



Medición del Clima Organizacional en la empresa Enviromental Ingenieros Consultores

S.A

Laura Catalina Duque Jaramillo

Deiver Iván Rodríguez Gallego

Diana Alexandra Pérez González

Universidad La Gran Colombia

Facultad de Posgrados

Bogotá, Colombia

2017

Medición del Clima Organizacional en la empresa Enviromental Ingenieros Consultores

S.A

Laura Catalina Duque Jaramillo

Abogada

Deiver Iván Rodríguez Gallego

Economista

Diana Alexandra Pérez González

Arquitecta

Trabajo Final para optar el título de:

Especialista en Gerencia

Tutor

Carolina Rodríguez Andrade

Universidad La Gran Colombia

Facultad de Posgrados; Especialización en Gerencia

Bogotá, Colombia

2017

Resumen

Esta monografía ha sido elaborada con el fin de medir el clima organizacional de la empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A la cual se dedica a prestar servicios de consultoría, interventoría y construcción cuenta con un equipo de trabajo de 30 personas, lo que se verá en el presente documento son los factores influyentes en el clima organizacional y las estrategias para lograr un buen funcionamiento en la empresa, de igual manera desarrollar un instrumento de medición, un buen clima organizacional estimula la colaboración permitiendo que todos los miembros de la empresa se comprometan con cada una de sus asignaciones laborales, se ha concluido que el clima organizacional establece el ambiente de trabajo percibido por el personal de la organización, estilo de liderazgo, influyendo estructura, motivación, y recompensas, todo ello cultiva dominio en el comportamiento y desempeño de los individuos

Palabras Claves: clima organizacional, ambiente laboral, estrategia, medición, organización.

Abstract

This monograph has been elaborated in order measured the climate organizational of the company Consulting Enviromental Ingenieros S.A which devotes itself to give services of consultancy, interventoría and construction possesses an equipment of work of 30 persons, which one will see in the present document they are the influential factors in the climate organizational and the strategic to achieve a good functioning in the company, Of equal way to develop an instrument of measurement, a good climate organizational stimulates the collaboration allowing that all the members of the company should compromise themselves with each of his labor assignments, one has concluded that the climate organizational establishes the environment of work perceived by the personnel of the organization, leadership style, influencing structure, motivation, and rewards, all this cultivates domain in the behavior and performance of the individuals.

Keywords: climate organizational, labor environment, strategy, measurement, organization.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I -PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
Antecedentes	6
Justificación	9
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos.....	12
Viabilidad Y Limitaciones.....	13
CAPÍTULO II - MARCOS REFERENCIALES	14
Marco Teórico	14
Clima Organizacional.....	14
Enfoques del concepto de Clima Organizacional.	16
Cultura organizacional.	17
Teoría del Comportamiento Organizacional.	20
Teoría de las necesidades de Maslow.	20
Variables de Clima Organizacional	21
Marco Contextual.....	33
Historia.....	33
Organigrama.....	34

Actualidad	34
Misión	39
Visión	39
Servicios que presta.....	39
Marco Conceptual.....	41
Marco Legal.....	44
CAPÍTULO III - ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	46
Enfoque Metodológico	46
Instrumento de Medición	49
Población.....	51
Muestra	53
CAPÍTULO IV- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	55
Resultados	55
Discusión de Resultados.....	67
CAPÍTULO V – PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	73
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	84
REFERENCIAS	85
Bibliografía	85
Web grafía	87

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Gráfica de número de hombres y mujeres encuestados en el estudio 55

Gráfica 2. Número de empleados en cada rango de antigüedad 56

Gráfica 3. Nivel de estudios de los colaboradores 56

Gráfica 4. Tipo de Contratación..... 57

Gráfica 5. Edad de los Encuestados 57

Gráfica 6. Variable de Sentido de Pertenencia..... 58

Gráfica 7. Variable Disponibilidad de Recursos..... 59

Gráfica 8. Variable Motivación 59

Gráfica 9. Variable de Liderazgo y Estilos de Dirección..... 60

Gráfica 10. Variable de Control 61

Gráfica 11. Variable de Comunicación..... 61

Gráfica 12. Variable de Relaciones Interpersonales 62

Gráfica 13. Variable de Empoderamiento..... 63

Gráfica 14. Variable de Estabilidad 64

Gráfica 15. Variable de Trabajo en Equipo 64

Gráfica 16. Variable en Seguridad y Salud Ocupacional..... 65

Gráfica 17. Variable de Filosofía Institucional 66

Gráfica 18. Variables 66

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un proceso complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, para asegurar la estabilidad de su talento humano, las instituciones requieren establecer mecanismos de medición habitual de su clima organizacional sin importar el tamaño de esta, porque está ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

En primer lugar, se definirá lo que es clima organizacional, para después centrar el tema en una organización específica para que en el trasfondo de la presente investigación responda la pregunta problema planteada y desarrolle los objetivos.

En este orden de ideas, según Chiavenato el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización.(1992), y Anzola, considera que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra (2003), es decir que, el clima organizacional es el ambiente que se vive dentro de las organizaciones en el día a día, entre compañeros de trabajo, y las diferentes situaciones que se presentan en la misma.

Por lo anterior, la presente investigación se centrará en la organización ENVIROMENTAL INGENIEROS CONSULTORES S.A, la cual se dedica a prestar servicios de consultoría, interventoría y construcción y actualmente cuenta con un equipo de trabajo de 30 personas que

mantienen en las instalaciones de la oficina de proyectos, ubicada en la ciudad de Bogotá, divididos en empleados y contratistas, y 100 contratistas trabajando en campo de acuerdo al proyecto que estén vinculados por toda Colombia, la investigación se delimitará solo un grupo seleccionado de las 30 personas que día a día comparten en la oficina de proyectos, sede principal de la empresa.

En conclusión, la investigación busca medir el estado actual del clima organizacional de la empresa ENVIROMENTAL INGENIEROS CONSULTORES S.A, con las diferentes variables de la misma, utilizando un instrumento de medición que se ajuste al contexto, describiendo las situaciones que requieren intervención inmediata; se propone diferentes estrategias de mejoramiento.

CAPÍTULO I -PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas están orientadas a generar un crecimiento económico, pero en un proceso de competencia global es fundamental tener un personal motivado para poder satisfacer las necesidades individuales y generar un sentido de pertenecía hacia la organización, logrando como resultado que las actividades que se desarrollan sean más eficientes.

Según Cornell (1955), define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Las percepciones de los miembros del grupo son las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrán conocer y determinar las características de ese clima organizacional. Aunque este autor exprese que el clima organizacional está dado por las percepciones del trabajador, estas percepciones a su vez se ven influenciadas externamente, es decir, por lo que el trabajador recibe de su ambiente laboral, dejando así la responsabilidad del clima organizacional a la gerencia de la empresa y los estilos de administración.

Por ello, las empresas que son competitivas se destacan por que tienen un personal eficaz y eficiente que tienen un alto nivel de satisfacción laboral, y cuentan con líderes que desarrollan acciones de apoyo que permiten mejorar sus proceso por medio de la motivación, el personal tiene el poder de dirigir el curso de la organización y depende de ellos directamente que se pueda reflejar el buen funcionamiento de la misma, para que una organización refleje una buena calidad en sus servicios, mediante la participación de los recursos humanos, es necesario que las personas que desempeñan su trabajo en un ambiente laboral lo haga de una forma más productiva, de esta manera se espera otorgar satisfacción total a los clientes externo, por eso es importante que se

empiece por ofrecer un nivel de satisfacción superior a los clientes internos para que se realice esta calidad, es preciso que en las áreas de desarrollo de la empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A se pueda analizar por medio de un instrumento de medición el clima organizacional, esperando identificar las variables que afectan el comportamiento humano en la organización y cuál es la situación actual.

Por ello, la pregunta problema que se pretende resolver al transcurso de esta investigación es ¿Cómo está el clima organización de la empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A?, utilizando un instrumento de medición adecuado desarrollando las fases necesarias para encontrar los hallazgos y partir de allí, proponer las estrategias necesarias para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa.

Un ambiente favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con la empresa, se beneficia directamente al incremento de productividad, por consiguiente, es un indicador de resultado y de impacto, lograr llegar a la moral de los empleados con acciones de motivación , mejora los procesos internos y la satisfacción de los clientes, solo las personas comprometidas con la organización pueden ofrecer sus potenciales creativos, sus valores para resolver problemas, alcanzar objetivos y metas propuestas.

En este sentido toda empresa pretende lograr el éxito, ya sea de producto o servicio, una de las formas para lograrlo va a depender de la calidad de su talento humano.

Se identifica que los comportamientos de los trabajadores por la funcionalidad de la empresa, son admitidos desde la gerencia y se considera procesos normales y aceptados en la gestión de cada área y departamento de talento humano, se espera que a través de la investigación se determine la importancia del clima laboral como un plan de acción para que la empresa lo

realice, es fundamental conocer la situación interna por medio de un diagnóstico para sugerir estrategias de mejora, justificando los beneficios que pueden obtener la empresa Environmental Ingenieros Consultores S.A.

Antecedentes

El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas de gestión en las áreas de talento humano pretenden medir el comportamiento del personal identificado las actitudes y comportamientos que tienen frente a la empresa.

El enfoque utilizado por cada investigador nos demuestra la gran cantidad de variables que posee dicho tema, será presentada a continuación en un grupo de investigaciones que sirven de antecedentes al presente estudio.

Capote (citado por Casas y Echevarría, 1999) realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.

Símil (citado por Casas y Echevarría, 1999) realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores, con el fin de obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía

de seguros, seleccionados al azar, los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

Casas y Echevarría, 1999 realizaron un estudio en el Centro de Salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla - La Punta) con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades de dicho establecimiento, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población de 100 personas entre trabajadores y pacientes y concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del centro, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluyen las autoras de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

Celis, 2001, realizó un estudio de comunicación interna y clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto S.A, en él se realiza un análisis de la relación que tiene la política empresarial de recursos humanos y los contados medios de comunicación interna, con el

clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto. En la investigación se detectó fallas y carencias en la dinámica de agroindustria San Jacinto S.A. Como consecuencia de las deficiencias comunicativas, además, registra y analiza los medios de comunicación para identificar su discurso comunicacional, identifica asimismo las necesidades de comunicación de los públicos internos de la empresa y aspectos que medien en su clima organizacional.

Como se observa en las anteriores descripciones, los estudios y los resultados del clima organizacional son diferentes, sin embargo todas ellas coinciden en que el clima organizacional involucra aspectos fundamentales como el medio ambiente empresarial, individuos que interactúan en este medio ambiente y como resultado percepciones. Así, es posible afirmar que el ambiente de trabajo es suministrado por la empresa a través de la manera como está organizada, el personal que contrata, las actividades de desarrollo personal que ejecuta y los incentivos que le ofrece a sus empleados.

Justificación

El proyecto de investigación pretende medir el clima organizacional de la empresa ENVIROMENTAL INGENIEROS CONSULTORES S.A, entre las 30 personas que conforman el equipo de trabajo base, y los cuales desarrollan sus actividades en la oficina de proyecto ubicada en la ciudad de Bogotá, debido a que los empleados o contratistas permanecen mínimo 8 horas diarias en la oficina, y comparten día a día con las personalidades de sus compañeros. De acuerdo a lo anterior, la importancia de esta investigación es poder medir el clima organizacional, establecer las diferentes variables que pueden incidir en el ambiente laboral, para con ello definir problemáticas que se presenten y dejar estrategias de mejora, específicamente en la empresa planteada.

La investigación es necesaria para medir en la empresa ENVIROMENTAL INGENIEROS CONSULTORES S.A, oficina de proyectos si existen variables que presenten problemáticas y esté generando mal clima organizacional, se pretende que al transcurso de la investigación si se descubre problemáticas al interior de la empresa, dejar como recomendación la aplicación de herramientas de gerencia adecuadas para la mejora de la situación, y para ello se estudiará tomando fuentes viables como tesis de base de datos de reconocimiento, doctrina respecto al tema, revistas, trabajo de campo en la empresa ENVIROMENTAL INGENIEROS CONSULTORES S.A.

El tipo de impacto que se quiere generar a corto plazo en este proyecto, será determinar las variables para medir el clima organizacional en la empresa ENVIROMENTAL INGENIEROS CONSULTORES S.A, y así determinar problemáticas presentadas al interior de la empresa, al momento de convivir en la oficina de proyectos día a día, conocer las percepciones y sentimientos

que tienen los empleados y contratistas sobre las estructuras, procesos y condiciones de su entorno laboral.

A mediano plazo el impacto será generar conciencia a los empleados, contratistas y gerentes de la empresa ENVIROMENTAL INGENIEROS CONSULTORES S.A, respecto al clima laboral que se presenta actualmente en la oficina de proyectos, y las variables que pueden incidir negativamente si no se mejora la convivencia diaria al interior de la empresa.

Por último, el impacto a largo plazo será proponer estrategias de mejora en beneficio de los empleados y contratistas, por medio de herramientas de gerencia efectivas y de información de forma cierta, fidedigna, suficiente, clara, accesible y actualizada consignada en publicidad como por ejemplo carteles o folletos en los cuales se exponga estrategias de mejora.

La novedad del proyecto de investigación consistirá en la propuesta de estrategias de mejora, para que incida positivamente en la convivencia al interior de la empresa ENVIROMENTAL INGENIEROS CONSULTORES S.A.

Por otro lado, la empresa no cuenta con estudios, de validez metodológica, que permita conocer cuál es la situación actual en cuanto a los diferentes factores y percepciones de los trabajadores, que influyen en las actitudes y comportamiento de ellos, incluyendo en esto la satisfacción del personal y su sentido de pertenencia.

Por consiguiente, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son los factores que determinan el clima organizacional en la empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A.?

2. ¿Cuál es la herramienta de medición más adecuada para realizar el diagnóstico del clima organizacional de la empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A?

3. ¿Cuáles son las estrategias que favorecen el clima organizacional de los trabajadores en la Empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A?

Objetivos

Objetivo General

Medir actualmente el clima organizacional de la empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A.

Objetivos Específicos

-Identificar los factores que determinan el clima organizacional en la empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A.

- Aplicar una herramienta de medición para realizar el diagnóstico del clima organizacional de la empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A.

- Proponer estrategias de mejora que favorezca el clima organizacional en la Empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A

Viabilidad Y Limitaciones

Se inicia con el concepto de clima organizacional teniendo en cuenta la expresión y las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización Enviromental Ingenieros Consultores S.A en la cual participa, Por lo que esta tesis es viable debido a que permite analizar todos aquellos factores que intervienen en dicho comportamiento, para poder así corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos de la organización exitosamente.

En caso contrario, las limitaciones que se pueden presentar en la presente investigación sería la no participación de los empleados o contratistas en las encuestas y/o entrevistas planteados para cumplir con el objetivo de la investigación, por temor a repercusiones negativas en contra de ellos.

CAPÍTULO II - MARCOS REFERENCIALES

Marco Teórico

Clima Organizacional.

El clima organizacional se ha definido como “un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone como la fuerza que influye en la conducta del empleado.” (Ciampa 1990), este ambiente organizacional se podría fundamentar indicando simplemente por un empleado que contesta la pregunta “¿le gusta trabajar aquí?” (Baker, 1992). Investigadores han revelado que para tener un buen ambiente laboral y despertar la motivación, hay que invocar a las necesidades humanas para el logro, afiliación, y para el poder (Stringer, 2002).

Según Ortega y Perdomo (2007), La organización tiende a cautivar y conservar a las personas para que se acomoden a su ambiente laboral. Los directivos deben tener en cuenta que el ambiente laboral es el activo principal de la empresa y como tal deben valorarlo y presentar la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible hacia sus empleados. Dentro de la corporación el clima organizacional está compuesto por una serie de elementos y factores que establecen el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, estos se catalogan como:

El aspecto individual de los empleados, factor en donde reflexionan las actitudes, apreciaciones, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.

Los grupos dentro de la organización, en su estructura, los procesos, sinergia, normas y responsabilidades.

La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño.

Liderazgo, desenvolvimiento y las políticas y grado de influencia.

Los procesos organizacionales, evaluación, sistemas de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.(p. 5-6)

Por ello, el clima organizacional debe permitir y determinar la buena disposición y el grado de consentimiento al cambio. “existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de valores determina la buena voluntad y disposición al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante.

Además, las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una corporación evidencian los deseos de cumplir las metas y objetivos, por ello el gerente debe estar alerta dirigiendo al personal con el fin de ayudar a que se desarrollen metas y objetivos comprensibles, y coherentes en las aspiraciones de la empresa. Dentro de estos objetivos están los anuncios que incluyen una misión y sus prioridades de la corporación, pero sobre todo acompañada de valores que estructuran el buen funcionamiento de la empresa.

Por lo tanto en palabras de Hall, citado por Álvarez, quien considera al clima organizacional como todas características que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento entre aspectos tanto objetivos como subjetivos, y es debido a eso que existe una gran cantidad de definiciones sobre el tema, sin embargo, ha optado por elaborar su propia definición.

Enfoques del concepto de Clima Organizacional.

Estructuralista: conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que lo forman.

Subjetivo: opinión que el trabajador se forma de la organización.

Síntesis: cuando el trabajador se forma una opinión sobre la organización y la manera en como el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes, influyen sobre las actividades, creencias y valores, motivando o no a las personas que trabajan en una organización.

Se ha abordado el concepto de clima organizacional tomando como referencia la importancia hacia el empleado, sin embargo existen dos tipos de clima organizacional, según Bergeron: como lo son el externo y el interno,

El clima organizacional externo, es resultado de la convergencia de las instituciones o fuerzas fuera de la organización, pero relevantes para sus operaciones de la empresa, estas afectan su rendimiento, ya que se toman Insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energía), son transformados por la empresa en forma de productos y servicios para la sociedad.

El clima organizacional interno, comprende la estructura interna de la organización reflejada en los objetivos y políticas, la misión, la visión, la planificación operativa y administrativa. De igual manera los conocimientos adquiridos a partir de los procesos organizacionales y todos los sistemas sociales que hacen vida dentro de las organizaciones, normas, actitudes de los miembros, el liderazgo y las estructuras internas de los grupos formales

e informales, que llegan a ser los factores más importantes influyentes en la conducta individual y en la evolución de la organización (1983:278).

Cultura organizacional.

La cultura organizacional “es el conjunto de creencias y valores que están presentes en una organización en forma explícita e implícita, formal o informalmente, en forma visible u oculta, que se manifiesta en un grupo de actitudes hacia la empresa ”(Ramírez, Eugenio 1996 citado por Apuy L 2008), es decir un grupo se adapta al medio donde se desenvuelve y de cómo su influencia se arraiga y transmite a los nuevos integrantes para que lo tomen como forma correcta al percibir, pensar y sentir los problemas (Schein, Edgar, 1991 citado por Apuy L 2008). Por ello, en la cultura se abordan aspectos que regulan el funcionamiento de la organización, su propia cultura y diferencias, la motivación del grupo, la gerencia y comportamiento de los empleados individualmente o en grupos (Fallas, C. Oscar, 2007 citado por Apuy L 2008).

En la teoría moderna de la organización se centra en los empleados, quienes integran la organización, por es necesario atender la conducta y el comportamiento de la organización en su conjunto, como las actitudes ante el trabajo, la satisfacción y motivación del empleado.

Por consiguiente el clima organizacional es fundamental para definir y garantizar la eficiencia en la estructura organizacional, Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas. En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

Técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.

Comerciales: compra, venta e intercambio.

Financieras: búsqueda y gerencia de capitales.

De seguridad: protección de los bienes y de las personas.

Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

Administrativas: integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: recibir órdenes de sólo un superior.
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.

7. Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
9. Cadena escalar: línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y su éxito.
14. Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico. (Koenes, 1996, p. 191).

Teoría del Comportamiento Organizacional.

Los seres humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

Teoría de las necesidades de Maslow.

Es una de las teorías más utilizadas e interpretadas en las investigaciones sociales, ya que determina los motivos que impulsan la conducta de las personas. Por ello enuncia una jerarquía de cinco necesidades presentes en todos los individuos y que se generaran según el ambiente:

1. **Necesidades fisiológicas:** incluyen hambre, sed, abrigo, el descanso, el ejercicio y otras necesidades corporales.
2. **Necesidades de seguridad:** la seguridad y protección contra daños emocionales y materiales.
3. **Necesidades sociales:** el afecto, el sentimiento de pertenencia y la amistad.

4. **Necesidades del yo:** de dos clases: las que están relacionadas con la propia estima (necesidades de confianza en uno mismo), las que se relacionan con la propia reputación (necesidades de estatus, reconocimiento, aprecio, etc.).

5. **Necesidades de autorrealización:** están en la cúspide de la jerarquía de necesidades. Son las necesidades de dar vida a nuestras propias potencialidades, de desarrollarse continuamente.

Variables de Clima Organizacional

Sentido de Pertenencia

Toro (2001), define como el “grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa y de responsabilidad en relación con sus objetivos y programas”; Al respecto, Muchinsky (2002), sostiene que conceptos como propiedad de las empresas por parte de los empleados: sentido de pertenencia, los planes de reparto de utilidades, equipos de trabajo autogestionados y la administración de la calidad tienen que ver con el compromiso, que reduce la percepción “nosotros - ellos” en el empleado; por tanto, el compromiso con la empresa es un aspecto que aumenta, en la medida que los programas tienen éxito (Muchinsky,2002).

Liderazgo

El liderazgo es una variable que se debe considerar en el presente estudio, ya que se relaciona directamente con el clima organizacional, el liderazgo en una empresa permite bases sólidas en la misma para un mejoramiento constante, lo anterior se soporta con los resultados de los estudios de John Kotter de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, quien en sus conclusiones sobre lo que hacen los verdaderos líderes exitosos

1. Creación de un programa para el cambio que incluya la visión de la organización, las estrategias para conseguir los objetivos propuestos y los intereses de todas las personas que conforman la entidad.

2. Establecer una fuerte red de implementación que tenga en cuenta la creación de relaciones de apoyo que sirvan para llevar a cabo las estrategias creadas y conseguir los logros propuestos; incrementar las relaciones de apoyo, colaboración y cumplimiento en el trabajo en equipo el cual debe estar fuertemente motivado si quiere cumplir todo lo que se ha planteado.

Además, según Kotter el liderazgo no es lo mismo que gerencia, y la fuerza primaria detrás de un cambio exitoso, de alguna significación, es el primero, no la segunda. Sin suficiente liderazgo, aumenta grandemente la probabilidad de equivocarse y disminuye proporcionalmente la probabilidad de tener éxito. Esto es verdad, sin que importe como se vaya conceptualizando el cambio, bien sea en términos de nuevas estrategias, reingeniería, adquisiciones, reestructuración, programas de calidad, rediseño cultural, etc.” (1999, p.14).

Comunicación

Según Llacuna y Pujol, “las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de ella”.

Además, estos mismos autores afirman que toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos a nivel interno para que se promueva la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales (2005).

Así mismo, Cronnis citado por Gómez, asegura que las empresas e instituciones tienen necesidad de una información a medida, pertinente, práctica y útil., convirtiéndose de esta manera en un recurso esencial e imprescindible, no sólo desde la famosa máxima de “la información es poder”, sino desde la convicción de que sin ella es imposible realizar ninguna tarea mínimamente válida. La información es un recurso, un bien capaz de generar un valor determinado cuando aumenta su papel en aquello que puede afectar a las organizaciones y cuando incide en la acertada toma de decisiones. Se trata de una consideración económica de la información, que cuenta con las siguientes características:

- Un valor igual que el dinero, los bienes de equipo, el trabajo o las materias primas.
- Capaz de tener características específicas y medibles, tales como un método de recolección, utilización y uso; un modelo de ciclo de vida con diferentes atributos para cada etapa; y capacidad de interrelación con otros recursos.
- Una entrada de información o input que puede ser transformado en numerosas salidas o outputs que son beneficiosos para el logro de los objetivos de la organización.
- Un bien que puede ser capitalizado según los propósitos de la dirección.
- Un gasto por el cual los costes estandarizados pueden ser desarrollados y las técnicas de estudios de costes pueden ser utilizadas para observar y controlar los mismos.
- Un elemento que se presenta como una variedad de posibles opciones de desarrollo, lo que permitirá a los distintos miembros tomar decisiones.(2007)

Trabajo en Equipo

Según el artículo sobre el valor oculto del trabajo en equipo en las empresas de la revista el portafolio asegura que *“El trabajo en equipo es una constante empresarial, tan antigua como la organización misma, en la que la unión de esfuerzos, pero a la vez, el limitar las funciones y las responsabilidades hacen del engranaje del trabajo una dinámica productiva y eficiente”*.(2013).

En este orden de ideas, la autora Toro asevera que, el Trabajo en Equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad y productividad.

Existen diferentes factores que intervienen en un adecuado trabajo en equipo, como el liderazgo, la motivación y la colaboración en el desempeño para el logro de objetivos (2015)

Disponibilidad de Recursos

De acuerdo a Econlink, los recursos financieros de una organización son el conjunto de activos líquidos:

- Dinero en efectivo
- Cheques
- Depósitos bancarios de libre disponibilidad
- Tenencias de inversiones financieras de alta liquidez, como acciones y bonos que se comercian en la bolsa de comercio

Los recursos financieros se utilizan principalmente para llevar a cabo las operaciones de la organización, como ser la compra de mercaderías, pago de sueldos y también para la realización de inversiones de largo plazo.(2015)

Por lo anterior, se evidencia que una buena administración de los recursos financieros es clave para lograr el éxito en los objetivos de una organización.

Motivación.

La motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento” (Koenes, 1996, p. 191).

La motivación posee diferentes niveles de estructura y desarrollo dado que el comportamiento humano es un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades (McGregor, 1966, p. 27). La forma como se genera el motivo depende de la personalidad del individuo y del ambiente que perciba, por ello existe una relación significativa entre la motivación y la percepción.

La palabra motivación “Se deriva del vocablo latino “movere”, que significa mover, es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Que causa el comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.” (Chiavenato, p 525).

En este orden de ideas, generar técnicas de motivación es importante para mantener y hacer crecer la organización, la motivación del personal se ve reflejada en los esfuerzos y resultados

obtenidos los cuales generan identidad corporativa y trascienden a los intereses profesionales y particulares de los trabajadores (Delgado, p.7)

Por último, Delgado expone varias técnicas de motivar a los empleados de una organización como lo son:

La capacitación, esto garantiza que el talento humano cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para optimizar sus labores y profesionalizarlas dentro de la organización, de igual forma reconocer los logros es una recompensa al cumplimiento de metas y compromiso, este reconocimiento debe ser público y tangible por medio de diplomas, viajes, cuadro de honor y/o obsequios.

El dinero suele utilizarse como el mayor motivador, sin embargo reconocer los esfuerzos y logros del personal empleando diferentes técnicas motivadoras genera mayor entusiasmo, producción, competitividad y disminuye la rotación de personal.

Horarios flexibles, sin sobrepasar la normatividad Colombiana que estipula que los empleados deben cumplir con 48 horas semanales, se pueden hacer acuerdos entre empleadores y empleados con respecto al horario como técnica de motivación.

Reconocimiento, hacer un reconocimiento público al buen trabajo, tiene mucho significado para el empleado, reconocer sus logros da sentido de pertenencia con la compañía y lo impulsa para continuar desarrollando sus labores con eficiencia.

Entre otras maneras de motivar a un empleado, esta variable está ligada con demás variables como lo son el sentido de pertenencia y la estabilidad laboral, que ejecutadas en debida forma mejoran el clima organizacional.

Control

Con respecto al control en una organización, Navarro define control (función administrativa), como la mediación y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideales para alcanzarlos, por lo mismo relaciona dicho concepto con la planeación, ya que, todo intento de control sin planes carece de sentido, porque las personas no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige y a dónde quiere ir sin antes saber a dónde quiere ir. Por lo tanto, los planes proporcionan las normas de control.

Relaciones Interpersonales

El talento humano es el más importante dentro de una organización y dada esta influencia el papel de las relaciones sociales cobra un mayor valor, pues como se ha evidenciado, dada la cercanía y en función del cumplimiento de objetivos las personas deben relacionarse en el trabajo y es aquí en donde entran a jugar importancia las características y dinámicas de relación estudiadas en apartes anteriores (Ovejero citado por Moyano 2014).

Las relaciones interpersonales en el trabajo se desarrollan y fortalecen a partir del intercambio de emociones, afectos, necesidades, intereses y formas de hacer y entender las cosas para el desarrollo de una labor; además, contemplan los sentimientos, actitudes y percepciones positivas o negativas que se tienen hacia pares, jefes o subordinados con quienes existe contacto directo o indirecto (Katz y Kahn citado por Moyano 2014).

Según Farrington & Wilson citado por Moyano (2014) las relaciones sociales se ven como una serie de interacciones que se dan dentro del ambiente de trabajo y del que emergen diferentes tipos de comunicaciones; así, se ha encontrado que en el contexto laboral la oportunidad para establecer relaciones sociales se da en los tiempos de inactividad en su mayoría.

Empoderamiento

Para Quigley y McFarland, Senn, Childress citados por Giraldo (2012) el empoderamiento consiste en otorgar poder o liberar el potencial de los colaboradores de manera que aporten toda su capacidad a la organización., como lo exponen Conger y Kanungo citado por Giraldo (2012) Las personas empoderadas, tienen la capacidad de manejar sus intereses y motivaciones, razón por la cual pueden proponer y gestionar sus acciones

Es indispensable que el talento humano se encuentre comprometido con los logros y objetivos trazados por las organizaciones, al igual que los líderes de estas promuevan prácticas que busque en sus colaboradores la generación de compromiso como lo es el empoderamiento. Forjándose un esfuerzo colectivo de las organizaciones para ajustarse a los cambios, mejorando la competitividad y por ende la calidad de los productos y servicios, al igual que mantener y mejorar el bienestar laboral de los empleados (Rodríguez y Delgado, citado por Giraldo (2012).

Estabilidad Laboral

Ramírez y Cajigas citados por Calderón (2013) comentan que la estabilidad laboral se entiende como la cantidad de tiempo promedio que permanece un empleado en una misma empresa aunque cambie de cargos, es cuestión de doble vía, pues se rompe una estabilidad por causa del empleado o el empleador, aunque sobre la decisión de uno u otro gravitan costos distintos.

Según Socorro citado por Pedraza (2010) la estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el empleador como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adición de valor a los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan. Es por ello que al lograr alcanzar este nivel de satisfacción, el individuo puede llegar a tener una mejor condición de

vida porque estaría logrando cubrir muchos requerimientos y luego pasaría a escalar otros que le permitan seguir creciendo hasta lograr superarse.

Por su parte, Pose citado por Pedraza (2010) explica que la estabilidad laboral, a la seguridad que percibe el individuo de permanecer por un tiempo determinado, cumpliendo las normas establecidas, en una organización, determinándose en dos aspectos, el económico y el laboral para el trabajador.

En este orden de ideas, la estabilidad garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que es medio indispensable de satisfacción de necesidades del núcleo familiar, garantiza los ingresos de la empresa, por cuanto un personal adiestrado y experto, al mismo tiempo integrado y con la mística hacia la empresa, brindará índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no solo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico-económico-social, con logros a la obtención de la armonía, la paz social y laboral. Pedraza (2010)

Seguridad y Salud en el Trabajo

Según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo La salud y seguridad en el trabajo (SST) reporta ventajas a las empresas, además de constituir una obligación jurídica y social para ellas. Las empresas son conscientes de que la SST previene las lesiones y enfermedades profesionales de sus trabajadores, pero esta es además una parte importante del éxito.

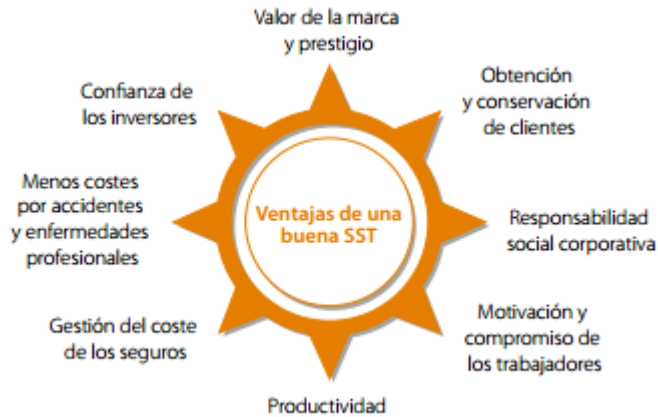


Ilustración 1. Ventajas de una buena SST

Fuente: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

Filosofía Empresarial

García Echevarría (1994), expresa que la filosofía empresarial define los valores de la institución tanto de la perspectiva interna como de su relación con el entorno, es decir, que la empresa debe ser congruente con lo que hace y con lo que ofrece a sus clientes.

Según, López (2013) de la filosofía organizacional refleja una alta importancia en la empresa, ya que, ayuda al desarrollo de una empresa y la visión de cada trabajador, esto va de la mano con la planeación ya que nos da a descubrir lo que queremos y hacia donde queremos llegar.

Es muy importante recalcar que la filosofía organizacional en una empresa conlleva los valores, creencias y prácticas.

Instrumentos de Medición

El IMCOC es un instrumento diseñado y validado en el medio empresarial colombiano; en dos ocasiones se ha adaptado y extendido a empresas en otros países. A través de 25 años ha sido utilizado como referencia por consultores, estudiantes y empresas, en la medición de clima organizacional, confirmando su validez y alto nivel de confiabilidad en la información que

suministra, para decisiones de la alta gerencia, que se orientan a la satisfacción y eficiencia de las personas de la organización. El IMCOC está conformado por 45 preguntas. Para su tabulación, y como instrumento para el procesamiento de la información, se ha diseñado el software IMCOC, este ofrece, en su menú, información sobre: porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta, promedio por variable, sus variables son, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control.

Por otro lado, el instrumento utilizado en la investigación realizada por la Universidad Pontificia Bolivariana Medición de Clima Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana 2005 Dirección de Planeación realizada por la Facultad de Psicología, cuyos autores son: Ángela María Álvarez Zabala, Susana González Múnera, Mónica Jaramillo Upegui, Natalia Restrepo Montoya, Carolina Tabares Herrera, Blanca Ruby Rendón de Arboleda. Para esta investigación de nivel descriptivo se eligieron algunas variables como: motivación, estilos de dirección, control, comunicación, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, filosofía institucional, empoderamiento, seguridad y salud ocupacional, estabilidad, trabajo de equipo, disponibilidad de recursos.

El instrumento que fue estructurado con las 12 variables enunciadas anteriormente, las cuales se encuentran reseñadas en el marco teórico, cada una de estas variables cuenta con 4 preguntas para un total de 48; se utilizó una escala cuyas alternativas de respuestas fueron las siguientes:

Siempre = 4

Casi siempre = 3

Casi nunca = 2

Nunca = 1

La información será procesada en Excel, presentando los resultados en análisis gráficos de cada una de las variables, por categoría; para realizar una lectura descriptiva de cada una éstas, a partir de la cual se generaran conclusiones y recomendaciones.

Marco Contextual

Historia.

Environmental Ingenieros Consultores - Eninco S.A, es una firma que por más de 20 años se ha consolidado a nivel nacional y latinoamericano como una de las empresas mejor calificadas entre las que ofrecen servicios de consultoría, interventoría y construcción, conformada por un equipo de profesionales calificados en áreas específicas. Se ha dedicado a proyectos de ingeniería, interventoría, consultoría y servicios ambientales, durante esa trayectoria ha desarrollado proyectos para reconocidas entidades públicas y privadas.

Eninco S.A, desde su misión ha adquirido el firme compromiso de trabajar en pro del desarrollo territorial desde la investigación aplicada a la planificación territorial y al medio ambiente como estrategias de intervención social y de bienestar para las comunidades que habitan el territorio. Es por ello que en su experiencia en estas temáticas ha desarrollado buenas prácticas de trabajo ambiental comunitario y su aplicación a los más de 300 proyectos adelantados durante los últimos años.

Gracias a la experiencia adquirida, al respaldo que se ofrece a los clientes a través de la calidad y valor agregado en los productos entregados, Eninco S.A se ha posicionado como la firma líder y de mayor experiencia en planificación territorial ambiental, dentro de los cuales podemos destacar su participación en la formulación de diez (10) planes de ordenamiento y manejo de cuencas hidrográficas, y en la actualidad esta ordenando más de cinco (5) millones de hectáreas en catorce (14) cuencas hidrográficas en el país afectadas por el fenómeno de la niña 2010 – 2011, los cuáles están siendo formulados como parte de la estrategia de gestión del riesgo y adaptación al cambio climático.

Organigrama.

La estructura de la organización actualmente es la siguiente:

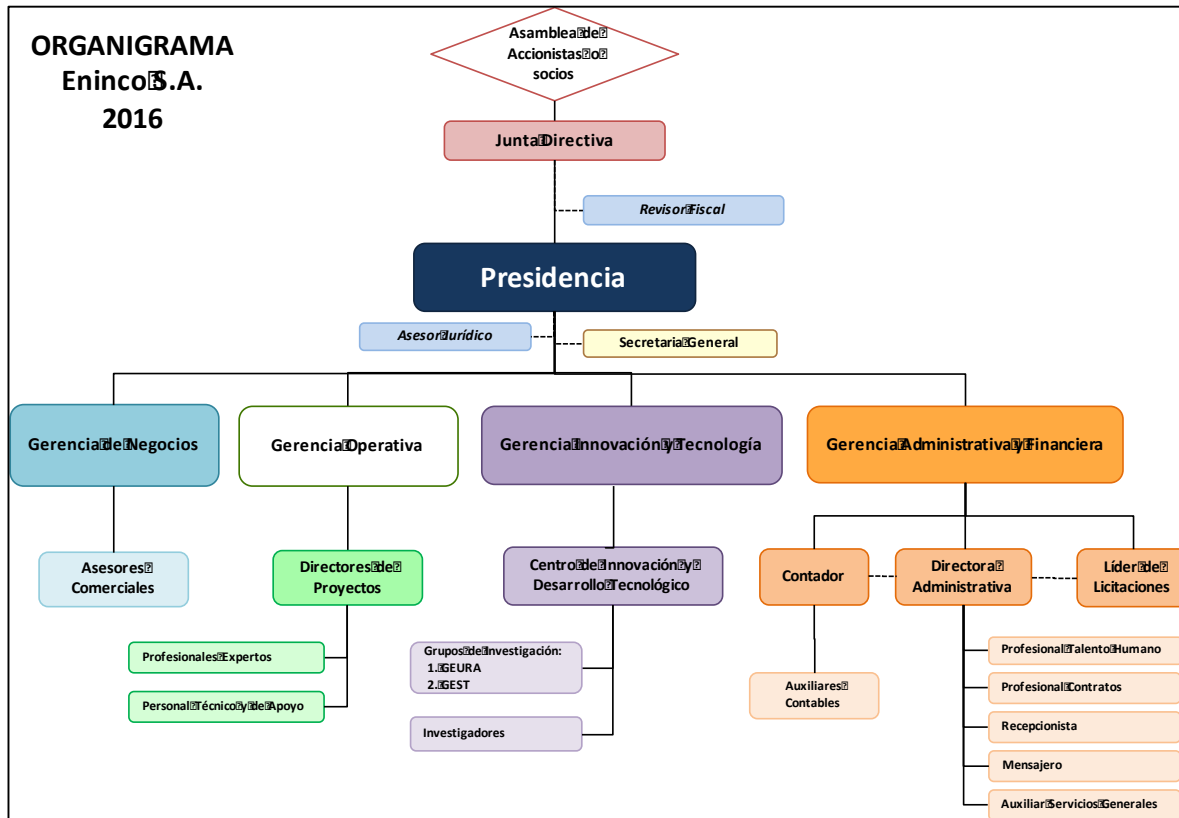


Tabla 1. Organigrama

Fuente: Empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A

Actualidad.

Eninco S.A cuenta con más de 100 profesionales en diferentes áreas de la ingeniería, economía, administración, y ciencias ambientales y sociales, y altamente calificado, donde más del 60% tienen estudios de postgrado. Eninco SA, aplica un proceso permanente de buenas prácticas, innovación tecnológica y gestión de conocimiento. Actualmente, tiene un Centro de Innovación y desarrollo tecnológico, el cual tiene un grupo de estudios urbano-regionales y ambientales inscrito en Colciencias.

En los últimos años Eninco S.A ha desarrollado los siguientes proyectos pertinentes con el objeto de la consultoría:

Contratante	Contratista	Objeto	Monto	Fecha inicio
Cardique - corporación autónoma regional del canal del dique	Consortio pomcas 2014 052 por la empresa ambiental ingenieros colultores sociedad anonima- eninco s.a. (90%) y lonja de propiedad raíz de los municipios de cundinamarca - lonjacun s.a.s. (10%)	Elaborar (formular) los planes de ordenación y manejo de las cuencas hidrográficas de los arroyos directos al caribe-sur-ciénaga de la virgen (código 1206-01) ¿ bahia de cartagena, y de los directos al bajo magdalena entre el plato y calamar (mi) (código 2901), en el marco del proyecto ¿incorporación del componente de gestión del riesgo como determinante ambiental del ordenamiento territorial en los procesos de formulación y/o actualización de planes de ordenación y manejo de cuencas hidrográficas afectadas por el fenómeno de la niña 2010-2011	\$ 3.558.847.897	15 de enero de 2015
Corporinoquía - corporación autónoma regional de la orinoquía	enviromental ingenieros colultores sociedad anonima- eninco s.a. (100%)	Formulacion del plan de ordenacion y manejo ambiental del parque natural regional "cerro de san miguel de los farallones" municipio de aguazul en el departamento de casanare	\$ 241.118.463	18 de diciembre de 2014
Corporinoquía - corporación autónoma regional de la orinoquía	enviromental ingenieros colultores sociedad anonima- eninco s.a. (100%)	Formulación del plan de ordenación y manejo ambiental del distrito regional de manejo integrado (drmi) el bocachico municipio de maní departamento de casanare	\$ 171.651.232	18 de diciembre de 2014

<p>Corpoboyacá - corporación autónoma regional de boyacá</p>	<p>Consortio pomca 2015 por la empresa ambiental ingenieros colsultores sociedad anonima- eninco s.a. (90%) y lonja de propiedad raíz de los municipios de cundinamarca - lonjacun s.a.s. (10%)</p>	<p>Ajustar (actualizar) los planes de ordenacion y manejo de las cuencas hidrograficas de los rios alto chicamocha (codigo 2403-01)y rio medio y bajo suarez (codigo 2401-02), en el marco del proyecto "incorporacion del componente de gestion del riesgo como determinante ambiental del ordenamiento territorial en los procesos de formulacion y/o actualizacion de planes de ordenacion y manejo de cuencas hidrograficas afectadas por el fenomeno de la niña 2010-2011", teniendo en cuenta los terminos establecidos en el estudio previo</p>	<p>\$ 6.987.743.535</p>	<p>2 de febrero de 2015</p>
<p>Corporinoquía - corporación autónoma regional de la orinoquía</p>	<p>Consortio caranal 2015 por la empresa ambiental ingenieros colsultores sociedad anonima- eninco s.a. (90%) y lonja de propiedad raíz de los municipios de cundinamarca - lonjacun s.a.s. (10%)</p>	<p>Realizar la formulación del plan de ordenación y manejo de la cuenca hidrográfica del caño caranal de acuerdo a lo establecido en el decreto 1640 de 2012</p>	<p>\$ 90.944.000</p>	<p>09 de febrero de 2015</p>
<p>Corponariño - corporación autónoma regional de nariño</p>	<p>Consortio pomca 2015 053 por la empresa ambiental ingenieros colsultores sociedad anonima- eninco s.a. (90%) y lonja de propiedad raíz de los municipios de cundinamarca - lonjacun s.a.s. (10%)</p>	<p>Contratar los servicios de una consultoría especializada para elaborar (formular) los planes de ordenación y manejo de las cuencas hidrográficas del río juanambú (código 5204), y del río guátara (código 5205), en el marco del proyecto "incorporación del componente de gestión del riesgo como determinante ambiental del</p>	<p>\$ 5.470.075.410</p>	<p>13 de febrero de 2015</p>

		ordenamiento territorial en los procesos de formulación y/o actualización de planes de ordenación y manejo de cuencas hidrográficas afectadas por el fenómeno de la niña 2010-2011"		
Carsucre - corporación autónoma regional de sucre	Consortio pomca 2015-055 por la empresa ambiental ingenieros colultores sociedad anonima- eninco s.a. (90%) y lonja de propiedad raíz de los municipios de cundinamarca - lonjacun s.a.s. (10%)	Consultoría para la elaboración (formulación) del plan de ordenación y manejo de la cuenca hidrográfica la mojana ¿ rio cauca nss (2502-02), en el marco del proyecto ¿incorporación del componente de gestión del riesgo como determinante ambiental del ordenamiento territorial en los procesos de formulación y/o actualización de planes de ordenación y manejo de cuencas hidrográficas afectadas por el fenómeno de la niña 2010-2011	\$ 2.016.927.600	20 de marzo de 2015
Cas - corporación autónoma regional de santander	Consortio pomca 2015-054 por la empresa ambiental ingenieros colultores sociedad anonima- eninco s.a. (90%) y lonja de propiedad raíz de los municipios de cundinamarca - lonjacun s.a.s. (10%)	Elaborar (formular) el plan de ordenación y manejo de la cuenca hidrográfica del río carare minero identificada con el código 2312, en el marco del proyecto ¿incorporación del componente de gestión del riesgo como determinante ambiental del ordenamiento territorial en los procesos de formulación y/o actualización de planes de ordenación y manejo de cuencas hidrográficas afectadas por el fenómeno de la niña 2010-2011	\$ 5.127.955.332	30 de abril de 2015
Corporinoquía - corporación autónoma regional de la orinoquía	Consortio pomca 2015-057 por la empresa ambiental	Ajustar (actualizar) el plan de ordenación y manejo de la cuenca hidrográfica del río cravo sur	\$ 7.498.232.823	22 de abril de 2015

	ingenieros consultores sociedad anonima- eninco s.a. (90%) y lonja de propiedad raíz de los municipios de cundinamarca - lonjacun s.a.s. (10%)	(código 3521) y elaborar (formular) el plan de ordenación y manejo de la cuenca hidrográfica del río ariporo (código 3601), en el marco del proyecto incorporación del componente de gestión del riesgo como determinante ambiental del ordenamiento territorial en los procesos de formulación y/o actualización de planes de ordenación y manejo de cuencas hidrográficas afectadas por el fenómeno de la niña 2010-2011		
Csb - corporación autónoma regional del sur de bolívar	Consortio pomca 2015-056 por la empresa ambiental ingenieros consultores sociedad anonima- eninco s.a. (90%) y lonja de propiedad raíz de los municipios de cundinamarca - lonjacun s.a.s. (10%)	Elaborar (formular) el plan de ordenación y manejo de la cuenca hidrográfica de directos al bajo magdalena entre el banco y el plato (md) (código 2907), en el marco del proyecto ¿incorporación del componente de gestión del riesgo como determinante ambiental del ordenamiento territorial en los procesos de formulación y/o actualización de planes de ordenación y manejo de cuencas hidrográficas afectadas por el fenómeno de la niña 2010-2011.	\$ 3.862.931.409	21 de abril de 2015
Corporación autónoma regional de Cundinamarca	Environmental ingenieros consultores s.a	Realizar la formulación del plan de manejo ambiental del distrito regional de manejo integrado (dmi) de los terrenos comprendidos por los humedales de gualí, tres esquinas y lagunas del funzhé, y su área de influencia directa ubicada en los municipios de funza, mosquera y tenjo, cundinamarca.	\$593.273.857	1 de octubre de 2015

Establecimiento público ambiental de cartagena epa	Environmental ingenieros consultores s.a	Seleccionar al contratista que ha de realizar la consultoria para la definición de las líneas base de la estructura ecológica para el perímetro urbano distrito de cartagena.	\$ 360.000.000	1 de diciembre de 2015
--	---	--	--------------------------	---------------------------

Tabla 2. Proyectos de la Empresa

Fuente: Empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A

Misión

ENINCO S.A. presta servicios de ingeniería y consultoría rentables, que generen valor y bienestar a la sociedad, en armonía con el medio ambiente, desde una perspectiva de buenas prácticas en la ejecución de proyectos, innovación y calidad en la gestión.

Visión

En el año 2025, ser una empresa líder en ingeniería y consultoría en América Latina y el caribe, con alto grado de inversión, innovación y desarrollo tecnológico, y sostenible con el medio ambiente.

Servicios que presta

- Sistemas de Información Geográfica: Como apoyo a las decisiones estratégicas Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de información y sistemas de información geográfica, desarrollo de software a la medida. Repositorio de datos, sistemas de gestión documental.

- Asesoramiento a Entidades Territoriales: Asesoran entidades territoriales y organismos estatales con el objeto de organizar y planificar el desarrollo de unidades geográficas o cuencas hidrográficas de Proyectos teniendo en cuenta los factores ambientales, biofísicos, humanos, sociales económicos, financieros y en general todos los factores que contribuyen al desarrollo

sostenible de las regiones como: estudios de y planes y todo tipo de estudio de carácter ambiental. Planes de ordenamiento territorial planes de desarrollo y demás.

- Estudios Geológicos: El desarrollo de estudios geológicos y de identificación de riesgos a escala de detalle apoyados en procesamiento digital de imágenes y modelamientos.

- Cartografía Digital: Ofrecen servicios de creación de cartografía y digitalización de mapas en formato papel, así como la captura de datos topográficos de alta resolución para la creación de modelos digitales de elevación.

- Levantamientos Topográficos: Ofrecen levantamientos topográficos con el fin de determinar la configuración de los terrenos y la posición sobre la superficie de la tierra; tomando los datos necesarios para la representación gráfica o elaboración del mapa del área en estudio.

- Actividades de Interventoría: Se encargan de planificar y dirigir su proyecto de construcción garantizando el cumplimiento de sus expectativas con relación a utilidad, tiempo y calidad.

Contamos con un equipo interdisciplinario que garantiza que la planificación, desarrollo y control de su proyecto se desarrollara con la mejor productividad posible y bajo la observancia de preceptos de sostenibilidad.

Marco Conceptual

Para el propósito del presente trabajo se definen diferentes conceptos que ayudaran para la investigación.

- CAMBIO: Son modificaciones e innovaciones, producto del crecimiento de la organizaciones por características del mercado en el que actúan o compiten, generando una transformación. (Cantú ,2002).

- CAMBIO ORGANIZACIONAL: Es la transformación característica de aspectos significativos los cuales se establecen o rigen dentro de una empresa en función de cada una de sus áreas de apoyo. (Cantú ,2002).

- COMPETITIVIDAD: Capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados donde los consumidores finales tanto interno como externo son cada vez más demandantes en calidad precio tiempo y respuesta a la organización. (Cantú ,2002).

- CONDUCTA: Conjunto de reacciones de un individuo ante determinada situación (Larousse, 2001).

- ORGANIZACIÓN: Manera en que un estado, una administración o un servicio están constituidas (Larousse, 2001).

- CLIMA ORGANIZACIONAL: Percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a sus aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación de sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. (Palma, 2004)

- CULTURA: Es la conducta convencional de una sociedad que influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes (Cantú ,2002).
- CULTURA ORGANIZACIONAL: Es la parte más importante de la organización que está presente en todas sus acciones y funciones que realizan todos los miembros que la componen (Cantú ,2002).
- ESTRATEGIA: Es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de los recursos de producción (Cantú ,2002).
- GERENCIA: Es la parte de una organización o empresa encargada de dirigir de acuerdo a sus lineamientos ya establecidos, es la parte encargada en la toma de decisiones (Larousse, 2001).
- GESTIÓN: Periodo de tiempo en que una o varias personas o una área funcional tratan de lograr un objetivo (Larousse, 2001).
- TALENTO HUMANOS: Es una área funcional en una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con personal capacitado motivado con disposición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presentan en la empresa (Cantú ,2002).
- CAPITAL HUMANO: Dentro de una organización se remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia laboral (Larousse, 2001).
- MOTIVACION: Se define como los procesos que dan cuenta de la intensidad dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. (Larousse, 2001).

- SISTEMA: Es un conjunto ordenado de normas y procedimientos acerca de la determinación en funcionalidad de la empresa (Cantú ,2002).
- TECNOLOGÍA: Estudio de las técnicas y los procesos empleados en las diferentes ramas de la industria aplicados en una organización siendo una herramienta importante para la ejecución de labores en beneficio de la empresa (Larousse, 2001).
- COMUNICACIÓN: Satisfacción por la disponibilidad de la información que se requiere para hacer el trabajo y el uso adecuado de los canales de comunicación organizacional que garanticen la óptima prestación del servicio.
- LIDERAZGO: Satisfacción del trabajador entorno a la forma como los jefes y cargos de autoridad manejan el poder y ejercen el liderazgo en la organización.
- CONCERTACIÓN Y PARTICIPACIÓN: Hace referencia al nivel de satisfacción que tienen los empleados respecto a la autoridad, participación y concertación sobre las formas de hacer las cosas en el trabajo, la participación en decisiones; responsabilidad y autonomía para ejercer sus funciones.
- RECONOCIMIENTO: Satisfacción por el reconocimiento del jefe entorno a los logros obtenidos por un trabajador en su quehacer laboral; por ende al cumplimiento de objetivos y metas establecidas.
- SENTIDO DE PERTENENCIA: Expresión del trabajador sobre el valor que representa la organización en su vida y el grado de importancia de lo que él representa para ella.

Marco Legal

El Código Sustantivo del trabajo, establece la definición del contrato de trabajo en su Artículo 22., el cual reza que *“El contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración”*

Adicionalmente en su Artículo 23. describe los elementos esenciales del contrato de trabajo, los cuales son necesarios y esenciales para la concurrencia del mismo, los cuales son

- a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;*
- b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y*
- c. Un salario como retribución del servicio”*

Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

Por último, en su Artículo 24. Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo.

Lo anterior, establece que es un contrato de trabajo y sus condiciones, pero por otro lado existe otra modalidad de contratación que es por prestación de servicios, el cual no se rige por la ley laboral, sino, por la ley civil, que está regulado exactamente por el Artículo 1495. Del Código Civil Colombiano, el cual define un contrato o convención como *“un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser de una o de muchas personas”*

CAPÍTULO III - ASPECTOS METODOLÓGICOS

A continuación se presentará la metodología utilizada en la presente investigación.

Enfoque Metodológico

En el enfoque cuantitativo, a las técnicas e instrumentos de recogida de datos, se exige fiabilidad y validez, a fin de garantizar la objetividad de la información obtenida. Para su análisis e interpretación, los datos se transforman en unidades numéricas que permiten, a su vez, realizar mediciones y predicciones más exactas. Se aplican fundamentalmente análisis estadísticos que argumentan matemática y objetivamente los resultados. El análisis y tratamiento de datos ocurre después de su recogida, teniendo un carácter estático y deductivo. Su rigurosidad en la investigación, exige criterios de validez, fiabilidad y objetividad, factores esenciales de la investigación, a la vez, que determinan su calidad Sampieri, (1991).

A continuación se definirán las fases y las etapas a desarrollar de acuerdo a la investigación cuantitativa al transcurso de la investigación (Monje 2011):

- Fase Conceptual que comprende las etapas de planteamiento y delimitación del tema de investigación, establecer los objetivos generales y específicos, revisión de los antecedentes (Estado del Arte), construcción del marco teórico.
- Fase de Planeación y Diseño, que comprende las etapas de selección de un diseño de investigación, selección de método de investigación, revisión del plan de investigación.
- Fase Empírica, que comprende recolección de datos y preparación de datos para análisis.
- Fase Analítica, que comprende el análisis de datos e interpretación de resultados.

- Fase de Difusión, Comunicación de las observaciones, y propuestas de estrategias.

Esta investigación, de tipo Descriptivo, corresponde a un enfoque cuantitativo que buscó establecer y descubrir las propiedades psicométricas del instrumento, como son la validez y confiabilidad. El ser descriptivo, tiene como objetivo la especificación de las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Estos estudios miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar. Sampieri (1991).

Fases del Estudio de Clima Organizacional

Las fases de estudio de clima organizacional según (Sanchez, K L) son:

Fase de alineamiento, Fase en la cual se genera un profundo conocimiento de la organización y una construcción del instrumento de medición.

Fase de sensibilización, Fase en la cual se establece una campaña de publicidad y comunicación interna., además una integración y responsabilidad del talento humano (usuarios internos), de la organización con el estudio de clima organizacional.

Fase de medición, En esta fase se hace una convocatoria de talento humano (usuarios internos), se hace una sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima organizacional, encuesta que queda en el total anonimato y confidencialidad en la información.

Fase de análisis y entrega de los resultados, en esta fase se dan los resultados del estudio del clima organizacional a la dirección y a la organización en general en tiempo real, es decir, entregado inmediatamente después de su evaluación, además de dar un análisis a profundidad de

los resultados cuantitativa y cualitativamente, y por último, se hace entrega de las estrategias de mejora con sus respectivos pasos a seguir posterior a la medición del clima organizacional.

Fase de estrategias, En esta fase se establecen las estrategias de mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.

Instrumento de Medición

Esta investigación presenta un diseño cuantitativo, dado que se recolectaran y se analizarán los datos con el fin de obtener un diagnóstico del clima organizacional la empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A.

El instrumento utilizado en nuestra investigación, es con base en la investigación realizada por la Universidad Pontificia Bolivariana Medición de Clima Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana 2005 Dirección de Planeación realizada por la Facultad de Psicología, cuyos autores son: Ángela María Álvarez Zabala, Susana González Múnera, Mónica Jaramillo Upegui, Natalia Restrepo Montoya, Carolina Tabares Herrera, Blanca Ruby Rendón de Arboleda.

Para esta investigación de nivel descriptivo se eligieron algunas variables como: motivación, estilos de dirección, control, comunicación, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, filosofía institucional, empoderamiento, seguridad y salud ocupacional, estabilidad, trabajo de equipo, disponibilidad de recursos.

El instrumento que fue estructurado con las 12 variables enunciadas anteriormente, las cuales se encuentran reseñadas en el marco teórico, cada una de estas variables cuenta con 4 preguntas para un total de 48; se utilizó una escala cuyas alternativas de respuestas fueron las siguientes:

Siempre = 4

Casi siempre = 3

Casi nunca = 2

Nunca = 1

La información será procesada en Excel, presentando los resultados en análisis gráficos de cada una de las variables, por categoría; para realizar una lectura descriptiva de cada una éstas, a partir de la cual se generaran conclusiones y recomendaciones.

Población

La población de la investigación estará conformada por la totalidad de los colaboradores, tanto empleados como contratistas a nivel nacional. 100 colaboradores

ÁREA O PROYECTO	N° DE COLABORADORES	UBICACIÓN DE TRABAJO	TIPO DE CONTRATO
Gerencia	5	Oficina de Proyectos	Contrato Laboral
Directores de Proyectos	4	Oficina de Proyectos	Contrato de Prestación de Servicios
Oficina SIG	4	Oficina de Proyectos	Contrato de Prestación de Servicios
Apoyo Ambiental	5	Oficina de Proyectos	Contrato de Prestación de Servicios
Contabilidad	4	Oficina de Proyectos	Contrato Laboral
Administración	2	Oficina de Proyectos	Contrato Laboral
Administración	3	Oficina de Proyectos	Contrato de Prestación de Servicios
Coordinadores de Proyectos	4	Oficina de Proyectos	Contrato de Prestación de Servicios
POMCA CORPOBOYACÁ	11	Zona del proyecto	Contrato de Prestación de Servicios
POMCA CARSUCRE	11	Zona del proyecto	Contrato de Prestación de Servicios
POMCA CSB	9	Zona del proyecto	Contrato de Prestación de Servicios

POMCA CAS	7	Zona del proyecto	Contrato de Prestación de Servicios
POMCA CARDIQUE	13	Zona del proyecto	Contrato de Prestación de Servicios
POMCA CORPONARIÑO	8	Zona del proyecto	Contrato de Prestación de Servicios
POMCA CORPORINOQUIA	10	Zona del proyecto	Contrato de Prestación de Servicios
TOTAL DE COLABORADORES	100		

Tabla 3. Población

Fuente: Equipo de Investigación

Muestra

Según Sampieri se define la muestra como “Un subgrupo de la población (...) un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” Dentro de la selección de la muestra existen dos ramas en las que se categoriza a éstas que son: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas

De acuerdo a lo anterior, para definir la muestra de la presente investigación, se establece con el tipo de muestra no probabilística o dirigida, que establece que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra” además se considera que la clase de muestra de sujetos voluntarios es la más adecuada, ya que, de acuerdo a Sampieri en este tipo de muestra se procura que los sujetos sean homogéneos como la edad, sexo, inteligencia, con la finalidad de que los resultados o efectos no obedezcan a diferencias individuales, sino a las condiciones a las que fueron sometidos.

La muestra de la investigación estará conformada por 16 colaboradores tanto empleados como contratistas de los cuales se encuentran en la oficina principal, ubicada en la ciudad de Bogotá.

ÁREA O PROYECTO	N° DE COLABORADORES	UBICACIÓN DE TRABAJO	TIPO DE CONTRATO
Oficina SIG	3	Oficina de Proyectos	Contrato de Prestación de Servicios
Apoyo Ambiental	2	Oficina de Proyectos	Contrato de Prestación de Servicios
Contabilidad	4	Oficina de Proyectos	Contrato Laboral

Administración	2	Oficina de Proyectos	Contrato Laboral
Administración	3	Oficina de Proyectos	Contrato de Prestación de Servicios
Coordinadores de Proyectos	2	Oficina de Proyectos	Contrato de Prestación de Servicios
TOTAL DE COLABORADORES	16		

Tabla 4. Muestra

Fuente: Equipo de Investigación

CAPÍTULO IV- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Resultados

La encuesta utilizada en la presente investigación arroja los siguientes resultados:

Datos Demográficos

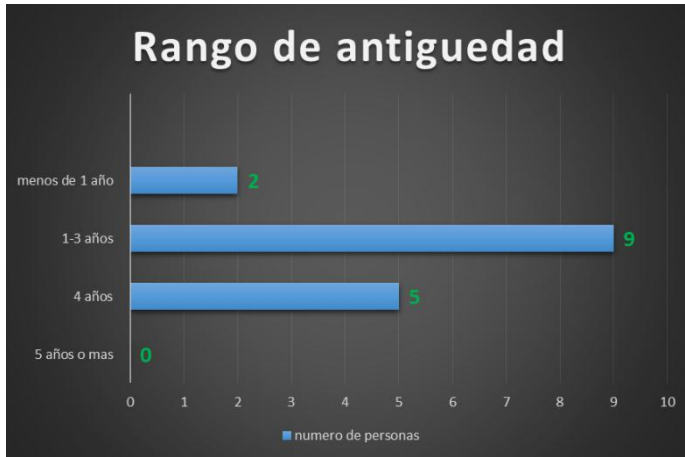
En la presente investigación se encuestaron 16 colaboradores, de los cuales 10 son mujeres y seis son hombres.



Gráfica 1. Gráfica de número de hombres y mujeres encuestados en el estudio

Fuente: Equipo de Investigación

Por otro lado, de los 16 encuestados dos de ellos llevan menos de 1 año de antigüedad en la empresa, 9 llevan de 1 a 3 años, 5 colaboradores llevan entre 3 y 5 años y ningún colaborador tiene más de 5 años de antigüedad en la empresa investigada, lo cual evidencia que su personal ha ido cambiando constantemente.



Gráfica 2. Número de empleados en cada rango de antigüedad

Fuente: Equipo de Investigación

Así mismo, de los 16 encuestados, 5 de ellos son profesionales con su pregrado culminado, 5 más además del pregrado cuentan con especialización, 5 colaboradores cuentan con maestría y solo uno de ellos además de los estudios anteriores cuenta con su doctorado culminado.



Gráfica 3. Nivel de estudios de los colaboradores

Fuente: Equipo de Investigación

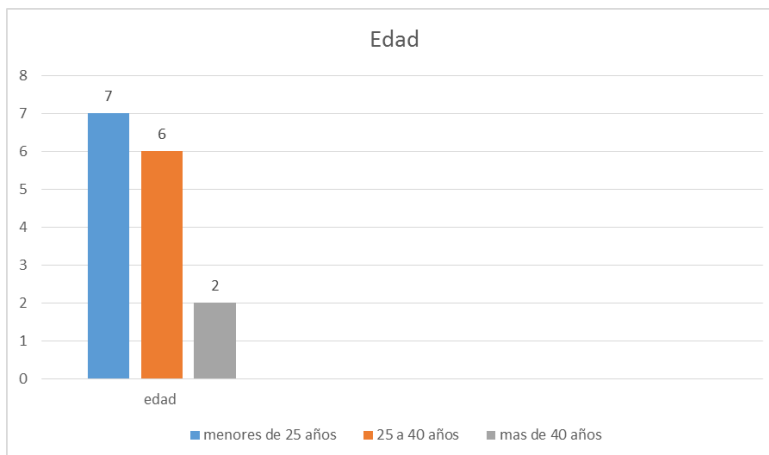
En este orden de ideas, el siguiente dato es el tipo de contratación, en el cual de los 16 encuestados 10 son contratados por prestación de servicios y 6 por contrato laboral.



Gráfica 4. Tipo de Contratación

Fuente: Equipo de Investigación

Por último, como dato demográfico tenemos la edad de los encuestados, de los cuales 7 son menores de 25 años, 6 corresponden al rango entre los 25 a los 40 años y 2 son mayores de 40 años, demostrando con ello que contratan personal joven.

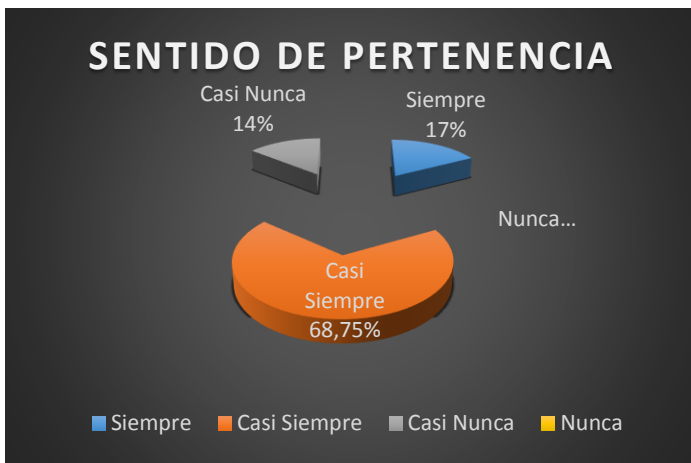


Gráfica 5. Edad de los Encuestados

Fuente: Equipo de Investigación

Variables

SENTIDO DE PERTENENCIA: Se evidencia que el sesenta y nueve por ciento (69%) apunta a la respuesta “casi siempre” demostrando que sus colaboradores tienen un porcentaje sobresaliente del sentido de pertenencia en Eninco S.A, y un cero por ciento (0%) en la respuesta nunca, que mantiene a la empresa en un buen resultado.



Gráfica 6. Variable de Sentido de Pertenencia

Fuente: Equipo de Investigación

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS: Se evidencia que un 75% de los colaboradores se enfocaron en la respuesta “casi siempre”, manteniendo un nivel sobresaliente en la presente variable, además se sigue encasillando la respuesta “nunca” en un cero por ciento (0%). Por lo anterior, esta variable mantiene a la empresa en un buen nivel con relación a su disponibilidad de recursos.



Gráfica 7. Variable Disponibilidad de Recursos.

Fuente: Equipo de Investigación

MOTIVACIÓN: Se evidencia que aunque la respuesta “casi siempre” sigue teniendo un porcentaje mayor que las demás respuestas disminuye considerablemente a las demás variables, situándose en un cincuenta y cinco por ciento (55%), pero dando paso a que el veintiséis por ciento (26%) a la respuesta “siempre”, es decir que más de la mitad de los colaboradores ven que en la empresa se motiva a sus colaboradores.



Gráfica 8. Variable Motivación

Fuente: Equipo de Investigación

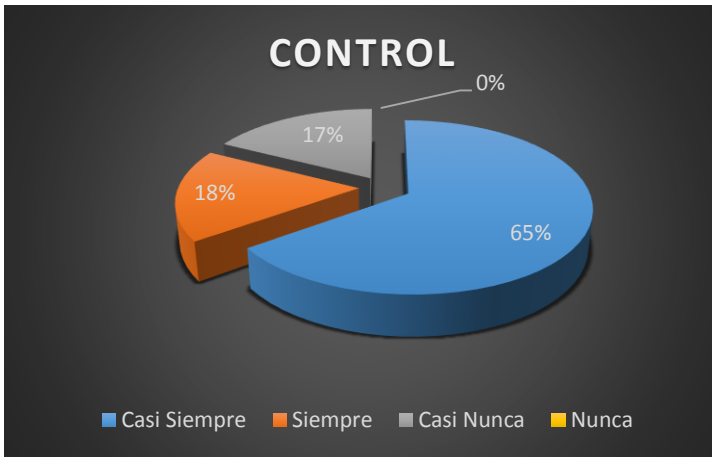
LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN: Se sigue con la línea de sobresaliente, demostrando que el cincuenta y nueve por ciento (59%) de los colaboradores consideran que “casi siempre” y el veinticuatro por ciento (24%) consideran que “siempre” el jefe inmediato genera un ambiente de confianza el área de trabajo, teniendo en cuenta que como en la empresa se manejan diferentes proyectos, los jefes inmediatos de los encuestados serían los directores de cada proyecto, además, se sienten acompañados por la dirección del área cuando se presentan dificultades en el desempeño del trabajo, así mismo, las decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por el jefe inmediato y el jefe reconoce los resultados de acuerdo al desempeño de mi labor. Con lo anterior se evidencia que existe un buen estilo de dirección y de liderazgo.



Gráfica 9. Variable de Liderazgo y Estilos de Dirección

Fuente: Equipo de Investigación

CONTROL: Muestra que la empresa mantiene en buen nivel el control de la misma, posicionando en “casi siempre” preguntas que nos evidencian el control que emiten los superiores en la empresa, pensando en los colaboradores como personas y como trabajadores, por eso los resultados arrojan que un 83% de los colaboradores encuestados se encuentran conformes con el control que se maneja en la empresa.



Gráfica 10. Variable de Control

Fuente: Equipo de Investigación

COMUNICACIÓN: Demuestra en comparación con las demás variable que existe alguna inconformidad por parte de los encuestados, debido a que más de una tercera parte de los colaboradores encuestados contestaron a las preguntas con un “casi nunca” o “nunca”, el resultado no es desfavorable para la empresa, pero si inquietante en que se podría mejorar que la respuesta nunca quede en un porcentaje de cero (0) como en la mayoría de las variables, y el porcentaje de “casi Nunca” disminuya considerablemente.



Gráfica 11. Variable de Comunicación

Fuente: Equipo de Investigación

RELACIONES INTERPERSONALES: Demuestran que existen buenas relaciones personales entre los colaboradores, exaltando que los encuestados en su mayoría (87%) se sienten tratados con dignidad y respeto en su área de trabajo, además se sienten a gusto con sus compañeros de trabajo y sus superiores, esta variable como se ha mencionado al transcurso de esta investigación es de gran importancia, ya que, los colaboradores están más de 8 horas diarias y de lunes a viernes en un mismo ambiente y con las mismas persona compartiendo a diario, si la empresa se esfuerza por mejorar las relaciones interpersonales al interior de la misma, obtiene un pequeña familia comprometida por la compañía.



Gráfica 12. Variable de Relaciones Interpersonales

Fuente: Equipo de Investigación

EMPODERAMIENTO: Esta variable arroja buenos resultados, demuestra que los colaboradores en la empresa están en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución efectiva a las problemáticas con o sin apoyo de sus jefes inmediatos, participan activamente en el grupo de trabajo, presentando propuestas y alternativas de mejoramiento, ya que el 90% de los

encuestados están conformes con el empoderamiento que tienen en la empresa y solo el 10% expresa que casi nunca se siente empoderado.



Gráfica 13. Variable de Empoderamiento

Fuente: Equipo de Investigación

ESTABILIDAD: En esta variable existe una igualdad de colaboradores que no están conformes con la estabilidad que brinda la empresa y los que sí están conformes, estos resultados arrojan que casi un 50% de los colaboradores encuestados consideran que el tipo de contrato que poseen no brinda estabilidad laboral y personal, en este punto debemos hacer mención a que la mayoría de los colaboradores tienen un contrato de prestación de servicio, y solo una mínima parte posee contrato laboral con toda la carga prestacional que esto conlleva, por ello es evidente la dualidad de respuestas entre la conformidad que sienten con respecto a su estabilidad en la empresa, esta es una problemática a dejar en consideración las estrategias de mejora, resaltando las implicaciones organizacionales y legales que conlleva.



Gráfica 14. Variable de Estabilidad

Fuente: Equipo de Investigación

TRABAJO EN EQUIPO: Los resultados son resaltantes entre las variables analizadas, ya que más de un 90% de los colaboradores encuestados consideran que sus ideas y sugerencias son tenidas en cuenta para la realización de tareas conjuntas, además que sus superiores tienen en cuenta su participación y la de sus compañeros para planear una nueva actividad, llevando ello a que se puedan cumplir metas establecidas.



Gráfica 15. Variable de Trabajo en Equipo

Fuente: Equipo de Investigación

SEGURIDAD Y SALUD: Se evidencia que solo un cuarto de los encuestados están inconformes con la infraestructura y las condiciones físicas del entorno laboral tales como: espacio, ventilación, iluminación, ausencia de ruido son favorables para cumplir las funciones, cumpliendo con las normas necesarias para garantizar la seguridad y bienestar de los colaboradores de la empresa, además corrigiendo oportunamente las condiciones inseguras que ponen en riesgo la integridad de los trabajadores, el resto de colaboradores están conformes con lo anteriormente mencionado, por ello es una variable que arroja un resultado sobresaliente.



Gráfica 16. Variable en Seguridad y Salud Ocupacional

Fuente: Equipo de Investigación

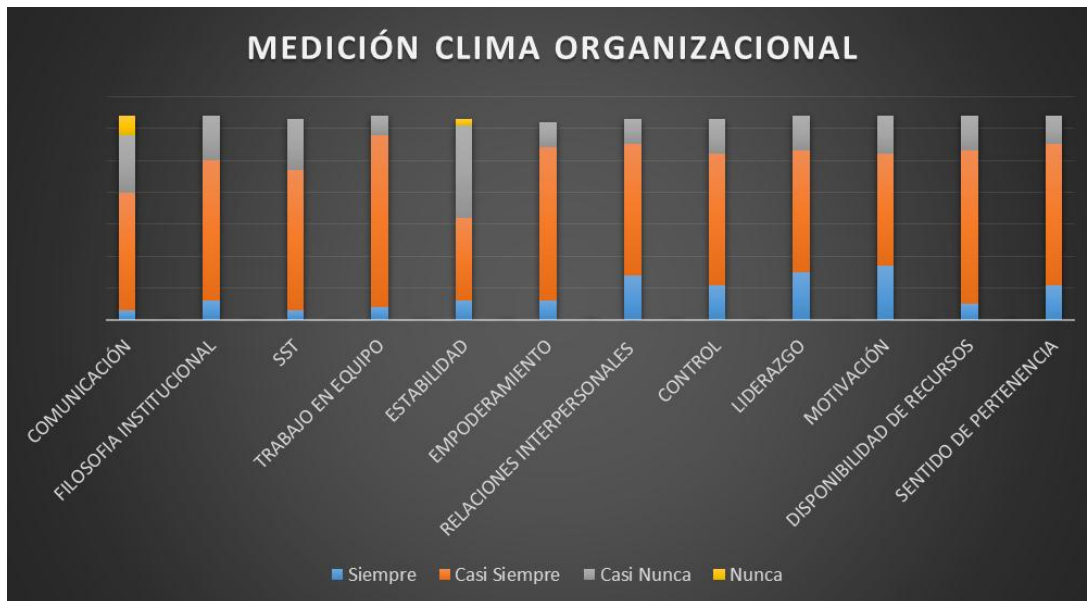
FILOSOFÍA INSTITUCIONAL: Arroja un buen resultado con respecto al conocimiento de la visión, misión y valores, la filosofía de la empresa, identificándose los colaboradores plenamente con las políticas, metas, valores y proyectos de la misma, ya que , el 91% de los encuestados se identifica con la filosofía institucional y solo un 9% expresa que no se identifica con la misma.



Gráfica 17. Variable de Filosofía Institucional

Fuente: Equipo de Investigación

En conclusión, la empresa muestra un resultado de conformidad de acuerdo al análisis hecho por el equipo de investigación, se debe prestar mayor atención en las variables de comunicación y estabilidad, pero en cifras arrojadas es una empresa con un buen clima organizacional.



Gráfica 18. Variables

Fuente: Equipo de Investigación

Discusión de Resultados

Variables

SENTIDO DE PERTENENCIA: De acuerdo a los hallazgos encontrados en la variable de sentido de pertenencia, arroja resultados sobresalientes para la empresa, al respecto se reitera que el sentido de pertenencia tienen que ver con el compromiso, y si los empleados están comprometidos con la empresa es un aspecto que aumenta, en la medida que los programas tienen éxito (Muchinsky, 2002).

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS: En los hallazgos obtenidos en esta variable se evidencia que la empresa se encuentra en un buen nivel con relación a su disponibilidad de recursos, y al respecto Econlink asegura que una buena administración de los recursos financieros es clave para lograr el éxito en los objetivos de una organización.

MOTIVACIÓN: Los hallazgos arrojan que esta variable es crítica en la empresa, al respecto Delgado nos expresa que generar técnicas de motivación es importante para mantener y hacer crecer la organización, la motivación del personal se ve reflejada en los esfuerzos y resultados obtenidos los cuales generan identidad corporativa y trascienden a los intereses profesionales y particulares de los trabajadores (Delgado, p.7). De acuerdo a los resultados de esta variable, se proponen estrategias de mejora.

LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN: esta variable demuestra que al interior de la empresa esta variable no es crítica, al contrario, los colaboradores consideran que el jefe inmediato genera un ambiente de confianza en el área de trabajo, teniendo en cuenta que como en la empresa se manejan diferentes proyectos, los jefes inmediatos de los encuestados serían los directores de cada proyecto, además, se sienten acompañados por la dirección del área cuando se

presentan dificultades en el desempeño del trabajo, así mismo, las decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por el jefe inmediato y el jefe reconoce los resultados de acuerdo al desempeño de mi labor. Con lo anterior se evidencia que existe un buen estilo de dirección y de liderazgo.

Al respecto, Kotter asegura que el liderazgo no es lo mismo que gerencia, y la fuerza primaria detrás de un cambio exitoso, de alguna significación, es el primero, no la segunda. Sin suficiente liderazgo, aumenta grandemente la probabilidad de equivocarse y disminuye proporcionalmente la probabilidad de tener éxito. Esto es verdad, sin que importe como se vaya conceptualizando el cambio, bien sea en términos de nuevas estrategias, reingeniería, adquisiciones, reestructuración, programas de calidad, rediseño cultural, etc.” (1999, p.14).

CONTROL: Con respecto a los hallazgos de esta variable y evidenciando que la empresa mantiene en buen nivel el control de la misma, control que emiten los superiores en la empresa, pensando en los colaboradores como personas y como trabajadores, al respecto Navarro define control (función administrativa), como la mediación y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideales para alcanzarlos, por lo mismo relaciona dicho concepto con la planeación, ya que, todo intento de control sin planes carece de sentido, porque las personas no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige y a dónde quiere ir sin antes saber a dónde quiere ir. Por lo tanto, los planes proporcionan las normas de control.

COMUNICACIÓN: Los hallazgos de esta variable arrojan un resultado crítico, los colaboradores manifiesta estar inconformes con la comunicación al interior de la empresa, al respecto Llacuna y Pujol, expresan que gracias a la comunicación se dan las relaciones entre los miembros de una organización y mediante a esta se establecen un intercambio, se asignan y se

delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de ella”. En consecuencia, afirma Cronnis citado por Gómez, la información es un recurso, un bien capaz de generar un valor determinado cuando aumenta su papel en aquello que puede afectar a las organizaciones y cuando incide en la acertada toma de decisiones.

RELACIONES INTERPERSONALES: Los hallazgos en esta variable demuestran que existen buenas relaciones personales entre los colaboradores, exaltando que los encuestados en su mayoría se sienten tratados con dignidad y respeto en su área de trabajo, además se sienten a gusto con sus compañeros de trabajo y sus superiores, al respecto Ovejero citado por Moyano expresa que el talento humano es el más importante dentro de una organización y dada esta influencia el papel de las relaciones sociales cobra un mayor valor, pues como se ha evidenciado, dada la cercanía y en función del cumplimiento de objetivos las personas deben relacionarse en el trabajo y es aquí en donde entran a jugar importancia las características y dinámicas de relación estudiadas en apartes anteriores.

EMPODERAMIENTO: Los hallazgos en esta variable demuestran que los colaboradores en la empresa están en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución efectiva a las problemáticas con o sin apoyo de sus jefes inmediatos, participan activamente en el grupo de trabajo, presentando propuestas y alternativas de mejoramiento, al respecto Conger y Kanungo citado por Giraldo (2012) aseguran que las personas empoderadas, tienen la capacidad de manejar sus intereses y motivaciones, razón por la cual pueden proponer y gestionar sus acciones, en concordancia, Rodríguez y Delgado, citado por Giraldo, expone que es indispensable que el talento humano se encuentre comprometido con los logros y objetivos trazados por las organizaciones, al igual que los líderes de estas promuevan prácticas que busque en sus colaboradores la generación de compromiso como lo es el empoderamiento. Forjándose un esfuerzo colectivo de las

organizaciones para ajustarse a los cambios, mejorando la competitividad y por ende la calidad de los productos y servicios, al igual que mantener y mejorar el bienestar laboral de los empleados (2012).

ESTABILIDAD: Los hallazgos arrojan un resultado crítico, esta variable evidencia que los colaboradores no están conformes con la estabilidad que brinda la empresa, considerando que el tipo de contrato que poseen no brinda estabilidad laboral y personal, en este punto debemos hacer mención a que la mayoría de los colaboradores tienen un contrato de prestación de servicio, y solo una mínima parte posee contrato laboral con toda la carga prestacional que esto conlleva, además no se ven en esta empresa a largo plazo, al respecto Socorro citado por Pedraza (2010) expresa que la estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el empleador como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adicción de valor a los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan. Es por ello que al lograr alcanzar este nivel de satisfacción, el individuo puede llegar a tener una mejor condición de vida porque estaría logrando cubrir muchos requerimientos y luego pasaría a escalar otros que le permitan seguir creciendo hasta lograr superarse.

A su vez, Pedraza (2010) explica que la estabilidad garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que es medio indispensable de satisfacción de necesidades del núcleo familiar, garantiza los ingresos de la empresa, por cuanto un personal adiestrado y experto, al mismo tiempo integrado y con la mística hacia la empresa, brindará índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no solo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico-económico-social, con logros a la obtención de la armonía, la paz social y laboral.

TRABAJO EN EQUIPO: Los hallazgos arroja resultados positivos, más de un 90% de los colaboradores encuestados consideran que sus ideas y sugerencias son tenidas en cuenta para la realización de tareas conjuntas, además que sus superiores tienen en cuenta su participación y la de sus compañeros para planear una nueva actividad, llevando ello a que se puedan cumplir metas establecidas.

Al respecto, según el artículo sobre el valor oculto del trabajo en equipo en las empresas de la revista el portafolio se asegura que *“El trabajo en equipo es una constante empresarial, tan antigua como la organización misma, en la que la unión de esfuerzos, pero a la vez, el limitar las funciones y las responsabilidades hacen del engranaje del trabajo una dinámica productiva y eficiente”*. (2013). Además, la autora Toro asevera que, el trabajo en equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad y productividad.

Por ello esta variable demuestra que debido al trabajo en equipo la productividad de los colaboradores en la empresa mejora.

SEGURIDAD Y SALUD: Los hallazgos arrojan que la infraestructura y las condiciones físicas del entorno laboral tales como: espacio, ventilación, iluminación, ausencia de ruido son favorables para cumplir las funciones, cumpliendo con las normas necesarias para garantizar la seguridad y bienestar de los colaboradores de la empresa, además corrigiendo oportunamente las condiciones inseguras que ponen en riesgo la integridad de los trabajadores, el resto de

colaboradores están conformes con lo anteriormente mencionado, por ello es una variable que arroja un resultado sobresaliente.

Referente a esta importante variable, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo afirma que la salud y seguridad en el trabajo (SST) reporta ventajas a las empresas, además de constituir una obligación jurídica y social para ellas. Las empresas son conscientes de que la SST previene las lesiones y enfermedades profesionales de sus trabajadores, pero esta es además una parte importante del éxito.

Por lo anterior, la empresa se ciñe a los mínimos exigidos para brindar un bienestar de sus colaboradores, basados en una política de detección a tiempo, prevención.

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL: los hallazgos arrojan un buen resultado con respecto al conocimiento de la visión, misión y valores, la filosofía de la empresa, identificándose los colaboradores plenamente con las políticas, metas, valores y proyectos de la misma, al respecto García Echevarría (1994), expresa que la filosofía empresarial define los valores de la institución tanto de la perspectiva interna como de su relación con el entorno, es decir, que la empresa debe ser congruente con lo que hace y con lo que ofrece a sus clientes.

Adicionalmente, López (2013) asegura que la filosofía organizacional refleja una alta importancia en la empresa, ya que, ayuda al desarrollo de una empresa y la visión de cada trabajador, esto va de la mano con la planeación ya que nos da a descubrir lo que queremos y hacia dónde queremos llegar.

CAPÍTULO V – PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En este capítulo se mostrarán los resultados que arrojó la presente investigación, definiendo si la variable es crítica o no crítica, de acuerdo a ello, en primer lugar se centrará en las variables críticas, que son la comunicación y la estabilidad, debido a que son las que mayor intervención necesitan, luego se continuará con las variables no críticas.

En este orden de ideas, con cada variable se establecerá una meta con un tiempo determinado de acción, se propondrán estrategias de mejora, con sus respectivas actividades, el personal objetivo, la infraestructura, el tiempo y los recursos.

Estabilidad = Crítica

Debido a que la variable de estabilidad es la más crítica dentro de la empresa, se define como meta 1) Brindar un contrato de acuerdo a la normatividad que le rige. 2) Fidelizar a los colaboradores. 3) Definir políticas de salario emocional.

Para llegar a las metas establecidas se plantea como estrategias de mejora 1) Ser una empresa sin riesgos de demandas laborales, a causa del desconocimiento. 2) Ofrecer mayor estabilidad a los colaboradores de la empresa. 3) Organizar las formas de contratación existentes y las condiciones especiales que se generan de ellas para evitar la inequidad y el riesgo laboral interno. 4) Proporcionar un mecanismo sistemático para que los directivos realicen el respectivo análisis de la administración salarial y contractual.

De acuerdo a lo anterior, se definen como actividades 1) Charla de los gerentes de la empresa con una abogada laboral en donde se concientice a los mismos de las consecuencias que puede conllevar contratar de forma indebida. 2) Analizar casos en concreto, teniendo en cuenta realidad y normatividad del caso, en compañía de una abogada laboral. 3) Revisar las condiciones

de cada contrato, pacto o convención colectiva que rige sobre ellos y que pueda afectar el trabajo de revisión a los cambios en los esquemas de pago y condiciones especiales. 4) Simular sobre los datos actuales de la planta de personal las propuestas de homogenización de pagos para determinar su viabilidad. 5) Cómo políticas de salario emocional se sugiere la ayuda económica en la formación profesional de los profesionales, determinar las oportunidades de ascenso. 6) Un canal de comunicación.

Por último, el personal participe objetivo se encuentra 1) Recursos Humanos, 2) Área Jurídica y Asesores Laborales. 3) Directivos de la empresa, la periodicidad es anualmente y de acuerdo al tiempo de ejecución de cada proyecto, los recursos son Base datos, planta personal actual, Código Sustantivo Trabajo, Régimen Laboral, Copias Contrato trabajo, Copias Convenciones y Pactos Colectivos, los honorarios de una abogada especializada en laboral ostentan entre \$100.000 a \$200.000 para las charlas y capacitaciones.

Comunicación = Crítica

Debido a que la comunicación es una variable crítica para la empresa estudiada, se define como meta 1) Crear una comunicación amena, de confianza y respeto entre compañeros y ellos y sus superiores, 2) Cubrir a toda la empresa con información vital para la adecuada toma de decisiones, 3) Mejorar el uso de herramientas corporativas para dar información de manera clara, rápida y precisa.

Para llegar a la meta definida las estrategias de mejora propuestas son 1) Estructurar una información apropiada y estratégica que pueda ser divulgada para los resultados que la compañía necesita, generando un intercambio de información a diferentes medios de la organización, 2) Establecer un proceso fluido de comunicación que elimine toda barrera de información que

imposibilite el cumplimiento de los lineamientos y estrategias trazadas por la empresa. 3) Establecer canales estratégicos de comunicación.

Así mismo, para cumplir con las estrategias establecidas y cumplir la meta definida, las actividades que se proponen son 1) Hacer reuniones para escuchar quejas y sugerencias de los empleados, las reuniones deben ser periódicas además para dar al personal información circulante veraz, clara y abierta en cualquier momento de dificultad evitando malos entendidos. 3) Mejorar el uso de herramientas corporativas para dar información de manera clara, rápida y precisa. 4) Tomando como base los resultados arrojados en la presente investigación, hacer un estudio a fondo con el objetivo de determinar las causas de que los colaboradores de la empresa tengan mala percepción, teniendo en cuenta que la empresa tiene un buen clima organizacional, y hacerlos participes de plantear soluciones. 5) Fortalecer el área de talento humano.

El personal objetivo para realizar las actividades planteadas son 1) Los directivos de la empresa, 2) Área de talento humano. 3) Directores de proyectos, en el tiempo establecido se propone que las reuniones tengan una periodicidad mensual y semestral, definiendo orden del día y prioridades, y para el estudio propuesto como máximo 6 meses, los recursos son Sala de Reuniones, Boletines Informativos, Intranet, Carteleras.

Filosofía Institucional = No crítica

La variable de filosofía institucional se encuentra entre las variables no críticas, por lo cual no se necesita intervención inmediata, pero si un control para mantener el nivel y siempre tener el objetivo de mejorar, para lo cual se establece como meta 1) Lograr que los trabajadores perciban una estructura formal sobre la visión, misión, valores, la filosofía, políticas, metas, proyectos de la empresa para hacer encaminar su actuar intelectual al cumplimiento de objetivos organizacionales

Para lo cual, se establece como estrategia de mejora 1) Definir de acuerdo a la estructura de la empresa un proceso continuo por el cual los individuos comprendan los objetivos de la empresa y los medios para alcanzarlos. Y como actividades a desarrollar 1) Contar con manuales de descripción en referencia a las Funciones para que todos estén claros de sus responsabilidades y alcances de su gestión, de acuerdo a los lineamientos de la empresa.

El personal objetivo es 1) Directivos de la empresa 2) Directores de proyectos 3) talento humano, los recursos son 1) Manual de Funciones, 3) Sistema de Información y Gestión, lo anterior no generará costos adicionales, porque el manual se difundirá por correo electrónico, lo anterior se definirá y/o actualizará mensualmente.

Seguridad y Salud en el Trabajo = No crítica

De acuerdo a los hallazgos obtenidos, la variable de seguridad y salud en el trabajo se encuentra en el rango de no crítica, pero para mantener y mejorar se define como meta 1) Minimizar el riesgo tener el 0% de accidentalidad laboral 2) Contar con equipo de trabajo óptimo para el desempeño de las diferentes funciones, para cumplir lo anterior, se define la siguiente estrategia 1) Revisar las sugerencias y/ o advertencias de riesgos que manifieste todo el personal de la organización para implementar acciones de mejora.

Para lo cual, las actividades propuestas son 1) Crear un buzón de sugerencias donde los colaboradores puedan prevenir actividades de riesgo. 2) Actividades lúdicas de los diferentes tipos de riesgos 3) Semana de la salud 4) Capacitaciones con la ARL.

Los recursos necesarios son: 1) Buzón de sugerencias, 2) Sala de Reuniones, 3) Profesional SISO, 4) Capacitadores 5) Boletines Informativos, 6) Intranet, el personal objetivo es: 1) profesional SISO, directivos de la empresa, por último la inversión sería de 1) \$200.000 para crear

el buzón, 2) \$300.000 en actividades lúdicas, los cuales incluyen 40 refrigerios y la hora de honorarios para el líder de la actividad. 3) \$100.000 de dos horas de un profesional para las debidas capacitaciones. 4) \$600.000 de la semana de la salud.

Trabajo en Equipo = No crítica

La meta propuesta es 1) Contar con equipos interdisciplinarios de trabajo que tengan como premisa en el desarrollo de sus labores la ejecución de trabajos en conjuntos, con destreza y valor agregado, en consecuencia la estrategia es: 1) Fomentar en los equipos de trabajo una metodología dinámica basada en la ejecución de tareas eficientes, menos agobiantes y enriquecedoras para cada uno, para cumplimiento de lo anterior las actividades son: 1) Definir horarios flexibles de trabajo de acuerdo a los cargos, 2) Actividades donde los trabajadores puedan realizarlas en su domicilio, esto representa ahorro a la empresa y satisfacción para el empleado, se trabajará con una evaluación por resultados y proyectos.

Los recursos son: medios físicos y electrónicos de reunión, no generará costos adicionales, y el personal objetivo son: 1) colaboradores 2) directores de proyecto.

Sentido de Pertenencia = No crítica

Debido a que la variable sentido de pertenencia no es una variable crítica, se proponen meta, estrategias y actividades con el objetivo de mantener y/o mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa, por lo anterior las metas propuestas son: 1) Alinear comportamientos individuales con objetivos organizacionales de manera eficiente. 2) Crear sentido de identidad con la gente compartiendo y asumiendo los valores corporativos para llegar a traducirlos en comportamientos individuales. Como estrategias se propone 1) Mantener una comunicación constante, 2) Definir metas a corto, mediano y largo plazo en las cuales los

colaboradores sean base fundamental para el cumplimiento de las mismas. Para lo cual se establecen las siguientes actividades 1) Definir objetivos por área y cargo, 2) Definir capacitaciones a los colaboradores necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 3) Reuniones en donde se exalte las metas cumplidas por profesional, por proyecto y por la empresa. 4) Reunión por contrato nuevo obtenido, y por contrato culminado. 5) Seleccionar grupos de colaboradores que trabajen y participen activamente en la revisión, mejoramiento o construcción de los objetivos organizacionales actuales. 6) Elaborar un concurso interactivo donde a través de la intranet por fases se hagan evaluaciones periódicas acerca de la información corporativa a cada empleado, para al final tener la línea de ganadores y fomentar el conocimiento. 7) En reuniones efectuadas entre los miembros de la organización, es aconsejable que el gerente utilice una técnica particular para delegar poder y generar responsabilidades, un ejemplo sería: que lleve una y en unos cuantos papeles colocar el nombre la actividad a cumplir con sus objetivos y metas, y entregar la pelota a quien será el responsable, y podría decirle: “esta es tu responsabilidad no la dejes caer”.

El personal objetivo son los directivos de la empresa, los directores de la empresa, los colaboradores, área de talento humano, el tiempo de ejecución es semestralmente y los recursos son sala de reuniones, uso de tiempo laboral, información, corporativa, intranet, elaboración de formulario interactivo, cuadernillos de información, premios, depende del presupuesto de la empresa.

Relaciones Interpersonales = No Crítica

La meta propuesta es 1) Lograr mantener un feedback positivo dentro de los equipos de trabajo para el logro y la satisfacción de los objetivos propuestos, para lo cual se proponen la siguientes estrategia: 1) Dar un curso de “reuniones eficaces” a los directivos y de “escucha activa” a los empleados, para convertirlos en actividades de trabajo como "Círculos de Calidad" donde los

líderes y jefes de equipo interactúen con sus equipos en forma dinámica, amplia, con sentido del humor que permita romper barreras actuales de comunicación o prevención que dificulte el libre desenvolvimiento de los trabajadores.

De acuerdo a lo anterior la actividad propuesta es 1) Diseñar un formato de seguimiento donde de acuerdo a las actividades del cargo se hagan acuerdos de cumplimiento y en línea cada jefe pueda hacer seguimiento de estas tareas y determinar su logro, así se tiene dinámica en la forma de trabajo y constante comunicación, en las cuales el personal objetivo es Talento Humano, Líderes de Equipo, Colaboradores, la periodicidad es semestralmente y los recursos necesarios son Intranet, Formulario Evaluación y Seguimiento a las tareas.

Control = No Crítica

Debido a que la variable de control no es una variable crítica se establece como meta 1) Asegurar el conocimiento y cumplimiento de las labores de una manera eficiente, para lo anterior se propone la estrategia 1) Revisar por tipos de cargos las funciones inherentes que deben ser desarrolladas para un óptimo desempeño y establecerlas en un manual que permita dar estricto cumplimiento, y como actividades 1) Hacer reuniones con los líderes de equipo y trabajadores del área que conozcan ampliamente los cargos para poder definir detalladamente la información que debe ser contenida en un manual de funciones que sea de fácil conocimiento y aplicación.

El personal objetivo es Líderes de Equipo, Talento Humano, su periodicidad es trimestralmente, y sus recursos son 1) Evidencia escrita 2) Funciones detalladas e importantes por cada tipo de cargo. 3) Salas de reuniones.

Liderazgo = No Crítica

Meta 1) Contar con líderes exitosos que permitan el desarrollo de los trabajadores en el campo profesional y laboral. 2) Optimizar espacios donde la gente acceda al desarrollo personal y autonomía psicológica para crear, innovar y mejorar su trabajo.

Estrategias: 1) Diseñar sesiones de coaching para desarrollar en los directivos y jefes de equipos un modelo de liderazgo flexible y adaptable, dando mayor participación en la toma de decisiones a los trabajadores teniendo en cuenta que en la empresa lo único que se ha tenido constante es el cambio. 2) Diseñar escuelas de formación de líderes donde predomine la autoridad moral, el respeto y la credibilidad, de esta manera se tiene liderazgo para dirigir y conquistar a la gente siendo conductores de grupos de personas que sean llevadas a fines exitosos dentro y fuera de la organización

Actividades: 1) Hacer reuniones en temas de coaching a los directivos o líderes de equipo, 2) Hacer reuniones para dar capacitación acerca de cómo optimizar los tiempos de trabajo dentro de la organización, como definir prioridades y responsabilidades en el día a día, como aprovechar los recursos de la compañía para el bien propio y de la organización.

Personal objetivo, Líderes de Equipo, Talento Humano

Periodicidad: Semestralmente

Recursos: Sala de reuniones, Tiempo extra-laboral, Asesoría Programas de Coaching.

Costos: \$ 140.000 de dos horas del profesional especializado en coaching, \$100.000 refrigerios de cada reunión.

Empoderamiento = No crítica

Metas: 1) La empresa debe de estar orientada a los clientes o usuarios. 2) Debe de ser eficiente en costo. 3) Flexibilidad y rapidez. 4) Mejora constante.

Estrategias: 1) Permitir a los empleados de la empresa tener facultades de dominio en al diferentes actividades teniendo como resultado beneficios óptimos y uso de la crítica.

Actividades: 1) Capacitaciones juego de roles, 2) Realizar reuniones: Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros, definir funciones objetivas, metas creando confianza en ejecución. 3) Acabar con la forma de pensar jerárquico tradicional por un día, 4) Ayudar a las personas a ser más responsables, todos son líderes, 5) Actuar como si fueran dueños de la empresa.

Personal objetivo: Talento Humanos, Líderes de Equipo, Colaboradores

Periodicidad: Trimestral

Recursos: Sala de reuniones, Uso de tiempo laboral, Información Corporativa.

Motivación = No Crítica

Metas: 1) Conquistar el mercado interno (empleados) y prepararlos para ser competitivos, 2) Otorgar un salario emocional que satisfaga las necesidades y expectativas de los trabajadores.

Estrategias: 1) Reconocer los logros de los empleados, 2) Fomentar en los equipos de trabajo una metodología dinámica basada en la ejecución de tareas eficientes, menos agobiantes y enriquecedoras para cada uno.

Actividades: 1) Implementar el empleado del mes: reconociendo de logros por grupos de trabajo, mencionar los éxitos en las reuniones y felicitar verbalmente a los empleados por su buen desempeño trabajo. 2) Hacer reuniones en las que los trabajadores a manera grupal expongan ideas

acerca de cómo se hace hoy su trabajo y como quisiera hacerlo mejor, de esta manera se tiene una retroalimentación constante sobre las actividades realizadas.

Personal objetivo: Jefes o Líderes de Equipo, Talento Humanos, Directivos

Periodicidad: Mensual

Recursos: Salas de reuniones virtuales, Agendas Electrónicas sincronizadas con correo electrónico, participación puestos de trabajo.

Disponibilidad de Recursos = No Crítica

Meta: Continuar con la estrategia definida por la empresa

Estrategia: Continuar con la actividad definida por la empresa

Actividad: Mantener el óptimo resultado con respecto a la disponibilidad de recursos, con una buena administración de los mismos.

Personal objetivo: Talento Humano, Directivos

Periodicidad: Anual

Recursos: Presupuesto disponible

CONCLUSIONES

En la presente monografía se puede concluir que la empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A. tiene las siguientes características positivas:

El personal de esta empresa conoce bien la distribución de las funciones, conocimiento en las metas de las áreas de trabajo, es decir los empleados saben el qué, cómo, cuándo y porqué deben realizar sus obligaciones, posee toda la información para hacer bien su trabajo, existe una oportunidad de mejora del personal que no posee la información necesaria. Existe la intención de cumplir los objetivos de la empresa, confía en la dirección de la empresa, lo cual es una gran fortaleza, debe ser aprovechado al máximo por los directivos.

De acuerdo a lo mencionado en el presente documento se encuentra que la estructura y los propósitos organizacionales son buenos, el modelo de liderazgo que se ejerce es el adecuado, existe incentivos que motivan el desarrollo del personal de trabajo, existe una buena relación entre jefe y empleado y viceversa, existe una buena ejecución entre el equipo de trabajo.

RECOMENDACIONES

Se evidencia que existen algunas debilidades de la cuales deben tenerse en cuenta para fortalecer el clima organizacional de la empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A. para lo cual se hacen las siguientes recomendaciones.

Existe un minino porcentaje del personal que no posee la información necesaria para realizar sus funciones y obligaciones, se debe proporcionar a todo el personal de trabajo la información necesaria para el cumplimiento de sus tareas.

Trabajar en las diferentes motivaciones para el personal de trabajo para no perder el nivel de trabajo y aumentar su nivel de desempeño. ver detenidamente las diferentes diagnósticos de las encuestas realizadas ya que de allí hay un buen material en el cual se puede trabajar para mejorar el rendimiento del personal de la empresa, se percibe un buen clima organizacional, la empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A. debe elaborar planes de acción para mejorar los aspectos negativos, se deben mantener los aspectos positivos y fortalecerlos los cuales han permitido una buena productividad , eficiencia y posicionamiento en el trabajo.

REFERENCIAS

Bibliografía

1985.

Apuy, L. I. (2008),. *Factores de Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral*, Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.

Arias, M. (2004). *Factores de clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería*, Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.

Calderón, Z. (2013) *La Cultura Organizacional En La Estabilidad Laboral*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

CHIAVENATO Idalberto, *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. McGraw-Hill México, D.F, 2009.

Chiavenato, I. (1989) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill / Interamericana de México S.A. de C.V. Tercera Edición. México

Ciampa, D (1990).*Liderazgo industrial*. Bogotá: Legis

Cornell f. (1955). *Administración socialmente perceptiva*. New york: Ronald press

CRONIN, B. (ed). *Gestión de la información de las estrategias a la acción*. Londres: Aslib,

Delgado J. (2014) *Motivación Organizacional Y Bienestar Laboral*. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.

Farrington. T. & Wilson. J. *Comprender las interacciones sociales en el trabajo complejo: una etnografía de vídeo. Cognición, tecnología y trabajo, 11, 1-15*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014 de la base de datos Proquest.

García, G. E. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*. Colombia

- Gomez M. (2007) *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Universidad de Málaga. España.
- Katz, D. & Kahn, R. (1999). *Psicología social en las organizaciones*. México: Trillas.
- Litwin y stringer (cfr por Davis, 1981). *INTERCERAMIC*. [Publicación de internet].Recuperado
- Llacuna J, Pujol L. (2005) *La comunicación en las organizaciones*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. España.
- Méndez, C. E. (2008),. *Clima Organizacional en Colombia*, Universidad del Rosario. Colombia.
- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa-Guía didáctica*, Universidad Sur Colombia. Colombia.
- Moyano, A (2014) *Relaciones sociales en contextos organizacionales*. Universidad del Rosario. Colombia.
- Ortega, S y Perdomo, J. (2007). *Factores influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización*. Universidad de la Sabana. Colombia.
- Ovejero, A. (2007). *Las relaciones humanas: psicología social teórica y aplicada*. Madrid: editorial biblioteca nueva.
- Sampieri Hernández, Roberto. *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. México, D.F, 2003.
- Toro L. (2015) *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.

Valverde A. (2002). *La Cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología, abril-agosto 2001*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

Web grafía

Dr. Luis F. Nachón. Xalapa, (Ver., 2009). *Diagnóstico del clima organizacional*. Marco teórico. [Publicación de internet]. Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30006/1/NelsyMCortesJimenez.pdf>

Jhon Jairo Vargas Buitrago (año 2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de santa rosa de cabal*. [Publicación de internet]. Recuperado <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1892/65838V297.pdf;jsessionid=C01D2F538C2C7E3FDBC51AF81B0EAF5F?sequence=1>.

García, M. G., Ibarra, L. A (2005). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*, México. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/capitulo2.pdf.

<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/oculto-equipo-empresas-69048>

Recursos Financieros | Econlink (Econlink.com.ar - Econlink - Junio Del 2015) - <http://www.econlink.com.ar/recursos/financieros>

Socorro, F. (2006). *Estabilidad laboral: otro paradigma que cambia*. Documento electrónico www.gerencialrrhh.com

Pedraza, E. Amaya, G, Conde, M. (2010) *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Revista SciELO. Venezuela

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo *Las ventajas de una buena salud y seguridad en el trabajo*

<https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/factsheets/77>

García Echevarría (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Diaz de Santos S.A. (1994).

López Pérez Yesenia. (2013, agosto 5). Filosofía organizacional y su importancia. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/filosofia-organizacional-y-su-importancia/>

ANEXOS**DATOS GENERALES****FECHA DE APLICACIÓN:****1. SEXO:**

F		M	
----------	--	----------	--

2. EDAD

Menor de 25 años	
De 25 a 40	
Mayor de 40 años	

3. EDUCACIÓN

Pregrado	
Especialización	
Maestría	
Doctorado	

4. ANTIGÜEDAD

Menos de 1 año	
1-3 años	
3-5 años	

Más de 5 años	
----------------------	--

5. TIPO DE CONTRATACIÓN

Prestación de Servicio	
Nómina	

ITEMS	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
1. Me siento orgulloso de trabajar en Eninco S.A				
2. La compañía me brinda con calidad y oportunamente los implementos y equipos para la realización de mi trabajo.				
3. Mi jefe inmediato me brinda reconocimiento de acuerdo a mis logros.				
4. Mi jefe inmediato me consulta las acciones y promueve la participación en la toma de decisiones pertinentes al área de trabajo.				
5. Existen medios para informarme sobre los diferentes asuntos de mi trabajo (reuniones, boletines, intranet)				
6. En mi área de trabajo me siento tratado con dignidad y respeto.				
7. Considero que el tipo de contrato que poseo me brinda estabilidad laboral y personal				
8. Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta para la realización de tareas conjuntas.				

9. Las condiciones físicas de mi entorno laboral tales como: espacio, ventilación, iluminación, ausencia de ruido son favorables para cumplir mis funciones.				
10. Conozco la visión, misión y valores de la Empresa				
11. Recibo oportunamente la información necesaria para realizar eficazmente mi labor.				
12. Considero que mi jefe inmediato genera un ambiente de confianza en mí área de trabajo.				
13. Considero que los carteles distribuidos dentro de la universidad tienen mensajes importantes.				
14. Me siento a gusto trabajando con cualquiera de mis compañeros de área.				
15. Se me facilita la toma de decisiones cuando no está mi jefe.				
16. Me visualizo prestando mis servicios para Eninco S.A en los próximos 5 años.				
17. Mi jefe inmediato tiene en cuenta mi participación y la de mis compañeros para planear una nueva actitud.				
18. Los equipos para la realización de mi trabajo se encuentran en óptimas condiciones.				
19. Me agrada el trabajo que realizo.				
20. Me siento interesado por rendir cada vez más en mi puesto de trabajo.				
21. Me siento acompañado por la dirección de mi área cuando se presentan dificultades en el desempeño de mi trabajo.				

22. En Eninco S.A hay control sobre las funciones para asegurar la eficiencia en el trabajo.				
23. La información que recibo de mi jefe inmediato en las reuniones de trabajo es clara				
24. Estoy en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área.				
25. Eninco S.A ofrece claras posibilidades y oportunidades de crecimiento laboral.				
26. En mi área se promueve la conformación de equipos de trabajo para la realización de tareas y solución de problemas.				
27. Mi lugar de trabajo cumple con las normas necesarias para garantizar mi seguridad y bienestar.				
28. Comparto la filosofía que define Eninco S.A				
29. Considero que mi labor es bien retribuida comparada con otros cargos similares.				
30. Cumpro y me comprometo con las políticas y reglamento de la Empresa				
31. Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por mi jefe inmediato.				
32. Actúo según las indicaciones que han sido dadas por mi jefe inmediato.				
33. Participo en las actividades culturales, recreativas y deportivas que me ofrece la Empresa.				
34. Soy capaz de solucionar problemas de mi área sin consultar a mi jefe.				

35. La permanencia en mi puesto de trabajo depende de la calidad de mi rendimiento y el logro de objetivos propuestos.				
36. La manera como se organiza el trabajo en equipo de mi área permite cumplir con las metas establecidas de manera oportuna.				
37. En mi área de trabajo se corrigen oportunamente las condiciones inseguras que ponen en riesgo la integridad de los trabajadores.				
38. La misión, visión y valores institucionales definen realmente el por qué y el para qué de Eninco S.A				
39. Considero que mi trabajo contribuye al desarrollo de las metas de la Empresa				
40. Mi espacio de trabajo está bien distribuido				
41. Es de gran importancia para mí ser un empleado eficaz y competente en mis funciones				
42. Mi jefe reconoce los resultados de acuerdo al desempeño de mi labor.				
43. Mi superior hace un seguimiento constante sobre el cumplimiento de metas y objetivos.				
44. Recibo información de manera constante, acerca de los cambios ocurridos dentro de la universidad relacionados con mi actividad laboral.				
45. Participo activamente en el grupo de trabajo, presentando propuestas y alternativas de mejoramiento.				
46. En Eninco S.A las actividades de integración extralaborales mejoran las relaciones entre los empleados.				

47. Creo que la infraestructura donde trabajo es adecuada.				
48. Me identifico plenamente con las políticas, metas, valores y proyectos de la Empresa.				