

Plan de Mejoramiento para el Clima Organizacional en la Empresa Sánchez Ingeniería
Proyectos y Construcciones SAS

Juan Pablo Sánchez Morales

Camilo Andrés Castillo

Universidad La Gran Colombia

Facultad de Postgrado y Formación Continuada

Especialización en Gerencia

Bogotá D.C.

2018

Plan de Mejoramiento para el Clima Organizacional en la Empresa Sánchez Ingeniería
Proyectos y Construcciones SAS

Propuesta de Plan de Mejoramiento para optar por el título de Especialista en Gerencia

Juan Pablo Sánchez Morales

(Ingeniero Civil)

Camilo Andrés Castillo

(Ingeniero Civil)

Universidad La Gran Colombia
Facultad de Postgrado y Formación Continuada
Especialización en Gerencia

2018

NOTA DE ACEPTACION

Observaciones

Firma de Director de trabajo

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, septiembre de 2018

LINEA DE INVESTIGACION:

Desarrollo Económico y Calidad de Vida

SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN:

Estrategia Empresarial

AGRADECIMIENTO

Agradecer de manera especial y sincera:

A la Universidad La Gran Colombia y los docentes del programa de Especialización en Gerencia Cohorte 38, por contribuir en nuestra formación personal y profesional.

A los docentes, que con su profesionalismo nos han conducido en el desarrollo de este programa y en especial a la docente Alba Lucy Garzón Vanegas, por su apoyo y guía en el tiempo de estudio y en la dirección de este trabajo.

A las personas que siempre estuvieron incondicionalmente, familiares, amigos y compañeros.

A los jurados evaluadores por su objetividad y aportes.

DEDICATORIA

A nuestros familiares (mamás, padres, hermanos), por ser el motor principal en nuestras vidas, porque gracias a su apoyo hemos llegado a realizar este proyecto, quienes han sido de gran ejemplo como persona y profesionales en nuestras vidas siempre inculcándonos los valores y ética que todo profesional debe tener.

Tabla de contenido

Resumen.....	1
Introducción	3
Justificación	4
Planteamiento del problema.....	7
Pregunta problema	7
Objetivo General.....	8
Objetivos específicos	8
Marco Teórico.....	9
Metodología	18
Tipo de Investigación.....	18
Método de Investigación.....	18
Resultados y Análisis de Resultados.....	18
Plan de Mejora	34
Conclusiones.....	36
Referencias.....	38

Listado de Tablas

Tabla 1. Áreas y personal de la empresa encuestados	19
Tabla 2. Calificación Dimensión Objetivos.....	20
Tabla 3. Calificación Dimensión Cooperación.....	22
Tabla 4. Calificación Dimensión Liderazgo	24
Tabla 5. Calificación Dimensión Toma de decisiones.....	26
Tabla 6. Calificación Dimensión Relaciones interpersonales.....	28
Tabla 7. Calificación Dimensión Motivación.....	30
Tabla 8. Calificación Dimensión Control	32

Listado de Graficos

Gráfico 1. Dimensión Objetivos – Clima Organizacional	19
Gráfico 2. Dimensión Cooperación – Clima Organizacional	21
Gráfico 3. Dimensión Liderazgo – Clima Organizacional	23
Gráfico 4. Dimensión Toma de decisiones – Clima Organizacional	25
Gráfico 5. Dimensión Relaciones interpersonales – Clima Organizacional.....	27
Gráfico 6. Dimensión Motivación – Clima Organizacional	29
Gráfico 7. Dimensión Control – Clima Organizacional	31

Resumen

Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS como empresa que provee servicios de Construcción, se encuentra comprometida con sus clientes, proveedores y subcontratistas, ofreciendo servicios que den satisfacción y bienestar. Del mismo modo, esta compañía se ha fijado contar con profesionales que mantengan un sentido de pertenencia con la misma, en donde la satisfacción de sus empleados sea una de las características a resaltar, y en donde la productividad y la adecuada optimización de los recursos sean uno de los pilares más importantes. Para Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS, sus empleados son el factor fundamental para la obtención de resultados y el crecimiento de la compañía. En consecuencia, la compañía pensando en la forma de obtener dichos resultados es consciente de la importancia del factor humano y de lo que ellos piensan y esperan de su compañía, es por esto que para dar cuenta del clima organizacional de la empresa, se llevará a cabo un análisis mediante la aplicación de la encuesta IMCOC, que es válida en Colombia y así formular un plan de mejoramiento y/o proponer medidas que puedan fortalecer la consecución de los objetivos que persigue la compañía, donde los empleados puedan adoptar un sentido de pertenencia por esta, generando así valor por la misma y crecimiento a nivel personal, profesional y organizacional.

Palabras claves: Plan de Mejoramiento, empleados, motivación, sentido de pertenencia.

Abstract

Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS As a company that provides construction services, it is committed to its customers, suppliers and subcontractors, offering services that give satisfaction and well-being. Similarly, this company has set to have professionals who maintain a sense of belonging to it, where the satisfaction of its employees is one of the features to highlight, and where productivity and adequate optimization of resources are one of the most important pillars. For Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS, its employees are the fundamental factor for obtaining results and the growth of the company. Consequently, the company thinking about how to obtain these results is aware of the importance of the human factor and of what they think and expect of their company, that is why to account for the organizational climate of the company, it will take an analysis through the application of the IMCOC survey, which is valid in Colombia and thus formulate a plan for improvement and / or propose measures that can strengthen the achievement of the objectives pursued by the company, where employees can adopt a sense of belonging for this, thus generating value for the same and growth at a personal, professional and organizational level.

Key words: Improvement Plan, employees, motivation, sense of belonging.

Introducción

El Clima Organizacional hace parte de las herramientas estratégicas que permiten evaluar el desempeño de las organizaciones, en donde es elemental el comportamiento de los trabajadores que permitan beneficiar en conjunto las estructuras organizacionales, es por esto que para la empresa **SANCHEZ INGENIERIA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES SAS** que se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., en la Carrera 104 # 70-76 Álamos Norte, es importante evaluar e identificar la situación que se percibe actualmente en la organización por parte de sus empleados, teniendo en cuenta que, al ser una empresa de servicios, debe ser competitiva y donde su capital humano es uno de los aspectos fundamentales para el buen desarrollo y funcionamiento de la misma, por lo que un clima organizacional adecuado es fundamental para el funcionamiento y crecimiento de las compañías.

SANCHEZ INGENIERIA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES SAS

considera que es fundamental cumplir con los objetivos y metas trazadas, de tal manera que le permitan crecer en la mejora continua de cada uno de los procesos que rigen su actividad. Para ello, se deben considerar varios factores que intervienen en la obtención de dicha meta, donde uno de los más importantes es la gestión humana. Sin embargo, se han evidenciado una serie de situaciones que van en contra de la consecución de dichos objetivos: la falta de cultura organizacional, la insatisfacción laboral y la baja motivación de los trabajadores se convierten en algunos de los aspectos más importantes. En consecuencia, se presentan inconformismos por parte de los empleados y de los empleadores, generándose así un ambiente desfavorable en la compañía.

Es por esto que surge la necesidad de plantear estrategias que contribuyan al mejoramiento de la compañía, que permita a la empresa ser reconocida por sus servicios, por ser una empresa competente, y no menos importante, por ser altamente reconocida por la excelente calidad humana y gestión interna que se tiene como los empleados. Para ello, se ha aplicado un instrumento de medición de Clima Organizacional (IMCOC) el cual está compuesto por 45 preguntas y 7 variables que permiten identificar aspectos como objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, que son parte de esta herramienta confiable y válida en Colombia.

La aplicación de esta herramienta de medición del Clima Organizacional de la empresa SANCHEZ INGENIERIA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES SAS ha permitido identificar las dimensiones favorables y desfavorables percibida por los empleados, donde la motivación, la cooperación y las relaciones interpersonales son las variables a evaluar, puesto que sus resultados no fueron positivos, y donde se hace necesario adoptar medidas que conlleven a fortalecer las situaciones que se presentan como regulares o deficientes.

Justificación

Las organizaciones empresariales en un mundo globalizado se enfrentan ante algunas dificultades en el mercado actual, como lo son; la falta de sentido de pertenencia por la empresa por parte de sus empleados, la alta competitividad, el interés de sus funcionarios por pertenecer a otras organizaciones y el desacelerado crecimiento

profesional. Por lo que el constante desarrollo y crecimiento de las empresas obligan a las compañías a recurrir a realizar planteamientos organizacionales relacionados con cambios estratégicos, como lo son la evaluación y planteamiento de buenos climas organizacionales de tal forma que permita crear una mayor competencia y posicionamiento en un sector determinado, “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” (Porter, 1991), lo que permite la diferenciación entre las empresas.

“La necesidad de revisar el modelo organizacional de las empresas se hace cada vez más urgente, toda vez que las expectativas de los empleados y de los diversos stakeholders son crecientes y abarcan nuevas dimensiones. La motivación y compromiso intrínsecos de los empleados de las décadas pasadas ha dado paso a trabajadores que demandan inclusión, participación, desafío y reconocimiento”. (Ospina & Yu y Miller)

En el ambiente laboral existe la necesidad de generar y mantener un entorno en el cual para los empleados y para la empresa exista un beneficio mutuo, de tal modo que permita obtener mayores resultados y alcanzar de una manera más clara los objetivos propuestos por la organización donde la motivación y el compromiso de los integrantes de la compañía son fundamentales.

Una de las propuestas que se ha planteado para superar las situaciones de desmotivación y bajo compromiso es la implementación de prácticas de recursos humanos de alto desempeño (PAR) que, cuando son establecidas en conjunto, generan sinergia y son la base para generar compromiso, motivar a las personas y, por esa vía, mejorar los resultados de la compañía en el largo plazo. (Ahmad y Schroeder, 2003)

El entorno empresarial globalizado demanda una estructuración adecuada en su clima organizacional para lograr establecer un ambiente satisfactorio para los funcionarios que genere mayor productividad en la empresa, sin embargo, algunos factores del clima laboral pueden afectar de manera significativa los resultados en lo que están propuestos los objetivos y los alcances de la empresa, ya sea para aumentar sus beneficios y rentabilidades o para generar una caída del negocio. Esto se resume en que la organización tiene como principal componente a las personas que laboran en ella y actúan como el motor principal del modelo de negocio que se tiene.

El presente trabajo busca que la empresa **SANCHEZ INGENIERIA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES SAS** formule un plan de mejoramiento al Clima Organizacional, que le permita fortalecer la percepción que tienen los empleados y directivos de la empresa y esta pueda estar preparada para alcanzar y cumplir sus objetivos, generando un valor agregado para la compañía, garantizado aspectos como: satisfacción y motivación del personal, comunicación entre compañeros y jefes, aumento de productividad y contar con un ambiente laboral agradable y de convivencia.

Además, las acciones de mejora al clima organizacional generan un aporte en la retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos, conductas y valores de los trabajadores al interior de la empresa, de tal forma que los directivos puedan tener en cuenta aquellos factores en la toma de decisiones para mejorar y favorecer no solo a la compañía y sus objetivos sino también a sus trabajadores, que son el principal agente impulsador en la productividad, así se fortalecerán y

potencializaran sus capacidades, aptitudes y habilidades llevándolos a superar los límites que surgen en los ambientes laborales.

Planteamiento del problema

SANCHEZ INGENIERIA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES SAS en su búsqueda por cumplir con los objetivos y metas ha trazado un plan de mejora continua de cada uno de los procesos que rigen su actividad, este es uno de los aspectos más relevantes y donde el factor humano es el principal aspecto a tener en cuenta para la obtención de dichas metas. Sin embargo, se ha identificado la disminución de la productividad del personal, en donde falta de cooperación entre los empleados es uno de los factores que afectan los objetivos de la compañía, así como también la baja motivación percibida por los empleados, se constituyen como variables fundamentales para la consecución de dichos objetivos.

Pregunta problema

¿Cómo mejorar el clima organizacional de la empresa **SANCHEZ INGENIERIA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES SAS**?

Objetivo General

Proponer un Plan de Mejoramiento para el clima organizacional en la empresa **SANCHEZ INGENIERÍA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES SAS** ubicada en la ciudad de Bogotá D.C.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS
- Establecer un plan de mejoramiento de clima organizacional basado en el diagnóstico del clima organizacional

Marco Teórico

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. (Méndez, 2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Son entonces las formas en como “las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”. (García Solarte, 2009)

El nivel de producción y capacidad productiva de una empresa, refiere al máximo potencial de esta, utilizando métodos óptimos, técnicas avanzadas y aprovechamiento al máximo del espacio tanto físico como del equipo de trabajo. La combinación o “coordinación” de todos estos factores (espacio, técnicas y equipo de trabajo), de manera óptima logran potencializar la producción y rentabilidad de una empresa. Pero en la mayoría de los casos la capacidad productiva se encuentra limitada por el ambiente y trato que se tiene entre el equipo de trabajo, es decir el clima organizacional.

“El clima se refiere a la particularidad del medio ambiente de la organización, ya sean internas o externas, pueden ser percibidas directa o indirectamente. Es un cambio

temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a diferentes razones.” (Goncalves, 2000). Con base en Goncalves, el entorno donde una persona, ya sea jefe, directivo, empleado u otro cargo que influya de manera directa o indirecta con la organización influye significativamente en el rendimiento de la misma organización.

Otros autores como (Ciampa, 1990), citado por (Perdomo J & Ortega S, 2007, pág. 5) Definen el clima organizacional como “un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.

Los procesos de coordinación planeados entre varios individuos son denominados organización y su objetivo principal es lograr metas u objetivos de intereses comunes entre los interesados, esto es logrado por medio de organismos humanos o de la gestión del talento humano. En este desarrollo es la planificación estratégica quien da sentido y dirección a las actividades de una empresa, permitiendo realizar la transición desde el inicio de la empresa hacia la visión planteada y de esta manera lograr el éxito empresarial.

Goncalves define ciertas características fundamentales y/o dimensionamientos del clima organizacional de la siguiente manera:

- Estructura: hace referencia a la “percepción que tienen los integrantes de una organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo”. (Goncalves, 2000).
- Recompensa: “Incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permita alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas” (Abella D & Torres D, 2009, pág. 26).
- Relaciones: percepción de los trabajadores sobre la relación entre el ambiente de trabajo grato y las buenas relaciones sociales entre ellos, es decir, mezcla su vida social con la vida laboral.
- Responsabilidad: remarca la autonomía que cada trabajador reflexiona que tiene y sobre la capacidad y criterio sobre la toma de decisiones que este tiene en el trabajo.
- Desafío: es la medida en la que la sociedad o empresa motiva a sus trabajadores para la aceptación de riesgos.
- Cooperación: “Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización” (Batanero J & Sánchez S, 2008, pág. 25).
- Identidad: Hace referencia al sentido de pertenencia hacia la empresa; esta característica es una de las más importantes para un grupo de trabajo.
- 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”. (Cardozo, 2012, pág. 22).

Instrumentos de medición del Clima Organizacional:

El clima organizacional de las empresas es evaluado por diferentes herramientas, en este documento, solo se menciona las más conocidas. Como lo menciona (Toro F, pág. 69) “Estos instrumentos de diagnóstico miden corrientemente variables como: cohesión del grupo, relación con compañeros, vida de relación, cooperación o relaciones interpersonales en relación con el ambiente social”. Entre estas se encuentra:

- Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe
- Índice de clima organizacional de Stern
- Cuestionario de clima organizacional de James y Sells.
- Encuesta de calidad de empleo de Kahn
- Encuesta de clima organizacional en Colombia (IMCOC) Carlos Méndez Álvarez
- Cuestionario de Michigan de evaluación organizacional de Camman
- Escala de ambientes de trabajo de Moos
- Test de Clima Organizacional (TECLA) de John Sudarsky
- Cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts
- Escala del ambiente universitario de Pace
- Cuestionario de salud organizacional de Milles.

Estas pruebas son realizadas a nivel internacional, pero en Colombia se utilizan las pruebas TECLA “Con relación al diseño de pruebas para evaluar clima, en el contexto colombiano se han desarrollado instrumentos como el Test de clima organizacional

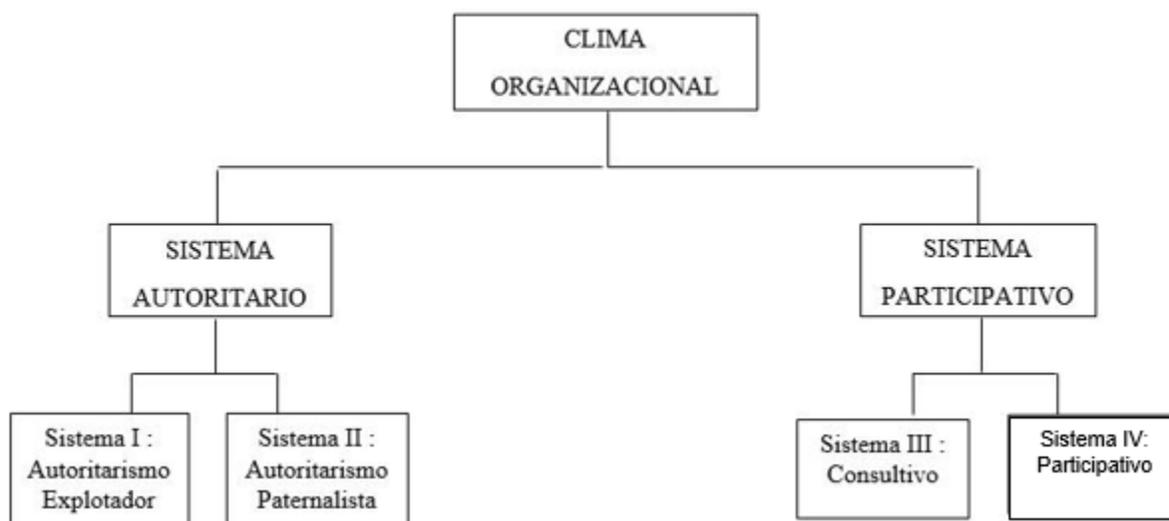
TECLA, desarrollado en la Universidad de los Andes de Bogotá.” (Batanero J & Sánchez S, 2008, pág. 29). Este método consta simplemente de 90 aseveraciones mediante el cual se busca que la persona o individuo mencione solo si es verdadero o es falsa la aseveración; estas dependen de su aplicabilidad, trabajo y organización.

Por último, otro método utilizado en Colombia fue el elaborado por la Universidad del Rosario, el “Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas o (IMCOC). “(...) consta de 45 preguntas relacionadas con aspectos en los cuales se plantea el grado de percepción sobre situaciones, actitudes y creencias frente a hechos, participación y frecuencia en eventos o situaciones que las personas encuentran en la empresa” (Batanero J & Sánchez S, 2008, pág. 29). Estos como mecanismos de ayuda, pueden ser utilizadas por cualquier empresa que desea saber el estado en el que se encuentran sus empleados y servidores.

Evolución del concepto de clima organizacional - liderazgo

El concepto de evolución ha cambiado a través del tiempo, a medida que un nuevo autor se centraliza en la idea de clima organizacional, modifica su definición de acuerdo a los factores que el autor hubiera considerados como radicales. En la teoría del comportamiento o conductista, liderada por Maslow y Herzberg, también se adicionaron McGregor y los cuatro sistemas de administración de Likert, que corresponden a;

Ilustración 1. Esquema de subdivisiones. Teoría de Likert



Fuente: Elaboración propia

El sistema I autoritarismo explotador muestra a un jefe dispuesto a explotar a sus subordinados sin tener presente ninguna de sus necesidades.

El sistema II Autoritarismo paternalista controla a sus colaboradores de manera estricta y nunca delega autoridad.

El sistema III Consultivo encuentra a un líder de tipo consultivo que pide y escucha la opinión de sus subordinados, pero se reserva el derecho de tomar la decisión final.

El sistema IV Participativo tiene un líder democrático permite que sus subalternos participen de manera activa y las decisiones se toman con base en el consenso o por mayoría.

Likert establece ocho dimensiones acerca del clima organizacional:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada.

“(…) las relaciones entre la habilidad de organización del ambiente y los líderes correctos que generan motivación a través de las necesidades humanas fomentan la realización de logros” (Stringer, 2002). Este factor es elemental a la hora de evaluar el clima organizacional, puesto que requiere un guía que emita la energía necesaria a sus individuos o trabajadores. Es decir, se requiere un guía que le impregne la energía necesaria a los demás individuos para que estos le den funcionamiento a la cadena de actividades estructuradas y así generen los resultados requeridos.

Aspectos de un clima organizacional adecuado:

Según (Perdomo J & Ortega S, 2007) las empresas dejan de ser productivas al no fomentar un buen ambiente de trabajo o por no involucrar a sus directivos, administraciones y trabajadores por igual, es por esta razón que se debe encontrar un clima organizacional adecuado para lograr el mejor desempeño profesional de los

antiguos y nuevos trabajadores, el buen clima organizacional ayuda y alienta mayormente a la participación de trabajadores, creando conductas de compromiso y responsabilidad con las labores asignadas.

“El clima laboral y la cultura organizacional de una empresa atraen nuevos talentos, retienen los mejores y mantiene motivado al equipo. Por esta razón, la compañía debe brindar las mejores condiciones para que los colaboradores sientan que se preocupan por ellos, que su opinión es válida y que puedan contar con el apoyo de sus jefes y compañeros”. (Cristancho F, 2015), es por esto que es fundamental hacer partícipes a los empleados en los diferentes aspectos de la compañía, de tal manera que perciban su importancia dentro de la organización.

Las teorías administrativas evalúan la jerarquía, el comportamiento y la eficiencia de un sistema ya sea empresa, sociedad o cualquier entidad que posea una jerarquía y un problema de socialización.

- Jerarquía de las necesidades según Maslow:

De acuerdo a este autor las necesidades humanas poseen jerarquías las cuales avanzan a medida que el hombre satisface sus necesidades primordiales. Esta teoría relaciona las necesidades fisiológicas, necesidades básicas, primordiales, orgánicas, de pertenencia, en donde cada individuo tiene sus propias necesidades y da prioridades diferentes a cada aspecto de acuerdo a su situación.

La importancia de los recursos humanos en la organización

Actualmente en las compañías se vienen implementado estrategias pensadas en el hombre que posibiliten y fomenten acciones positivas por parte de estos, las cuales se verán reflejadas en los comportamientos de estos y en su forma de trabajo.

(Hodgetts & Altman, 1985) en su libro de comportamientos en las organizaciones, mencionan que las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de la organización. (Universidad de las Américas-Puebla. Capítulo II).

Características del clima organizacional

El Clima Organizacional tiene diferentes definiciones, por lo que es necesario tener en cuenta las siguientes características:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima 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.

Metodología

Tipo de Investigación

El tipo de estudio de este trabajo es descriptivo, mediante el cual se podrá realizar un análisis del Clima Organizacional de la empresa SANCHEZ INGENIERIA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES SAS para poder determinar la situación de la empresa a través de la recolección de datos. El instrumento empleado para medir el clima organizacional fue el IMCOC.

La utilización de esta herramienta permitirá identificar aspectos y herramientas relevantes dentro de la empresa que permitirán hacer un diagnóstico de la situación o situaciones que se presentan, de tal manera que se puedan proponer acciones de mejora.

Método de Investigación

El método de investigación es descriptivo de enfoque cuantitativo, dentro del cual se pretende recopilar información sobre los empleados de la empresa mediante la realización de una encuesta para medir el clima organizacional y poder identificar las variables más relevantes que están incidiendo en la situación actual de la organización.

Resultados y Análisis de Resultados

Se practicó la encuesta a 32 de los 45 empleados, es decir el 71% de los empleados de la empresa SANCHEZ INGENIERIA PROYECTOS Y

CONSTRUCCIONES SAS. De acuerdo a la herramienta IMCOC la encuesta esta diseñada para ser respondida con opción de múltiple respuesta. En esta se ha utilizado una escala de calificación de 1 a 7, en la que: 1 a 3 representa un clima desfavorable, 4 un clima neutro, y de 5 a 7 un clima favorable.

En la Tabla 1 se presenta un detalle de las dependencias que se evaluaron, así como la cantidad de empleados encuestados.

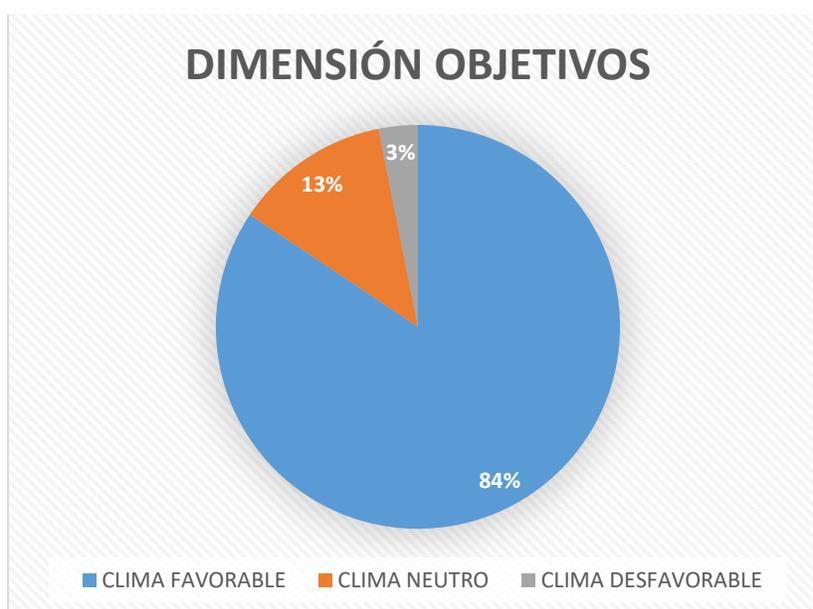
Tabla 1. Áreas y personal de la empresa encuestados

Dependencia	Mujeres	Hombres	Total
Administración	3	4	7
Servicios Generales	3	1	4
Operativa	2	4	6
Técnica	4	6	10
Dirección	2	3	5
TOTAL	14	18	32

Fuente. Elaboración propia

En los siguientes gráficos se muestran los resultados obtenidos por cada una de las dimensiones que se evaluaron:

Gráfico 1. Dimensión Objetivos – Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados, el 84% de los empleados asegura haber recibido por parte de la empresa la información correspondiente a los objetivos, políticas, misión y visión. Sin embargo un 13% de los encuestados se encuentran en un punto neutro, es decir que las respuestas al tipo de pregunta no fueron favorables en su totalidad. Finalmente, un 3% asegura no haber recibido o considera desfavorable la información recibida respecto de la información de la organización.

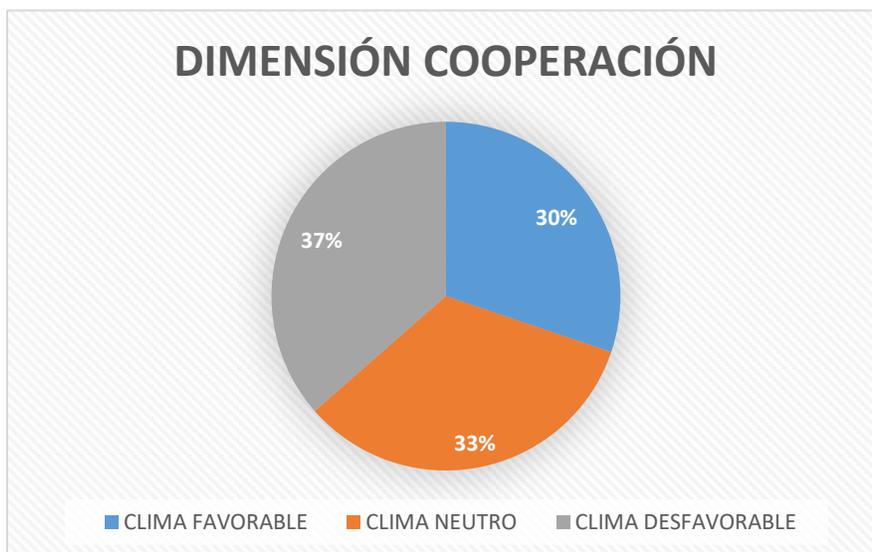
Tabla 2. Calificación Dimensión Objetivos

PREGUNTA	DIMENSIÓN			OBJETIVOS				TOTAL, RESPUESTAS
	CALIFICACIÓN							
	CLIMA FAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			
	7	6	5	4	3	2	1	
¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?	3	7	16	6				32
¿Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella?	6	12	10	2	2			32
Total, respuestas en dimensión	9	19	26	8	2	0	0	
Total, respuestas por calificación	54			8	2			

Fuente: Elaboración propia

La información de las organizaciones (misión, visión, políticas, objetivos) son esenciales para el funcionamiento de la misma, y es por eso que es importante que sus empleados la conozcan. En general, los empleados consideran tener claridad de esta información desde que se vinculan a la compañía, lo cual se considera un aspecto positivo de la organización al difundir esta información desde un principio a sus empleados.

Gráfico 1. Dimensión Cooperación – Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

El 30% de los empleados considera que la colaboración brindada y recibida se presenta en una medida favorable, así como consideran que las actividades implementadas en una medida regular. El 37% del personal encuestado no se siente identificado con esta situación, lo que se considera un aspecto negativo dentro de la organización ya que la cooperación (apoyo y colaboración entre grupos de trabajo y actividades de diversión) entre empleados debe ser percibida como algo positivo, y el 33% de los encuestados aseguran sentirse en un punto neutro, es decir que se consideran independientes frente a la colaboración entres sus compañeros de trabajo y no perciben la realización de actividades deportivas, fiestas y de diversión por parte de la organización.

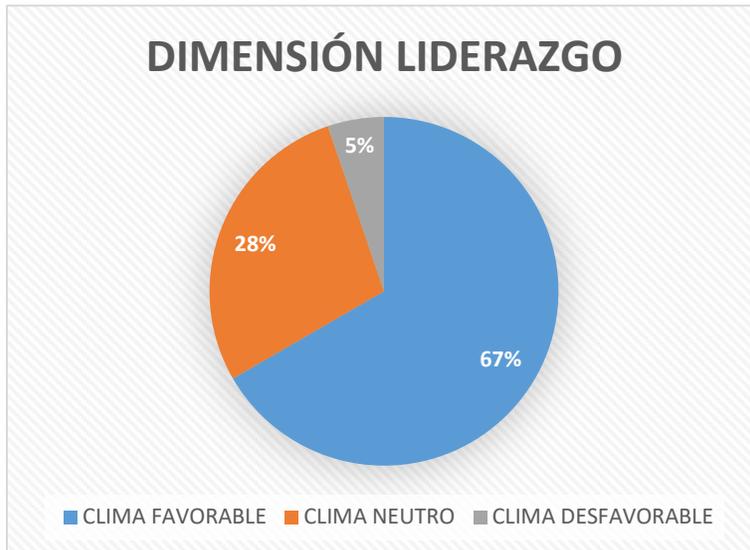
Tabla 3. Calificación Dimensión Cooperación

PREGUNTA	DIMENSIÓN			COOPERACIÓN				TOTAL RESPUESTAS
	CALIFICACIÓN							
	CLIMA FAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			
	7	6	5	4	3	2	1	
¿Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa?		4	7	11	10			32
¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?		5	8	13	6			32
¿La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?			5	8	16	3		32
Total respuestas en dimensión	0	9	20	32	32	3	0	
Total respuestas por calificación	29			32	35			

Fuente: Elaboración propia

La importancia de la colaboración entre los funcionarios de las organizaciones es fundamental para la creación de espacios y/o ambientes de trabajo agradables, así como para el buen desarrollo de sus labores. Para el hombre es necesaria comunicación y el apoyo entre sí mismos, así como también es necesario que se creen espacios de integridad mediante la realización de actividades como deportes, fiestas, paseos, y en general actividades recreativas que generen lasos de convivencia entre sí. De acuerdo a los resultados, gran parte de los empleados hacen notar la ausencia de este tipo de actividades considerándolo a su vez como una necesidad que fortalecería las relaciones entre los funcionarios.

Gráfico 2. Dimensión Liderazgo – Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Frente a la dimensión de liderazgo que se evaluó, se obtuvo que el 67% de los encuestados consideran obtener ayuda y claridad frente a inquietudes por parte de sus jefes durante la realización de las labores. El 28% de los empleados manifiesta dudas acerca de como se ve reflejado el liderazgo por parte de sus jefes, lo cual lo resulta un resultado por el cual se deba procurar mejorar puesto que la comunicación en las organizaciones es primordial para el logro de sus objetivos.

Un 5% de los empleados no encuentra favorable o apoyo por parte de sus jefes frente a dudas e inquietudes que se dan en la ejecución de las labores. Así mismo, aseguran no haber recibido información clara acerca de sus funciones u obligaciones al momento de la entrega del cargo para el cual fueron contratados.

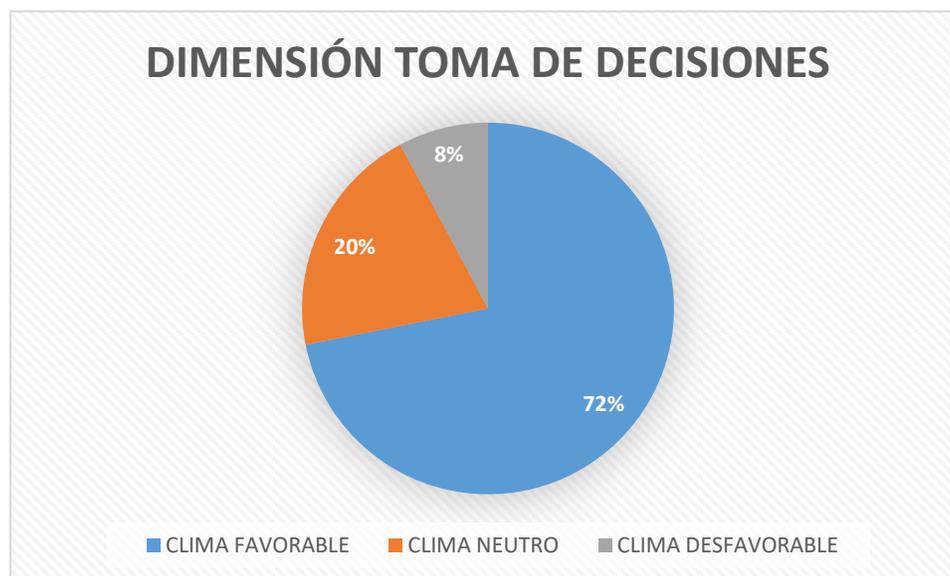
Tabla 4. Calificación Dimensión Liderazgo

PREGUNTA	DIMENSIÓN			LIDERAZGO				TOTAL RESPUESTAS
	CALIFICACIÓN							
	CLIMA FAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			
	7	6	5	4	3	2	1	
¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe?	3	7	14	8				32
¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?		10	16	6				32
¿Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?		6	8	13	5			32
Total respuestas en dimensión	3	23	38	27	5	0	0	
Total respuestas por calificación	64			27	5			

Fuente: Elaboración propia

El apoyo por parte de los jefes a sus subordinados resulta un factor importante para el correcto y adecuado desarrollo de las labores que se realizan día a día, y que resultan fundamentales tanto para el crecimiento de la compañía como de sus profesionales en la medida en que estos se sienten apoyados por sus jefes y paralelamente fortalecen sus habilidades y capacidades. En un alto grado de satisfacción por parte de los empleados se da esta situación, lo que resulta como una variable que arroja resultados positivos de los directivos de la compañía en cuanto a que atienden las inquietudes de sus trabajadores y promueven su disponibilidad para el desarrollo de cualquier duda.

Gráfico 3. Dimensión Toma de decisiones – Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

En la cuarta dimensión analizada de toma de decisiones, se encontró que al 72% de los empleados le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo que les permitan ser más participes de las decisiones que se toman en la empresa, es decir, sienten un sentido de pertenencia por los objetivos que persigue la organización que quisieran poder tener mas posibilidades de promover el alcance de estos mediante las decisiones que se puedan tomar en conjunto. El 20% de los encuestados se encuentra en un punto neutral, y el 8% no se encuentra de acuerdo con la forma en que se toman las decisiones y no se sienten identificados como personal con el cual se cuente para la toma de decisiones frente alguna situación de la organización.

Tabla 5. Calificación Dimensión Toma de decisiones

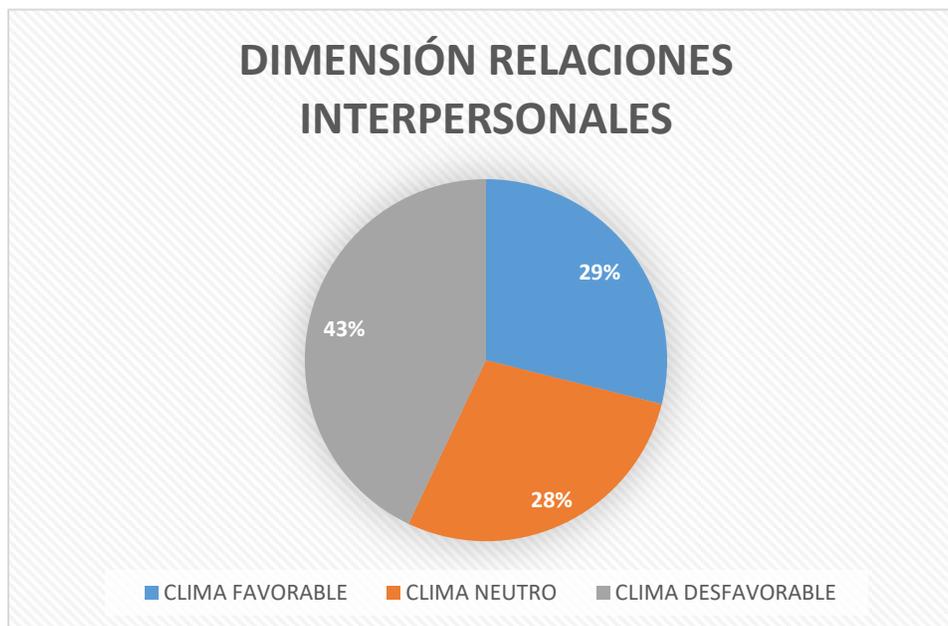
PREGUNTA	DIMENSIÓN			TOMA DE DECISIONES				TOTAL RESPUESTAS
	CALIFICACIÓN							
	CLIMA FAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			
	7	6	5	4	3	2	1	
¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?	4	9	13	6				32
¿Participa usted de las decisiones de esta empresa?	3	5	12	7	5			32
Total respuestas en dimensión	7	14	25	13	5	0	0	
Total respuestas por calificación	46			13	5			

Fuente: Elaboración propia

Las decisiones de una organización generalmente están a cargo de altos funcionarios debido a la responsabilidad que estas implican para su desarrollo y crecimiento. Sin embargo, hacer notar a los demás funcionarios la importancia de escuchar sus ideas y de tenerlos en cuenta a la hora de tener que tomar decisiones importantes de la organización es un aspecto a destacar, puesto que así los empleados adquieren un mayor compromiso por sus labores y por la propia organización.

De acuerdo a los resultados, los encuestados tienden a mostrar interés por adquirir otros roles dentro de la organización que les permitan ser tenidos en cuenta frente a situaciones de gran importancia, y que promuevan su crecimiento profesional.

Gráfico 4. Dimensión Relaciones interpersonales – Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión de relaciones interpersonales se obtuvo que un 43% de los encuestados consideran en un grado muy bajo las relaciones que entablan con los demás compañeros de trabajo, se evidenció que cuando se presenta algún problema de trabajo estos poco acuden a sus compañeros para tratar de buscar una solución. Factor que se convierte en un aspecto negativo en cuanto a las relaciones entre compañeros de trabajo se trata, puesto que la comunicación entre los trabajadores es fundamental para generar ambientes de trabajo propicios.

Solo el 29% de los encuestados acuden a algún compañero para tratar algún tema en particular, mientras que el 28% restante perciben una situación neutra frente a las preguntas planteadas.

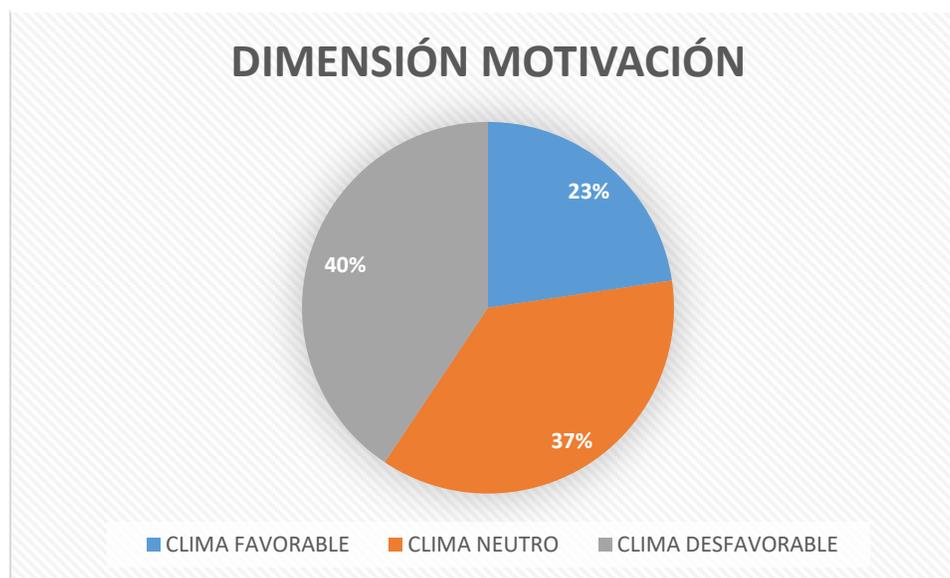
Tabla 6. Calificación Dimensión Relaciones interpersonales

PREGUNTA	DIMENSIÓN			RELACIONES INTERPERSONALES				TOTAL RESPUESTAS
	CALIFICACIÓN							
	CLIMA FAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			
	7	6	5	4	3	2	1	
¿Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		3	7	7	11	4		32
¿Cuándo usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores?		3	6	7	12	4		32
¿Cómo califica usted el trato y relación con su jefe?		3	6	17	6			32
¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección?		3	6	5	12	6		32
Total respuestas en dimensión	0	12	25	36	41	14	0	
Total respuestas por calificación	37			36	55			

Fuente: Elaboración propia

Las relaciones interpersonales fortalecen el buen trato entre los trabajadores y a su vez promueven lasos de apoyo en cualquier situación (laboral y/o personal), esto facilita la realización de las labores de manera correcta. En consecuencia, es fundamental que la organización promueva formas y espacios en donde los empleados se puedan integrar con los demás, de tal manera que la convivencia sea un factor positivo y que permita un grado de confianza entre los empleados al momento de requerir apoyo en alguna actividad laboral.

Gráfico 5. Dimensión Motivación – Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

La motivación es un factor importante para determinar el esfuerzo y compromiso de los trabajadores frente a sus labores y los objetivos de la organización, la motivación refleja la manera en que las personas perciben un sentido de pertenencia con la empresa, es decir que muestra el por qué los trabajadores actúan de determinada manera, factor que está asociado a las necesidades de cada persona.

El 40% de los encuestados manifiestan no encontrarse satisfechos frente a esta dimensión, lo que muestra un alto grado de desmotivación percibida por los empleados que lleva a la falta de compromiso y de esfuerzo en la realización de sus labores. El 37% de los encuestados señala que en algunas ocasiones percibe la motivación dentro de la organización, y el 23% asegura que es favorable la motivación que la organización ha establecido para sus colaboradores.

Tabla 7. Calificación Dimensión Motivación

PREGUNTA	DIMENSIÓN			MOTIVACIÓN				TOTAL RESPUESTAS
	CALIFICACIÓN							
	CLIMA FAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA DESAVORABLE			
	7	6	5	4	3	2	1	
¿De acuerdo a su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe, es justo?			5	9	12	6		32
¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa?		3	4	14	11			32
¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?		2	4	11	9	6		32
¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa?		3	8	13	8			32
Total respuestas en dimensión	0	8	21	47	40	12	0	
Total respuestas por calificación	29			47	52			

Fuente: Elaboración propia

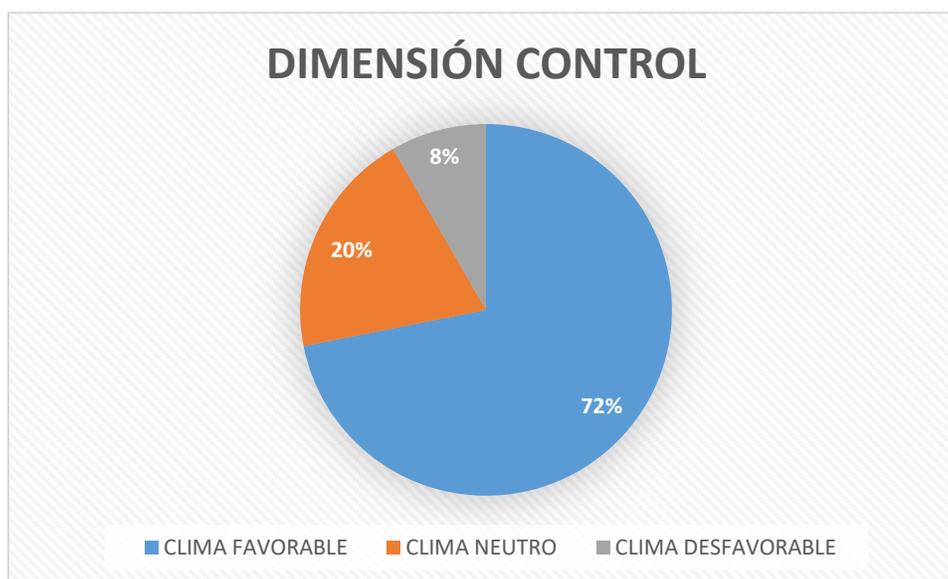
Frente a la pregunta planteada respecto de si considera que el salario que recibe por las labores que realiza es el justo, la cual busca identificar en qué medida de satisfacción salarial se encuentran los empleados, el 56% de los 32 empleados encuestados señala que no es el justo, mientras que el 28% de las 32 personas encuestadas mantuvo una posición neutral, es decir que no están totalmente satisfechos, solo el 16% indica encontrarse satisfechos.

Frente a la pregunta de calificar la recompensa (además de la salarial) que se recibe por realizar labores bien hechas, se encontró que el 47% de los 32 empleados encuestados no percibe recompensa alguna, el 34% tuvo una posición neutral, lo que

señala que ocasionalmente perciben estas recompensas, y el 19% manifestó una situación favorable frente a esta pregunta.

No obstante, el 35% de los 32 empleados encuestados señalo que es importante para ellos trabajar para la organización, y el 40% se mantuvo neutro, lo que quiere decir que no consideran en su totalidad que no sea importante participar en la compañía, solo el 25% consideró desfavorable la importancia de trabajar para la organización.

Gráfico 6. Dimensión Control – Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Para las organizaciones es fundamental establecer medidas de seguimiento y control de sus procesos y de la manera en que sus trabajadores ejecutan las labores y se relacionan con las políticas y/o procedimientos que establece la organización para el buen desarrollo y obtención de los objetivos trazados.

La realización de controles periódicos es un factor elemental para dar cuenta de la forma y la medida en que se desarrollan las labores. Para esta situación de control, el 72% de los encuestados calificó de manera favorable la importancia del seguimiento y control que existe de los trabajos realizados en la organización, el 20% de los empleados señaló que algunas veces perciben esta situación y el 8% manifestó que no perciben el control de los trabajos y tareas realizadas por los colaboradores.

Tabla 8. Calificación Dimensión Control

PREGUNTA	DIMENSIÓN			CONTROL				TOTAL RESPUESTAS
	CALIFICACIÓN							
	CLIMA FAVORABLE			CLIMA NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			
	7	6	5	4	3	2	1	
¿Su trabajo es revisado en esta empresa?		8	12	9	3			32
¿Con que frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo?		4	13	10	5			32
¿Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien?	6	16	10					32
Total respuestas en dimensión	6	28	35	19	8	0	0	
Total respuestas por calificación	69			19	8			

Fuente: Elaboración propia

El 63% de los 32 empleados encuestados asegura que sus labores son revisadas, mientras que el 28% muestra una situación neutra frente a este planteamiento, es decir, solo en algunas ocasiones consideran que sus trabajos han tenido un seguimiento y posterior revisión, y el 9% afirma que no han percibido que sus trabajos sean revisados y controlados por sus jefes o líderes de las respectivas áreas. Sin embargo, el 53% de los encuestados señala que existe una comunicación entre empleado-jefe respecto de la

realización de sus labores, lo que posibilita la identificación a tiempo del estado y la forma en que se están realizando los trabajos. El 31% percibe esta situación de manera ocasional, y el 17% asegura no haber establecido comunicación alguna entre jefe-empleado acerca de la realización de sus labores.

Frente a la pregunta formulada acerca de calificar el control que debe tener una empresa para que funcione bien, el 100% de los empleados encuestados consideran que es un aspecto fundamental para los objetivos que persigue la organización.

Plan de Mejora

DEBILIDADES ENCONTRADAS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES	MEDICIÓN
Baja participación y cooperación del trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifestar el interés por las ideas y opiniones de los empleados. 2. Reconocimiento a los empleados mediante felicitaciones, ascensos o establecimiento de un nuevo cargo 	Directivas, Gerentes	Mensual, en reuniones o eventos
Falta de actividades de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar celebraciones tales como: día del Ingeniero, día de la mujer, aniversario de la empresa, realizar campeonatos (futbol, básquetbol, etc..) 	Directivas, Gerentes	Mensuales, trimestrales, semestrales (depende el evento)
Poca participación en la toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar comités o grupos primarios internos donde se traten temas de los proyectos y se cuente con la participación de los involucrados en tales reuniones. 2. Designar líderes en las áreas de trabajo que permitan coordinar de manera interna equipos de trabajo 	Directivas, Gerentes	Mensuales

Desmotivación en salarios y/o remuneraciones salariales	<ol style="list-style-type: none">1. Evaluar por perfiles, experiencia y responsabilidades los salarios que se están pagando y de ser necesario ajustar a aquellas personas que no tienen un salario adecuado.2. Establecer bonificaciones a fin de año en una medida que genere motivación en los empleados y que a su vez conserve la rentabilidad de la compañía	Directivas, Gerentes	Para ajustes de salarios (semestral) Para bonificaciones (anual)
---	--	----------------------	---

Conclusiones

Los trabajadores son competentes en la medida en que tienen un claro conocimiento acerca de los objetivos de la empresa como; misión y visión, esto les permite ser participes y adquirir un sentido de pertenencia dentro de la organización. Así mismo, adquieren la importancia de tomar decisiones a nivel grupal e individual.

Las empresas son competitivamente sostenibles en la medida en que su personal adopta un sentido de pertenencia por la misma, reflejándose esto en el cumplimiento de los horarios de trabajo, del empeño en la realización de sus labores y la calidad con que las realiza, trayendo consigo altos niveles de productividad y de crecimiento tanto organizacional como personal y profesional.

Se debe fortalecer los estímulos en la organización, teniendo en cuenta que estos ocupan un factor importante en la organización, que permitan en los empleados percibir emociones que transmitan compromiso, la importancia de trabajar en equipo, y de adquirir un sentido de pertenencia por los diferentes procesos de la compañía y por los objetivos que esta persigue. Preocuparse por mantener a los empleados motivados, satisfechos; donde se les promueva y se les generen espacios para su crecimiento personal y profesional, espacios de integración y donde se haga notar que sus ideas y opiniones son indispensables para el desarrollo y crecimiento de la compañía, serán elementos fundamentales para el cumplimiento de las metas de cualquier empresa.

Medir y evaluar los salarios que se les están pagando a los empleados de acuerdo a su experiencia, profesión, cargo y/o rol desempeñado dentro de la organización, será fundamental para crear un ambiente de satisfacción dentro de los mismos empleados. Implementar actividades que permitan establecer la convivencia e integración de todos los empleados, aumentará los niveles de las relaciones interpersonales permitiéndole a la empresa contar con profesionales que se apoyan entre sí para la realización de sus labores, y en consecuencia la participación activa de todos los empleados de la organización en los diferentes procesos que se realicen.

Referencias

- Abella D, & Torres D. (2009). *Plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa familiar lácteos CAMPOREAL LTDA*". Bogotá: Universidad de La Salle.
- Ahmad y Schroeder. (2003). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral. *Revista Innovar Journal*.
- Alvarez, C. M. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá D.C.: Universidad del rosario.
- Batanero J, & Sánchez S. (2008). *Propuesta de mejora al clima organizacional de DANARANJO S.A con base en su valoración a través del instrumento IMCOC*". Bogotá: Universidad de La Salle.
- Cardozo, D. (2012). *"Propuesta de un plan de mejoramiento del clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima de Suaza"*. Pitalito, Huila: Universidad .
- Cristancho F, A. (6 de Agosto de 2015). Obtenido de Aspectos de un clima laboral adecuado. Obtenido de Ascendo.blog: <http://blog.acsendo.com/5-aspectos-de-un-clima-laboral-adecuado/>
- Garcia Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*.

Goncalves. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Recuperado el 2016 . Obtenido de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>.

Lopez, C. (11 de 07 de 2001). *gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/jerarquia-necesidades-maslow/>

Ospina, 2., & Yu y Miller, 2. (s.f.). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima labora. *Revista Innovar Journal*.

Perdomo J & Ortega S. (2007). *Factores influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización*. Chía: Universidad de La Sabana.

Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: resi argentina S.A.

Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Toro F. (s.f.). *Clima organizacional y productividad laboral*. Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional.