicología organizacional es importante construir nuevos conocimientos, estrategias y técnicas que permitan abordar problemáticas regionales a partir de una contextualización adecuada, como se logró en este estudio. Si bien los resultados que genera la investigación se orientan esencialmente hacia la Empresa, consideramos que se constituye en un ejemplo de la apertura hacia nuevas posibilidades de construcción regional de conocimiento en la región.

## RECOMENDACIONES

1. A partir de la investigación se hacen las siguientes sugerencias para la Empresa.

Agilizar la implementación del plan de calidad de la empresa, el cual permitirá obtener claridad y conocimiento sobre las funciones laborales y la organización de los procesos de cada área.

La empresa debería establecer estrategias que aseguren el bienestar psicológico de los empleados, ya que no existe la persona especializada en atender este tipo de dificultades.

La organización debería asignar personal capacitado que se encargue de supervisar que los elementos y estrategias preventivas, sobre riesgos profesionales se estén llevando a cabo.

La empresa debería establecer un intervalo de tiempo determinado para brindar información a todo el personal de los procesos que se están llevando a cabo al interior de las áreas.

El gerente debe implementar además de mecanismos directivos y claros de información, estrategias de control sobre necesidades, fortalezas, debilidades y sugerencias de los coordinadores, como un medio de motivación para estos.

Implementar en la empresa el área de talento humano que se encargue de los procesos de vinculación, inducción, selección de personal y de las capacitaciones requeridas por el personal. Todos los gerentes deben actuar con personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo

Es necesario potencializar el proceso de cooperación en la empresa a través de dinámicas y talleres grupales.

Se recomienda que los directivos y coordinadores deberían implementar un “sistema de incentivos” para su personal cuando cumplen satisfactoriamente sus tareas laborales.

Cuando exista una vacante en la empresa se debería tener en cuenta al personal que se encuentra laborando en la organización.

La empresa debería brindar oportunidades de ascenso al personal que labora en esta y que cuenta con la experiencia y el conocimiento necesario para desempeñar un cargo determinado

Realizar una distribución adecuada entre los sitios de trabajo pues las instalaciones de la empresa cuentan con el espacio físico suficiente, puesto que el personal percibe que en algunos casos la distribución no facilita que estos tengan privacidad.

La empresa debe estar atenta a prestar el mantenimiento oportuno de los materiales o equipos dañados del personal.

Seguir trabajando en las estrategias que fortalezcan las percepciones del personal frente al clima organizacional y por ende al desarrollo de la empresa.

Con base a los resultados obtenidos de la evaluación y análisis del clima organizacional realizar el proceso de intervención.

2. Para procesos de investigación en psicología organizacional en la región se hacen las siguientes recomendaciones:

Sensibilizar a las empresas sobre la importancia de las investigaciones en el área organizacional, porque proporcionan información encaminada a mejorar y potencializar el desarrollo integral de la empresa.

Reconocer la importancia de que exista el área de talento humano dentro de la organización que se encargue de todos los aspectos relacionados con el personal.

Es necesario que las empresas Nariñenses reconozcan la labor del psicólogo como parte fundamental de la organización

3. Para la Psicología Organizacional se hacen las siguientes recomendaciones.

Que la empresa reconozca la importancia de los elementos teóricos que le puede brindar la psicología organizacional para el desarrollo de la organización

Lograr que el psicólogo organizacional se posicione como parte fundamental de la empresa.

4. Para el Departamento de Psicología se hacen las siguientes recomendaciones.

El departamento debe incentivar las investigaciones relacionada al campo organizacional dentro de las empresas.

El programa de psicología debe dar más relevancia al área organizacional en su estructura curricular y a promover las prácticas profesionales a través de convenios con empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcolver, C. M.; Martínez, D.; Rodríguez, F. y Bilbao, R. (2003). Introducción a la psicología del trabajador Factores del contexto del trabajador condiciones de trabajo y cultura. Madrid. España: Mc Graw Hill.

Aguilar, M, C. y López, W. (1997). La psicología de las organizaciones en Colombia y América Latina: una aproximación bibliométrica. Revista interamericana de Psicología Ocupacional. México: Pax.

Álvarez, Guillermo (1992). La percepción de la organización: clave para la comprensión del individuo en la organización. Revista interamericana de psicología ocupacional. México: Pax.

Álvarez Blanco, Adolfo. (1999). Cambio y clima hábitos y cultura institucional u organizacional en gerencia universitaria en salud. La Habana: Bruquera, S.A.

Alvarez, M. (1998) El Liderazgo de la Calidad Total . España: Editorial Escuela Española.

Alava, C. (1994) Psicología Clínico – Laboral. Lima: Editorial San Marcos.

Bernal, M y Gómez, L. (1995). Influencia del estilo de dirección y liderazgo en el clima organizacional en una empresa. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana.

Bonilla, Rodríguez, Penélope. (1997). Mas allá del dilema de los métodos. Buenos Aires: Ediciones norma.

Bozal, Guil, Roció y Gestoso, Guillen, Carlos. (1999). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Valencia: Mc Graw Hill.

Braza, Lloret, Paloma, (1999). Procesos cognitivos básicos sensación y percepción. Barcelona: Masson. S.A.

Brunet, L. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.

Burbano, Gabriela y Tapia, Camila. (2004).Percepciones de la satisfacción laboral de las enfermeras de la clínica Palermo en la ciudad de San Juan de Pasto. Universidad Antonio Nariño.

Cardona, D y Sandoval, A. (2003).Impacto de la comunicación informal en el clima organizacional de los empleados .Bogota: Universidad Piloto de Colombia.

- Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chruden, H y Sherman, A. (1982). Administración de personal. México: Continente.
- Ciampa, D. (1990). Liderazgo industrial. Bogota: Legis.
- Creswell, J.W. and Tashakkori, A. (2007). Editorial: Differing Perspectives on Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (4), 303-308.
- Cuaical, Marcillo, Margot y Cuchala, Cabrera, Lilia. (2006). Incidencia de las condiciones laborales de los servicios públicos de la sede administrativa de Corponariño en el clima organizacional. Universidad CESMAG.
- Denison, D. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: Legis.
- Dessler, G. (1997). Organización y administración enfoque situacional. Bogota: Prentice Hall Internacional.
- Flórez, J. (1992). El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Perú: U.Pacífico.
- García, Manuel (1996). Técnicas de análisis factorial aplicadas al análisis de la información. Madrid: Mc Graw- Hill
- García Alvarez, A.I. y Ovejero Bernal, A. (2000) Feedback Laboral y Satisfacción. España: Universidad de Oviedo.
- Gibson, James. (1990). Organizaciones conducta, estructura, proceso. México: Mc Graw Hill.
- Gil, F y Alcover, C. (1998). El estudio de los grupos en la psicología social. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gill, F y García, Saiz, M. (1995). Habilidades de dirección en las organizaciones. Madrid: Eudema.
- Gómez, L, Balkin, D y Cardy, R. (1999). Gestión de recursos humanos. España: Prentice Hall.
- Gómez, Mejia, L y Balkin, D y Cardy, R. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall.

Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional Sociedad latinoamericana para la calidad. Buenos Aires: Norma.

González, P. (1997). Psicología de los grupos, teoría y aplicación. Madrid: Síntesis.

Guillen, C y Guli, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Madrid: Mc Graw Hill.

Hanna. (1992). Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño . U.S.A.: Addison Wesley Iberoamericana.

Hampton, R, David. (1999). Administración. Mexico: Mc Graw Hill.

Henneman. (1991). Administración de los Recursos Humanos. México: Ed. Cecsca.

Hernández, Sampieri, Roberto. Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2003). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Ivancevich, John. Matteson, Michael. (1992). Estrés y trabajo. México: Trillas.

Johnson, G y Scholes, K. (2000). Dirección estratégica. Madrid: Prentice Hall.

Katz, D y Kahn, R. (1999). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.

Kreitner, Roberto. Kinicki. Angelo. (1997). Comportamiento de las organizaciones. Madrid: Mc Graw- Hill

Kimchi, J. Polivka ,B. Stevenson ,JS. (1991). Triangulación: Operacional Y Definiciones .Madrid: Mc Graw- Hill

Koontz, Harold y Wihrich, Heinz. (1988). Administración, una perspectiva global.Madrid: Mc Graw Hill.

Kolb, D. Rubin, I. y Mcintyre, J. (1997) Psicología de las Organizaciones. México: Prentince Hall

Litwin, G y Stringer en Kolb, D. (1990) Psicología de las Organizaciones México: Prentince Hall

Marchan, C y Pérez, I. (1997).Clima organizacional y satisfacción en el trabajo en un instituto universitario. Revista interamericana de psicología ocupacional. México: Pax.

Milkovich, George y Boudreau, Jhon. (1994). Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Estados Unidos: Adison- Wesley Iberoamericana.

Morse, JM. (1991). Triangulación de la metodología cuantitativa y cualitativa. Barcelona: PPU.

Munch.(1992). Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total. México: Ed. Trillas.

Munduate, L. (1997). Psicología de las organizaciones, las personas organizando. Madrid: Pirámide.

Páramo, P. (2004). Tres enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional. Chia: Universidad de la Sabana.

Palma, S. (1998) Motivación y Desempeño Laboral. Lima: Universidad de Lima.

Palma, S. (1999) Aspectos psicológicos del Clima Laboral. Texto IX Titulación Profesional Extraordinaria. Lima: U.N.M.S.M.

Peiro, J. (1991). Psicología de la organización. Madrid: UNED.

Peña, A y Sánchez, L. (1998). Comunicación y liderazgo, bases del modelo de clima organizacional. Bogota: Universidad Externado de Colombia.

Pérez de Maldonado. (1997). Clima y satisfacción en el trabajo, como fundamentos de éxito en la empresa de principios del próximo milenio. México: Continente.

Pérez, de Maldonado, Isabel. Maldonado, Pérez, Marisabel y Bustamante, Uzcategui, Suleima. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores de cambio organizacional. Bogota: www. Monografías.com.

Peris, F. Fernández, R y Tarazona, F. (1995). Dirección y organización de empresas. Valencia: Prentice Hall.

Prieto, I. (1995). El clima como factor fundamental de la comunicación corporativa. Bogota: Universidad Externado de Colombia.



Raven, B. (1990). Influencia interpersonal: un modelo interactivo del poder y algunas aplicaciones. Barcelona: PPU.

Reyes, T. (2002). Métodos cualitativos de investigación. Monografía en Internet: <http://www.ibad-tenerife.com/filosofia/mci.pdf>.

Robbins, Stephen. (1998). Fundamentos del comportamiento organizacional. California: Prentice Hall.

Robbins, Stephen. (1999). Comportamiento organizacional. California: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México: Perason Educación.

Robbins, S. (1996) Las organizaciones. México: Prentince Hall.

Sánchez, J. (2002). Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones. Madrid: Mc Graw Hill.

Saravena, Carlos. (2001). Gerencia estratégica. Madrid: Síntesis.

Schein, Edgar. (1998). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janes.

Spector, P. (2002). Psicología industrial y organizacional. México: Trillas.

Sulbarán, J. (2002). El rol de la gerencia en los procesos de cambio. Madrid: Mc Graw Hill.

Toro, F. (1996). Clima organizacional y productividad laboral. Colombia: Cincel.

Toro, F. (2001). El clima organizacional. Perfil de las empresas Colombianas. Colombia: Cincel.

Trechera, J. (2002). La psicología aplicada a las organizaciones. España: Desclée de Brouwer.

Uscátegui, de Jiménez, Mireya. (1997). Investigación cualitativa. Buenos Aires: Norma.

Vega, Arévalo, Diana. Sandoval, Aguilar, Jenifer y Giraldo, Javier. (2005). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

Vitale, D. C.; Armenakis, A.A. and Field, H.S. (2008). Integrating Qualitative and Quantitative Methods for Organizational Diagnosis: Possible Priming Effects? *Journal of Mixed Methods Research*, 2, 87-105

Van Haller Gilmer, B (1996) *Tratado de Psicología Empresarial*. España: Ediciones Martínez Roca S.A.

Werther, W.B. y Davis, K. (1996) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill

Wexley, K.N. y Yukl, G.A. (1990) *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Zepeda, F. (2003). *Introducción a la psicología organizacional*. México: Pearson Educación.

## **ANEXO 1. PRUEBAS CONSTRUIDAS ORIGINALMENTE**

## **ANEXO 2. PRUEBA VALIDADA MEDIANTE ANÁLISIS FACTORIAL**