

Universidad de Costa Rica

Sistema de Estudios de Posgrado

**Diagnóstico del clima organizacional de AZIC Ingeniería
y propuesta de soluciones**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Ing. Alejandro Zamora Brenes

Carné 884336

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2005

DEDICATORIA

A mi amada esposa, Raquel y
a mi amado hijo, José Alejandro.

Alejandro

AGRADECIMIENTOS

A Dios por las oportunidades que nos da.
A mis padres por su apoyo incondicional.
A mi esposa que en todo momento ha sido mi ayuda.
A mi hijo por su comprensión y cariño.
A Abel Salas por su invaluable ayuda en este proyecto.
A Flory Fernández por su guía y enseñanza.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster con énfasis en Gerencia.

MBA. Marco Antonio Morales Zamora
Director Programa de Posgrado

Dra. Flory Fernández Chaves
Profesora Coordinadora

MBA. Abel Salas Mora
Profesor Guía

Ing. Alejandro Blanco Delgado
Supervisor Laboral

Ing. Alejandro Zamora Brenes
Estudiante

CONTENIDO

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE AZIC INGENIERÍA Y
PROPUESTA DE SOLUCIONES

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de aprobación	iv
Contenido	v
Índice de diagramas	viii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Índice de fotografías	ix
Resumen	x
Introducción	12
Capítulo I Definiciones y conceptos del clima organizacional	18
1.1. Concepto del clima organizacional	18
1.1.1 Características y elementos del clima organizacional	19
1.2. Cultura organizacional	21
1.2.1. Propiedades de las culturas	22
1.2.2. Medida de la cultura organizacional	24
1.2.3. Transferencia cultural	25
1.3. Comportamiento organizacional	26

1.3.1	Nociones principales	26
1.3.1.1	Objetivos y fuerzas	27
1.3.1.2	Miembros participantes y conformación estructural	29
1.3.1.3	Tecnología y ambiente	30
1.3.2	Comportamiento organizacional basado en personas	32
1.3.2.1	Cuatro tipos principales	33
1.4	Motivación e incentivos	33
1.4.1	Sentimientos motivacionales	33
1.4.2	Realización y afiliación	34
1.4.3	Competencia y poder	36
1.5	Liderazgo	37
1.5.1	Origen del liderazgo	37
1.5.2	Corrientes del liderazgo	39
Capítulo II	Reseña histórica de AZIC Ingeniería	41
2.1	Antecedentes	41
2.2	Actividades de la empresa	43
2.3	Entorno de la empresa	50
2.4	Estructura organizacional	52
2.5	Procesos operativos	54
Capítulo III	Condiciones del clima organizacional de AZIC Ingeniería	60
3.1	Aspectos generales	60
3.2	Ambiente y planta física	63
3.3	Liderazgo	69
3.4	Comunicación y relaciones	70
3.5	Valores organizacionales	71
3.6	Producción y salud ocupacional	72
3.7	Motivación e incentivos	77
Capítulo IV		
	Análisis de las condiciones del clima y cultura organizacional	80
4.1	Diseño y aplicación de la encuesta	80

4.2 Análisis de las encuestas levantadas a los colaboradores de AZIC	
Ingeniería	81
4.2.1. Recursos humanos	83
4.2.2. Compromiso	86
4.2.3. Liderazgo	89
4.2.4. Imagen de organización	91
4.2.5. Orientación al desempeño	93
4.2.6. Toma de decisiones	95
4.2.7. Claridad en la dirección	97
4.2.8. Flexibilidad	98
4.2.9. Compensación e incentivos	100
4.2.10 Habilidades de supervisión	101

Capítulo V

Propuesta para mejorar las condiciones actuales del clima organizacional	103
5.1 Diseño y aplicación del taller de trabajo	103
5.1.1 Resultados del taller de trabajo	120
5.2. Conclusiones	121
5.3. Recomendaciones	123

Bibliografía	131
---------------------	------------

Anexo metodológico	133
---------------------------	------------

Anexo 1 Propuesta ficha bibliográfica	138
Anexo 2 Cuestionario del historial	139
Anexo 3 Cuestionario del análisis	140
Anexo 4 Formulario resumen	156
Anexo 5 Propuestas de mejoramiento de áreas	157

Anexo de gráficos

Anexo 6 Resultados de la encuesta	158
-----------------------------------	-----

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

N. 2.1	Canales de distribución	49
N. 2.2	Estructura organizativa	53
N. 2.3	Diagrama de cronograma de actividades de un proyecto	59
N. 3.1	Diagrama de distribución de planta de AZIC Ingeniería	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N. 4.1	Resumen de resultado de la encuesta	82
N. 4.2.a	Evaluación del desarrollo de los recursos humanos	84
N. 4.2.b	Evaluación del desarrollo de los recursos humanos	85
N. 4.3.a	Evaluación del compromiso	87
N. 4.3.b	Evaluación del compromiso	88
N. 4.4.a	Evaluación del liderazgo	89
N. 4.4.b	Evaluación del liderazgo	90
N. 4.5.a	Evaluación de la imagen de la organización	91
N. 4.5.b	Evaluación de la imagen de la organización	92
N. 4.6.a	Evaluación de la orientación al desempeño	93
N. 4.6.b	Evaluación de la orientación al desempeño	95
N. 4.7	Evaluación de la toma de decisiones	96
N. 4.8	Evaluación de la claridad de la dirección	97
N. 4.9	Evaluación de la flexibilidad	99
N. 4.10	Evaluación de la compensación e incentivos	101
N. 4.11	Evaluación de las habilidades de supervisión	102
N. 5.1	Resultados promedio versus porcentaje deseado	121

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo metodológico:

Anexo N. 1 Propuesta de ficha bibliográfica	138
Anexo N. 2 Cuestionario del historial	139
Anexo N. 3 Cuestionario del análisis	140
Anexo N. 4 Formulario resumen información	156
Anexo N. 5 Propuesta de mejoramiento	157

Anexo de gráficos:

Anexo N.6 Gráficos de resultados de la encuesta	158
---	-----

ÍNDICE DE FOTOGRAFIAS

Fotografía N.1 Oficinas administrativas de AZIC Ingeniería	66
Fotografía N.2 Departamento de Operaciones	67
Fotografía N.3 Área de casilleros y comedor	68
Fotografía N.4 Área de taller y patio de maquinaria	69
Fotografía N.5 Equipo de seguridad para proyectos de construcción	74
Fotografía N.6 Equipo de seguridad para operaciones de demolición	75
Fotografía N.7 Equipo de seguridad para operaciones de soldadura	77

RESUMEN

Zamora Brenes, Alejandro

Diagnóstico del clima organizacional de AZIC Ingeniería y propuesta de soluciones.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.-San José, C.R.:

A. Zamora Brenes, 2005.

174h.-19il-17refs.

El objetivo general del trabajo es realizar un diagnóstico del clima organizacional de AZIC Ingeniería y de esta manera identificar su importancia y efectos tanto en el ámbito gerencial como productivo, en aras de un mejoramiento constante de la motivación del personal que se vea reflejado en un incremento de la satisfacción del cliente y de los colaboradores de la empresa.

La organización investigada se dedica a la construcción de obras de tipo civil, tanto para el sector público como privado. Dentro de las obras que la constructora ejecuta están casas, apartamentos, condominios, bodegas, naves industriales y mantenimiento preventivo de estructuras. Las obras se ejecutan tanto en concreto como en metal y se trabajan los proyectos bajo distintas modalidades.

Para ello el proyecto desarrolla una investigación de tipo descriptiva, exploratoria, analítica y propositiva. Dentro del desarrollo de cada uno de los objetivos se aplican los distintos tipos de la investigación según sea el requerimiento.

Dentro de las principales conclusiones se tiene que hay un clima con resultados bastante positivos, lo que indica que la gestión que se ha realizado hasta la fecha ha sido aceptada por los colaboradores de la empresa. De igual manera del análisis de diez factores dentro de los cuales se pueden identificar tanto áreas fuertes como áreas débiles.

Con base en todo lo anterior se recomienda la implementación de medidas para que las áreas que son determinadas como débiles se mejoren, las más sensibles son “compromiso”, “orientación al desempeño” y “compensación e incentivos”.

El desarrollo de un programa de incentivos basado en premios y bonificaciones, la implementación de un proceso de reclutamiento y selección, una política de identificación del colaborador con la empresa para construir lazos de compromiso más estrechos y llevar a cabo actividades de tipo deportivo y social son las recomendaciones principales a la empresa.

Palabras clave:

CLARIDAD DE DIRECCIÓN, CLIMA ORGANIZACIONAL, COMPENSACION E INCENTIVOS, COMPROMISO, DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS, FLEXIBILIDAD, HABILIDADES DE SUPERVISION, IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN Y ORIENTACION AL DESEMPEÑO

Director de la investigación:

MBA. Abel Salas Mora.

Unidad académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado.

Introducción

En la actualidad las condiciones comerciales apuntan a la integración de bloques a nivel mundial para trabajar dentro de economías de escala en aras de optimizar los recursos y maximizar la riqueza, por lo que las empresas nacionales e internacionales también deben ajustarse a este esquema en que se han visto inmersas, ejecutando una gestión empresarial de alto nivel para estar en condiciones óptimas de competencia. Por esto, uno de los recursos más valiosos con que cuentan las empresas, que es el recurso humano, debe desempeñarse lo mejor posible para que, de esta manera, los resultados de las empresas sean los mejores.

El sector de la construcción ha sido, por excelencia, uno de los sectores que ha tendido un impacto dentro de las economías de los países y son los niveles de construcción claro indicativos de sus condiciones, pero también las empresas constructoras son una de las ramas que tienen un índice de mayor inestabilidad, por las políticas inadecuadas de los que han estado al frente de ellas, que no han dado la importancia que elementos como el clima organizacional de este tipo de negocio debe tener para operar en excelentes condiciones.

Por eso para desarrollar el máximo potencial del recurso humano de nuestras empresas, se debe realizar toda una gestión para conocer cuáles son las condiciones actuales de los colaboradores y determinar si son las óptimas y en el supuesto de que existan puntos por reforzar, tomar las medidas pertinentes de parte de la gerencia para alcanzar este nivel.

AZIC Ingeniería es una empresa constructora que ejecuta labores de diseño, inspección y construcción de obras civiles. Fundada en el año 1998, ha tenido un crecimiento en diferentes áreas, a saber: construcción, alquiler de equipo de andamiaje, equipo de demolición, entre otros. Este crecimiento ha producido la incorporación de diferentes profesionales a la empresa, así como la conformación de cuadrillas de campo para ejecutar las diferentes tareas que se requieren.

Dentro del equipo de colaboradores existen ingenieros civiles, asistentes de ingeniería, contadores externos, que conforman estos el equipo administrativo y, por otro lado, los

maestros de obra, albañiles, carpinteros, fontaneros, electricistas, ayudantes y peones, los que integran las cuadrillas de proyecto. AZIC Ingeniería se ha desempeñado construyendo obras tanto de tipo industrial como residencial, ha brindado a los clientes productos de alta calidad y ha entregado los proyectos dentro de los tiempos requeridos.

El esmero con que se cubren los detalles constructivos ha sido un sello que identifica la empresa, para que el cliente obtenga siempre productos que superen sus expectativas. Todo este esquema se ha montado dentro de una colaboración muy efectiva entre las partes involucradas, como el Departamento de Operaciones y los jefes de los proyectos, por lo que el presente trabajo brinda las herramientas para que esta relación entre todos los componentes del grupo cada día sea más fuerte y se tenga un equipo sumamente proactivo en beneficio de cada una de las partes.

Durante todo este proceso de crecimiento empresarial, en AZIC Ingeniería se han dejado al descubierto algunos aspectos relacionados con el clima organizacional existente, debido a que no ha existido una política clara y definida para conocer las condiciones imperantes. Por lo tanto, el presente trabajo está enfocado en realizar un análisis del clima organizacional de la empresa constructora con el fin de optimizar el desempeño del recurso humano existente, mediante la implementación de medidas que tengan un impacto positivo dentro de la organización.

Los resultados de análisis del clima organizacional dan una ubicación de las formas de liderazgo existentes, las políticas de comunicación, políticas de promociones, reclutamiento y selección, entre otros.

Es importante resaltar que en el medio de la construcción también existe una mezcla de nacionalidades, como costarricenses y nicaragüenses, los cuales tienen una participación importante dentro de la cantidad de personas que laboran para las cuadrillas de campo y esta relación debe de ser bien manejada por los gerentes para asimilar la interrelación cultural existente.

El tema tratado tiene como fin brindar un panorama de las condiciones organizacionales actuales, con el propósito de que, desde esta posición inicial, se pueda

realizar toda una campaña de cambio para mejorar la situación actual, partiendo de parámetros que sean significativos y alcanzables en un determinado periodo, para medir su impacto y crear dentro de la empresa un ambiente laboral adecuado para que cada uno de los colaboradores pueda brindar lo mejor de sí.

Dentro de las metas del proyecto están la implementación de medidas que funcionen como potenciadores empresariales a nivel organizacional, para que cada una de las partes de la organización se pueda desempeñar plenamente y así los resultados de cada uno de los proyectos que la empresa realiza sean sumamente exitosos. También, se tiene como meta generar un ambiente laboral saludable y acogedor para que todas las personas que están laborando para AZIC Ingeniería estén totalmente identificadas con la causa.

La aplicación de esta serie de medidas dentro de la empresa se realizará en un período estimado de seis a nueve meses, y durante todo este tiempo se mantendrá un monitoreo para conocer la reacción, nivel de aceptación y ajustes que haya que ejecutar. Posteriormente a este período inicial de aplicación, se implementará una evaluación trimestral para identificar cuáles parámetros hay que ir modificando a través del tiempo.

El interés profesional por este tema es realmente grande ya que, personalmente, como ingeniero civil y Gerente General de AZIC Ingeniería, el investigador ha tenido la oportunidad por mucho tiempo de relacionarse con el ámbito y el personal de construcción, por lo que posee un conocimiento amplio del tipo de personal que tiene a cargo.

Como Gerente General es sumamente importante saber cuáles son las condiciones del clima organizacional dentro de la empresa para conocer cómo se sienten los colaboradores, sus impresiones de la empresa, sus expectativas futuras, saber qué tipo de liderazgo se está dando y con este análisis del clima organizacional poder realizar cambios o ajustes, los cuales hagan que el personal labore en buenas condiciones y esto lleve a una mejor operación empresarial que se refleje en productos y servicios de primera calidad.

AZIC Ingeniería ha sido seleccionada para realizar este trabajo porque dentro de ella se realiza la gestión de Gerencia General, y el análisis del clima organizacional es un elemento que no se ha desarrollado nunca allí, por lo que existe un vacío con respecto a esta área y no se pueden tomar hasta la fecha, por la falta de información, medidas que puedan optimizar el desempeño del recurso humano.

El presente trabajo se realiza a nivel de los Departamentos de Gerencia, Ingeniería y Equipo de Campo, los cuales constituyen un grupo representativo de la empresa. Con ello se pretende tener la mayor visión de las condiciones de cada uno de los departamentos y su interacción. Los entes o servicios externos que recibe la empresa no van a ser tomados en cuenta, ya que no tienen una relación de peso dentro de la organización.

La principal limitación es que dentro de la empresa no se han realizado gestiones de documentar información referente a los puntos que se van a desarrollar en este trabajo, lo que va a tener que ser aportado por la recolección de información pertinente.

Además, las condiciones en el campo de la construcción son bastante diferentes de la mayoría de las actividades, específicamente con los equipos de campo, por el tipo de personal que aquí se contrata ya que, debido a sus bajos niveles académicos, resulta en ciertas ocasiones algo difícil poder concientizar a las personas de la importancia de los trabajos bien realizados y de que los clientes son nuestra razón de ser. Por ello, trabajando dentro de un clima organizacional adecuado, los colaboradores pueden sentirse mucho mejor y tener mejores rendimientos, con el consecuente beneficio para todas las partes involucradas, como la empresa, los colaboradores y los clientes.

El aporte derivado de este trabajo se espera ver reflejado en un mejor desempeño de los elementos que conforman la organización con un horizonte de desarrollo continuo para que, con retroalimentación constante, los departamentos sean cada día más competitivos.

El aporte es definitivamente una herramienta sumamente valiosa para poder maximizar el potencial que la organización posee, con el objetivo de ser cada día un equipo mucho más integrado, eficiente y productivo, de manera que se pueda competir

con servicios de alta calidad, en tiempos adecuados, con productos que tengan un valor agregado y que sean diferenciados de los demás competidores e imprimir en cada una de las obras ejecutadas por AZIC Ingeniería su sello de satisfacción total.

El objetivo general es realizar un análisis del clima organizacional de AZIC Ingeniería para determinar las condiciones actuales dentro de la empresa e implementar las medidas necesarias para optimizar las condiciones laborales, de modo que esto se traduzca en cambios en la satisfacción de los colaboradores, lo que permitirá mejorar las condiciones de productividad, servicio y calidad que la empresa ofrece.

Los objetivos específicos son:

1. Establecer por medio de las definiciones de clima organizacional, lo referente a este tópico, de manera que se pueda adquirir una visión teórica completa mediante el desarrollo de conceptos de uso gerencial.
2. Descripción general de AZIC Ingeniería como empresa constructora y consultora, diversificación desarrollada, condición dentro del mercado constructivo nacional.
3. Identificar las condiciones que rigen el clima organizacional en AZIC Ingeniería, como base para establecer los parámetros de optimización de las condiciones dentro de la empresa.
4. Analizar el panorama actual del clima organizacional de AZIC Ingeniería dentro de la parte administrativa y el equipo de campo.
5. Proponer una gestión de cambio enfocada en mejorar las condiciones del clima organizacional, mediante la implementación de políticas gerenciales en los niveles requeridos.

En el capítulo uno se da las definiciones y conceptos del clima organizacional así como las propiedades de cada una de esos elementos. Se detalla como dentro de cada organización existe una cultura que es derivada de un comportamiento de los integrantes de la misma que están influenciados tanto por aspectos internos como externos. La motivación y los incentivos se desarrollan en este capítulo así como los elementos del liderazgo en lo que a origen y corrientes se refiere.

El capítulo dos hace una reseña histórica de la empresa, el tipo de actividades que se realizan y los servicios que la compañía presta a los diferentes clientes con que cuenta. La ubicación y análisis del entorno de la actividad de la constructora y un detalle de la estructura organizacional existente son los siguientes puntos de este capítulo. Luego se da un detalle del proceso constructivo típico donde se aprecian las diferentes actividades que se desarrollan en los proyectos.

En el capítulo tres se detallan las condiciones del clima organizacional de AZIC Ingeniería, que inicia con los aspectos generales y otros más específicos como ambiente, liderazgo, comunicaciones, valores, producción y motivación e incentivos que actualmente existen en la empresa.

El capítulo cuatro brinda un detalle del diseño y aplicación de la encuesta que se realiza en la empresa tomando los diez parámetros que la encuesta cubre. Continuando luego con los detalles porcentuales por parámetro y componentes de los mismos por medio de gráficos.

El quinto capítulo da el diseño y aplicación del taller de trabajo hecho, los resultados obtenidos y una propuesta de solución a los factores del clima organizacional que resultan con porcentajes bajos en relación con el definido como mínimo necesario para una buena condición.

CAPÍTULO I

Definiciones y conceptos del clima organizacional

1.1 Concepto del clima organizacional

Dentro de las empresas y organizaciones es muy valioso para la Gerencia conocer cuál es la conducta humana dentro de ellas, la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral donde se desempeñan y la influencia de los estilos de liderazgo que predominan, con el fin de identificar los factores que afectarán positiva o negativamente el desempeño y motivación de los empleados y, por añadidura, el desempeño empresarial general.

Según Chang y Salazar¹, el clima organizacional corresponde al: “ *medio ambiente o atmósfera psicológica de una organización. Este mundo psicológico del trabajo podría representar para la persona una fuente importante de influencia en su conducta, sus reacciones y sus sentimientos en el lugar de trabajo*”.

Por lo tanto, este mundo psicológico influye de diversas formas como, por ejemplo, la manera en que los empleados perciben su medio ambiente laboral, el valor que los empleados puedan atribuir a determinados resultados como fruto de un esfuerzo realizado, las instrumentalidades que conoce en relación con estos resultados de su trabajo y las expectativas de que distintos esfuerzos, estrategias o métodos de trabajo conducirán a determinados resultados, los cuales influyen sobre la conducta laboral y sobre las actitudes hacia el trabajo y la organización.

El clima organizacional corresponde al medio ambiente o atmósfera psicológica. Se refiere a la conducta humana dentro de las organizaciones laborales, fundamentalmente. Sus características describen y diferencian, a los ojos de sus miembros, a unas de otras.

1.1.1 Características y elementos del clima organizacional

¹. Chang, L. y Salazar, K. (1997). *Clima organizacional y estresores ocupacionales: el caso de los empleados operativos de una empresa privada*. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Psicología. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica. 39-45.

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características las que pueden ser internas o externas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por las personas que se desempeñan en ese medio ambiente. Esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas, que pueden acaecer por varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación, se obtiene un incremento en el clima organizacional, puesto que los empleados sienten deseos de trabajar. Cuando disminuye la motivación, sucede todo lo contrario, ya sea por frustración o por algún otro motivo que hace imposible la satisfacción de la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian una de a otra, así como de una sección de otra dentro de una misma empresa.

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

Dentro de los elementos del clima organizacional se pueden encontrar diversas escalas, de acuerdo con la forma en que se ven afectados o beneficiados. Según Litwin y Stringer², las escalas son:

1. *“Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la empresa acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de sus labores.*

² Litwin, G. y Stringer, R. (1968) *Motivación y clima organizacional* (2ª. ed.) Tr.por Kolb, Rudin y Mcintyre. Boston Universidad de Harvard, División de Research: USA. 175-193

2. *Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.*

3. *Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la remuneración recibida por el trabajo bien hecho.*

4. *Desafío: Corresponde a la actitud de los miembros de una organización frente a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.*

5. *Relaciones: Es la percepción de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.*

6. *Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.*

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

8. *Conflicto: Se trata del sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones.*

9. *Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la compañía y la seguridad de ser un miembro valioso de un equipo de trabajo”.*

El efecto de estos elementos sobre los colaboradores va a tener resultados diversos dependiendo de su condición dentro de la empresa u organización; siempre se darán resultados tanto de tipo positivo como negativo, y todas estas percepciones que los empleados tienen se van formando conforme pasa el tiempo y la cultura y clima organizacional tiene un efecto de permeabilidad sobre las personas que laboran para una empresa.

La investigación ha señalado que la elaboración del clima es un proceso sumamente complejo, a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por eso, muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de ese recurso, las organizaciones requieren mecanismos de medición periódica de su clima, lo que se

relaciona con la motivación del personal y, como anteriormente se indica, este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con la afirmación supracitada, se entiende que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, con creatividad y síntesis, de todos sus componentes, por lo que el clima debe ofrecer calidad de vida laboral y esto apunta a la mejora de las condiciones laborales para cada uno de los miembros y para la organización en su conjunto.

1.2 Cultura organizacional

La cultura social (nacional) produce el amplio contexto en el que operan las organizaciones. Este conforma el complejo sistema social de leyes, valores y costumbres en el que tiene lugar el comportamiento organizacional. De acuerdo con Litwin³,

“El comportamiento de los empleados (C) está en función de la interacción entre las características personales (P) y el entorno (E) que rodea a la persona, o $C = f(P, E)$. Parte de este entorno es la cultura social en la que el individuo vive y trabaja, la cual ofrece claves generales sobre la manera en la que se comportará una persona con determinados antecedentes. Las acciones de los empleados se ven fuertemente influidas por los roles que se les asignan y el nivel de estatus acorde con ellos”.

En las organizaciones reside otra poderosa fuerza determinante del comportamiento individual y grupal. La cultura organizacional, según Davis⁴,

” es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. La idea de la cultura organizacional es un tanto intangible, porque no es posible verla ni tocarla, pero está presente y es posee un gran poder de influencia. Como el aire de una habitación, rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización. Dado que se trata de un dinámico concepto de

³Ibíd. 327-333.

⁴⁴ Davis, K. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo* (10° ed.). México: McGraw-Hill. 67-75.

sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre dentro de la institución o empresa”.

Las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa por varias razones. Ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión de estabilidad y continuidad, que, a su vez, brindan una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede internamente, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que, de otro modo, parecerían confusos.

Quizá más que ninguna otra cosa, las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas. Atraen la atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos. Gracias a que reconocen y retribuyen a estas personas, las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir.

1.2.1 Propiedades de las culturas

Como las huellas digitales, las organizaciones son únicas. Cada una de ellas posee una historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visiones, anécdotas y mitos propios, los que en su totalidad representan una cultura distintiva. Las culturas son de naturaleza relativamente estable pues, por lo general, cambian muy lentamente en el transcurso del tiempo.

Excepciones a esta condición pueden ocurrir cuando una crisis mayor amenaza a una empresa o cuando dos organizaciones se fusionan (lo que requiere una cuidadosa combinación de ambas para evitar un choque cultural).

Tradicionalmente la mayoría de las culturas organizacionales han sido implícitas más que explícitas. Recientemente, sin embargo, las organizaciones han empezado a abordar abiertamente el tema de las culturas que se han propuesto poseer y muchos líderes de alto nivel consideran que uno de sus roles más importantes es el de hablar expresamente del tipo de entorno que les gustaría crear en sus empresas.

La última característica definitoria de la mayoría de las culturas es que se las concibe como representaciones simbólicas de profundas convicciones y valores. Rara vez se puede encontrar una descripción escrita de la cultura de una empresa. Más frecuentemente, los empleados hacen inferencias sobre ella tras escuchar relatos de cómo se hacen las cosas, leer lemas que recogen ideales empresariales o asistir a ceremonias en las que se honra a ciertos tipos de empleados.

Con el paso del tiempo, la cultura de una organización se perpetúa gracias a su tendencia a atraer y retener a personas acordes con sus valores y convicciones. Así como la gente puede optar por mudarse a cierta región a causa de características geográficas como temperatura, humedad y lluvias, los empleados también gravitan hacia la cultura organizacional que prefieren como entorno de trabajo. Esta tendencia resulta en el "ajuste adecuado" entre empleador y empleado.

Es importante destacar otras varias dimensiones de la cultura. Ante todo, ninguna cultura es "mejor" que la de otras empresas; la cultura depende evidentemente de las metas, industria y competencia de una organización, así como de otros factores de su entorno.

Las culturas son más fáciles de reconocer cuando sus elementos están generalmente integrados y son coherentes entre sí (en otras palabras, cuando engranan unos con otros como las piezas de un rompecabezas). Asimismo, la mayoría de sus miembros deben al menos aceptar, si no es que adoptar, los supuestos y valores de la cultura.

Tradicionalmente, los empleados casi no han hecho referencia explícita a la cultura en la que trabajan, pero más recientemente este se ha convertido en un tema de conversación crecientemente aceptable entre ellos. La mayoría de las culturas evolucionan directamente desde la alta dirección, cuyo discurso puede ejercer una poderosa influencia sobre los empleados. Sin embargo, las acciones de la dirección son aún más importantes para los empleados observadores, capaces de detectar rápidamente el hecho de que los administradores solo se comprometen de palabra; en realidad no apoyan ciertos ideales, como el servicio al cliente y la alta calidad de los productos.

Según McCollom⁵, *“una cultura puede imperar a todo lo largo de una organización o componerse de varias subculturas, el entorno de una división, sucursal, planta o departamento”*.

Finalmente, las culturas pueden ser de diversa intensidad. Se las puede caracterizar como "fuertes" o "tenues", dependiendo sobre todo del grado de su impacto en el comportamiento de los empleados y del grado en que se profesan las convicciones y valores básicos.

El efecto de la cultura organizacional en el comportamiento de los empleados es difícil de establecer. Algunas investigaciones indican que debe existir, y existe, una relación positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño. El acuerdo con la cultura de una organización debe resultar en un mayor grado de cooperación, aceptación de la toma de decisiones y el control, comunicación y compromiso con el empleador.

Este resultado es especialmente probable cuando una empresa busca conscientemente crear una cultura que favorezca al desempeño y que elimine las barreras al éxito. Así como la levadura es un ingrediente decisivo para la cocción del pan, una "cultura de productividad" es un elemento esencial para el éxito de una organización. Sin embargo, si se hace énfasis en un ingrediente equivocado, los resultados pueden ser costosos.

1.2.2. Medida de la cultura organizacional

La medida de la cultura organizacional, según Davis⁶, es,

“la medición y comparación sistemática de las culturas organizacionales son procesos difíciles, en el mejor de los casos. Casi todos los primeros intentos, a este respecto, de los investigadores se basaron en el análisis de anécdotas, símbolos, rituales y ceremonias con el propósito de obtener indicios que permitieran elaborar una descripción completa”.

⁵ McCollom, M. (1993). *Comparing organizational cultures as complex wholes* (2nd ed.).USA: Management Inquire. 24-27.

⁶

Ibid. 115.

También otros han recurrido a entrevistas y cuestionarios generales en un intento por evaluar los valores y convicciones de los empleados. En otros casos, el análisis de las declaraciones de filosofía de las empresas ha ofrecido útiles ideas sobre la cultura adoptada (las convicciones y valores que la organización reconoce públicamente).

Otro método consiste en encuestar directamente a los empleados e indagar sus percepciones acerca de la cultura de la organización. Uno de los métodos más interesantes es el de convertirse en miembro de una organización y emprender la observación como participante. Este método permite la experimentación directa desde la perspectiva de un miembro inmerso en una cultura en particular.

Todo intento por medir la cultura organizacional sólo puede producir una evaluación imperfecta. Estas mediciones se limitan a tomar una fotografía instantánea de una cultura en un momento determinado. En realidad, muchas culturas organizacionales se hallan en proceso de cambio y deben ser vigiladas regularmente con una amplia variedad de métodos a fin de obtener de ellas una imagen más veraz.

1.2.3. Transferencia cultural

Si las organizaciones pretenden crear y administrar conscientemente su cultura, deben ser capaces de comunicarla a sus empleados, especialmente a los de reciente contratación. La gente suele estar más dispuesta a adaptarse cuando le interesa complacer a los demás, obtener su aprobación y conocer su nuevo entorno de trabajo. De igual manera, a las organizaciones les interesa en particular que los nuevos empleados se adapten, de modo que muchas de ellas utilizan métodos intencionados para contribuir a que esto ocurra.

Entre los ejemplos de vehículos formales de comunicación para transmitir las culturas organizacionales, están las visiones ejecutivas del futuro de la empresa, las declaraciones de filosofía de la compañía y los códigos de conducta ética.

Entre los medios informales pueden citarse el reconocimiento público de héroes y heroínas, la narración de casos de éxito e incluso la tolerancia a la exageración de mitos sin incurrir en excesos ridículos.

Los elementos de la cultura de una organización también se comunican de una forma más sutil a los empleados; desde luego, por muchos otros medios, como la filtración accidental a toda la empresa de un error cometido por un administrador y la exculpación de éste por parte de uno de los altos ejecutivos.

Cuando ocurren cambios en la dirección contraria, surge un proceso recíproco. También los empleados pueden ejercer un activo impacto en la naturaleza de la cultura y operaciones de la organización. La individualización tiene lugar cuando los empleados ejercen exitosa influencia en el sistema social que los rodea en el trabajo, ya sea mediante el desafío de la cultura o su desviación respecto de ella.

Según un informe de ASTD⁷:

“¿La cultura puede cambiar? En un estudio acerca de las culturas empresariales de nueve grandes compañías (Federal Express, Johnson & Johnson, 3M, AT&T, Corning, DuPont, Ford, IBM y Motorola) se llegó a la conclusión de que, en efecto, puede cambiar. Sin embargo, para ello se requiere de un esfuerzo a largo plazo, a menudo de una duración de cinco a diez años. El abierto apoyo y compromiso de la alta dirección con los nuevos valores y convicciones es por supuesto de gran importancia, lo mismo que la capacitación de los empleados para ayudarlos a cambiar”.

Por lo tanto, el cambio es posible y va a depender del grado de compromiso de cada una de las partes, las cuales van a estar por un periodo significativo enfocados en el cambio que se necesita realizar. Definitivamente que, como cualquier política importante, el compromiso de parte de la alta gerencia es fundamental para la implementación de este tipo de gestión.

1.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.3.1 Nociones principales

⁷ Erickson, E. (1993). *Organizational culture* ASTD Info-line #9304. 19-26.

El comportamiento organizacional según Robbins⁸ es,

“el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones. Pretende identificar medios para que actúen más eficazmente. El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras”.

El comportamiento organizacional brinda una muy útil serie de instrumentos para muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a estudiar la conducta de los individuos en una organización. Contribuye, asimismo, a que comprendan las complejidades de las relaciones interpersonales, las resultantes de la interacción de dos personas (compañeros de trabajo o superior-subordinado) entre sí.

En el nivel inmediatamente superior, el comportamiento organizacional es muy útil para examinar la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños, ya sea equipos formales o grupos informales. Cuando dos o más grupos (como podrían serlo los Departamentos de Ingeniería y Ventas) deben coordinar sus esfuerzos, los administradores se interesan en las consecuentes relaciones intergrupales.

Finalmente, las organizaciones también pueden ser concebidas, y administradas, como sistemas integrales con relaciones interorganizacionales (fusiones y sociedades en participación, por ejemplo).

1.3.1.1 Objetivos y fuerzas

La mayoría de las ciencias comparten cuatro objetivos: describir, comprender, predecir y controlar ciertos fenómenos. Estas también son los objetivos del comportamiento organizacional. El primer objetivo es describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones. El cumplimiento de esta

⁸

Robbins, S.P. (1999). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones* (4. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana. 112-133.

meta permite a los administradores comunicar con palabras comunes la conducta humana en el trabajo.

El segundo objetivo es comprender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se sentirían sumamente decepcionados si solo pudieran hablar de la conducta de sus empleados, pero no comprender las razones detrás de sus actos. Por lo tanto, los administradores inquisitivos aprenden a buscar las explicaciones últimas.

Predecir la conducta futura de los empleados es uno de los objetivos del comportamiento organizacional. Lo ideal sería que los administradores poseyeran la capacidad para predecir la probabilidad de que ciertos empleados sean productivos y dedicados y otros vayan a ausentarse, retrasarse o dar motivo a cualquier forma de desorganización en un día determinado (para que los administradores puedan emprender acciones preventivas).

El último objetivo del comportamiento organizacional es controlar (al menos parcialmente) y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo. Dado que a los administradores se los hace responsables de los resultados de desempeño, uno de sus principales intereses es la posibilidad de ejercer impacto en el comportamiento de los empleados, el desarrollo de habilidades, las actividades de los equipos y la productividad.

Así pues, deben estar en condiciones de obtener mejores resultados tanto de sus propias acciones como de las de sus empleados, meta en cuya consecución el comportamiento organizacional les sería de gran utilidad.

Algunas personas podrían temer que los instrumentos del comportamiento organizacional se utilizarán para limitar su libertad y despojarlas de sus derechos. Aunque siempre cabe la posibilidad de que tal cosa ocurra, es muy poco probable que sea así, ya que en la actualidad las acciones de la mayoría de los administradores están sujetas a un intenso escrutinio.

Los administradores no deben olvidar que el comportamiento organizacional es un instrumento humano para el beneficio humano. Su aplicación se extiende a la conducta

de los individuos en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos gubernamentales, escuelas y organizaciones prestadoras de servicios.

En presencia de cualquier organización, siempre será necesario describir, comprender, predecir y administrar mejor el comportamiento humano porque, cuanto mayor sea el conocimiento con respecto a esto, la capacidad de implementar políticas y ajustes para optimizar la gestión operativa será más viable.

Hoy en día la naturaleza de las organizaciones se ve influida por un complejo conjunto de fuerzas. Según Davis⁹, *"la inmensa variedad de aspectos y tendencias de estas fuerzas puede clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en el que opera la organización"*.

El hecho de que las personas trabajen en conjunto en una organización, para cumplir un objetivo, implica la existencia de algún tipo de estructura de relaciones formales. Las personas también hacen uso de tecnología en el cumplimiento de sus labores, de modo que se da una interacción entre personas, estructura y tecnología. Estos elementos reciben además la influencia de, e influyen en, el entorno externo.

1.3.1.2 Miembros participantes y conformación estructural

La gente compone el sistema social interno de las organizaciones. Este sistema consta de individuos y grupos, estos últimos tanto grandes como reducidos. Existen grupos informales no oficiales y grupos formales oficiales. Los grupos son dinámicos. Se forman, cambian y desmantelan. Las personas son los seres vivientes, pensantes y sensibles que trabajan en las organizaciones para cumplir sus objetivos. Cabe recordar que la razón de existir de las organizaciones es servir a las personas, mientras que la razón de existir de las personas no es servir a las organizaciones.

La organización humana de hoy no es igual que la de ayer, ni la de anteayer. La fuerza de trabajo en particular se ha vuelto extraordinariamente diversa, lo que significa que las personas llegan a un empleo con una amplia variedad de antecedentes educativos, talentos y perspectivas.

⁹ *Ibid.* 118.

Ocasionalmente esta diversidad entraña retos que la administración debe resolver, como ocurre cuando ciertos empleados manifiestan su individualidad vistiéndose o arreglándose en forma poco común, en tanto que otros representan peculiares desafíos a causa de abusar de sustancias tóxicas o de padecer enfermedades potencialmente mortales. Tras examinar sus valores, otros empleados deciden poner sus metas personales por encima de su compromiso con la organización. Los administradores deben estar al tanto de estos diversos patrones y tendencias y prepararse para adaptarse a ellos.

Según Metz¹⁰,

“la estructura define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones. La realización de las actividades de una organización supone la existencia de puestos muy diversos. Ello explica que haya administradores y empleados, contadores y trabajadores de ensamble. Estas personas deben relacionarse en forma estructural para que sea posible coordinar eficazmente su trabajo. Tales relaciones dan origen a complejos problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones”.

En muchos casos las estructuras organizacionales han sido objeto de aplanamientos (reducción de sus niveles, meta que se consigue a menudo mediante la eliminación de puestos de la administración intermedia). Recorte y reestructuración son resultado de la presión por la reducción de costos sin menoscabo de la competitividad. Por su parte, otras estructuras se han vuelto más complejas como consecuencia de fusiones, adquisiciones y nuevos giros empresariales. Varias organizaciones han experimentado con la contratación de "empleados justo a tiempo" o fuerza de trabajo contingente.

1.3.1.3 Tecnología y ambiente

Según Davis¹¹, *“si la tecnología es estable y altamente automatizada, los costos del enriquecimiento del trabajo pueden ser muy elevados en relación con sus beneficios”.*

¹⁰ Metz, E. (1986). *Managing change toward a leading-edge information culture* Organizational Dynamics. 47-61.

¹¹ *Ibid.* 327.

La tecnología aporta los recursos con los que trabaja la gente e influye en las tareas que ésta ejecuta. Dado que se lograría muy poco si los individuos se atuvieran a sus solas manos para trabajar, construir edificios, diseñar máquinas, crear procesos de trabajo e integrar recursos. La tecnología en uso ejerce significativa influencia en las relaciones de trabajo. Una línea de ensamble no es lo mismo que un laboratorio de investigación, de igual manera que en una fábrica de acero no imperan las mismas condiciones de trabajo que en un hospital.

El mayor beneficio de la tecnología es que permite a las personas trabajar más y mejor, aunque también las restringe de varios modos. Así como ofrece beneficios, también implica costos.

Como ejemplos del impacto de la tecnología pueden citarse el creciente uso de robots y sistemas de control automatizados en líneas de ensamble, el drástico paso de una economía de manufactura a una de servicios, los impresionantes avances en la capacidad del *hardware* y *software* de cómputo, la acelerada transición hacia el amplio uso de la autopista de la información (Internet) y la necesidad de responder a las demandas sociales de mayor calidad en bienes y servicios a precios aceptables. A su manera, cada uno de estos adelantos tecnológicos intensifica la presión sobre el comportamiento organizacional para mantener el delicado equilibrio entre los sistemas técnico y social.

Todas las organizaciones operan en un ambiente interno y externo. No están solas. Forman parte de un sistema mayor con muchos otros elementos, como el Gobierno, la familia y otras organizaciones. Muchos de los cambios que ocurren en el entorno generan importantes demandas sobre las organizaciones. La ciudadanía espera que estas sean socialmente responsables. En todo el mundo surgen nuevos productos y se compite por los clientes; el impacto directo de los sindicatos (medido por la proporción de la fuerza de trabajo sindicalizada) va en declive; el acelerado ritmo de los cambios en la sociedad se apresura cada vez más.

1.3.2 Comportamiento organizacional basado en personas

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

Según Rensis Likert¹²,

“en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización”.

En ellas se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización. Es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es coherente con el tan conocido teorema de Thomas: *“Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias”.* También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización.

No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si este no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a ella, los que con sus decisiones le dan vida, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian

1.3.2.1 Cuatro tipos principales

¹² Likert, R. (1961). *New patterns of management* (3rd Ed.). New York: McGraw Hill. 105-117.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Son los siguientes:

“Sistema 1: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden, siguiendo una línea altamente burocratizada de conducta regular.

Sistema 2: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. Hay una mayor delegación que en el caso del Sistema 1. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad.

Sistema 3: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.

Sistema 4: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes sectores de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal”.

El trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización ha sido acogida por la literatura especializada, de tal manera que prácticamente en toda ella se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, mecanismos de toma de decisiones, nivel de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

1.4 Motivación e incentivos

1.4.1 Sentimientos motivacionales

Los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen su vida. Gran parte del interés en estos patrones de

motivación es generado por las investigaciones de David C. McClelland, de la Universidad de Harvard.

McClelland¹³ elabora un esquema de clasificación en el que sobresalen tres de los impulsos más dominantes y en el que se señalaba la significación de éstos para la motivación. Sus estudios revelan que,

“los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en la que éstas crecieron: de su familia, escuela, iglesia y libros. En la mayoría de las naciones, uno o dos de los patrones motivacionales tienden a imperar entre los trabajadores, dado que crecieron en medios similares. Las investigaciones de McClelland se centraron en los impulsos de logros, asociación y poder. Además de éstos existe también el impulso de competencia, el cual es un factor importante en los intentos actuales por ofrecer productos y servicios de alta calidad”.

Por lo tanto, toda esta cultura motivacional está formada por toda una gama de elementos impulsa a alcanzar metas en distintas áreas y hace que las personas actúen y sean más competitivas y luchadoras, y los gerentes de las empresas deben saber cuáles son los elementos motivacionales que tienen mayor peso dentro de sus trabajadores, porque no son los mismos para un grupo, por ejemplo, de trabajadores de oficina que un grupo de trabajadores de campo en lo que a motivación se refiere, ya que la motivación dependerá de su nivel dentro de una empresa u organización.

1.4.2 Realización y afiliación

La motivación de logro es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito. El cumplimiento es concebido como algo importante en sí mismo, no sólo por las retribuciones que lo acompañan.

Varias características definen a los empleados orientados al logro. Trabajan más arduamente cuando perciben que serán objeto de un reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando enfrentan sólo un moderado riesgo de fracaso y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño pasado. Como administradores,

¹³ McClelland, D.C. (1961). *The achieving society* (2nd ed.). New York: Van Nostrand Company. 56-64.

tienden a esperar que sus empleados también se orienten a la obtención de logros. En ocasiones estas elevadas expectativas dificultan a los administradores orientados a logros proceder a una efectiva delegación y a los empleados "promedio" satisfacer las demandas de sus superiores.

Algunos observadores han sugerido que la motivación de logros se asemeja al valor cultural que conceden los japoneses al "*kaizen*". Gran parte del éxito industrial de Japón se ha atribuido a la difundida creencia de que todas las personas deben buscar constantemente maneras de mejorar todo lo que les rodea. Según Holpp¹⁴, "*el kaizen es similar al más individualista impulso estadounidense de logros, conforme al cual algunas personas asumen la responsabilidad de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan la retroalimentación continua y gustan de intervenir en triunfantes logros debidos al esfuerzo individual o colectivo*".

La motivación afiliativa es el impulso de relacionarse socialmente con los demás. La comparación entre empleados motivados por el logro y empleados motivados por afiliación ilustra la influencia de ambos patrones en el comportamiento. Las personas orientadas al logro trabajan con mayor intensidad cuando sus supervisores les ofrecen detalladas evaluaciones de su conducta laboral.

En cambio, las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación. Los individuos motivados por la obtención de logros seleccionan a asistentes dotados de capacidad técnica, sin mayor consideración por sus sentimientos personales hacia ellos. Quienes se sienten motivados por la afiliación tienden a seleccionar a amigos que los rodeen. La cercanía de sus amigos les brinda satisfacciones internas, de modo que desean el margen de maniobra laboral que les permita desarrollar esas relaciones.

Los administradores con intensas necesidades de afiliación pueden tener dificultades para ser administradores eficaces. Aunque el pronunciado interés en relaciones sociales positivas suele resultar en entornos laborales cooperativos, en los que los empleados disfrutan verdaderamente del trabajo en común, el excesivo énfasis de los

¹⁴ Holpp, L. (1989). *Achievement motivation and Kaizen* Training and development journal.24-28.

administradores en la dimensión social de sus actividades puede interferir en el proceso habitual de realización de estas. A los administradores orientados a la asociación suele dificultárseles la asignación de tareas complicadas, la dirección de las actividades laborales y la vigilancia de la eficacia en el trabajo.

1.4.3 Competencia y poder

La motivación hacia la competencia es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan el dominio de sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la resolución de problemas, y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo.

Más importante es aún el hecho de que obtienen beneficios de sus experiencias y se empeñan en el permanente mejoramiento de sus habilidades. Según Silver¹⁵, *“en general tienden a desempeñar capazmente sus labores, dada la satisfacción interna que experimentan como producto de un trabajo bien realizado y la estimación que obtienen de quienes observan sus acciones (como compañeros de trabajo, clientes y superiores)”*.

La motivación hacia la competencia se diferencia de la motivación de logro. Los individuos orientados al logro disfrutan el cumplimiento de sus actividades y pasan al siguiente objetivo. Se inclinan más a interesarse en metas cuantificables, las que les sirven como puntos de referencia para medir su éxito. Los trabajadores orientados a la competencia, en cambio, conceden mayor valor al nivel de sus capacidades y son más sensibles a metas orientadas a la calidad de productos y servicios.

La motivación por el poder es el impulso a influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean tener impacto en sus organizaciones y están dispuestas a correr riesgos para conseguirlo. Una vez obtenido el poder que desean, pueden usarlo constructiva o destructivamente.

¹⁵ Silver, W.S. (1990). *The status quo tendency in decision making* Organizational Dynamics. 21-27.

Las personas motivadas por el poder son excelentes administradores si sus impulsos se dirigen al poder institucional, no al poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en el comportamiento de los demás en beneficio de la organización. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos, ascienden a puestos de liderazgo gracias a su exitoso desempeño y, por lo tanto, son aceptados por los demás. Sin embargo, si los impulsos de un empleado se dirigen a la obtención de poder personal, esta persona tenderá a ser un líder organizacional sin éxito.

1.5. Liderazgo

1.5.1 Origen del liderazgo

En la actualidad, en diversos ámbitos de la vida social, ha resurgido la inquietud de encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los Estados. Ya desde los años ochentas del siglo XX, se percibe el cambio del entorno en el que los administradores toman decisiones. Se trata, básicamente, de dos condiciones: la intensidad competitiva y la complejidad de las empresas.

Entre los múltiples temas que se consideran como alternativas viables para lograr la excelencia y la supremacía, particularmente en los negocios, el liderazgo vuelve a plantearse como la estrategia que permitirá a los ejecutivos y sus organizaciones llegar a ellas.

Hablar del liderazgo como alternativa, lleva a retomar lo que en torno a ello se ha avanzado; obviamente aquellos intentos de perfilar a los líderes como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados de un gran "carisma" o, incluso, con medidas físicas especiales, han quedado superados en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que pueda caracterizar, en diferentes momentos, grupos y tareas al líder.

A partir de ello, el esfuerzo se centra en destacar el comportamiento de las personas y las diversas situaciones en que se constituyen como líderes. El avance que se logra con

esta perspectiva es que el liderazgo no es una cualidad innata, sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas.

Bajo esta óptica se encuentra la definición de liderazgo, según Davis¹⁶, como: *"el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo par alcanzar objetivos"*.

Se puede apreciar en esta definición que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo. A su vez, es posible identificar que el líder se constituye como el detonante de la labor del grupo. Sin embargo, al destacar al sujeto, se pierde de vista la interacción con los subordinados y su nivel de aceptación de los objetivos planteados desde fuera o de manera independiente por dicho líder.

La conducción del trabajo de otros puede aprenderse, por ejemplo, el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación.

Un individuo que logre apropiarse de estas características estará en condiciones de ejercer el liderazgo en cualquier organización. Pero cabe cuestionarse si esta persona podrá interactuar de manera adecuada con cualquier tipo de subordinado ya que la conducción del trabajo se da en todos los niveles e incluye las tareas más modestas y a personas con diferentes potencialidades, que no necesariamente pueden identificar en este sujeto a su líder.

1.5.2 Corrientes del liderazgo

Hay enfoques descriptivos (los conductuales) que ofrecen las formas en que las acciones de líderes pueden diferir. Las percepciones de los empleados sobre el estilo de liderazgo es lo que importa. O sea, no importa tanto lo que los líderes piensan y hacen, sino todo lo que perciben que los líderes son.

¹⁶ *Ibid.* 215-238.

Según Salas¹⁷, puede haber varios estilos de liderazgo:

“1. Líderes positivos y negativos.

Hay maneras diferentes de abordar a los seguidores para motivarlos.

2. Líderes autocráticos, participativos y permisivos.

Este estilo de líderes depende de cómo el líder usa el poder.

3. Orientación a los empleados y orientación a las tareas.

A los líderes "considerados" (orientados a los empleados) les interesan las necesidades humanas de sus empleados. Se esfuerzan por generar trabajo en equipo, ofrecen apoyo psicológico y ayudan a los empleados a resolver sus problemas”.

Ambas formas parecen independientes, pero pueden aparecer juntas en un líder según la situación; de hecho, los líderes más exitosos combinan consideración y estructuración, en una medida considerable.

El análisis del clima y la cultura organizacional dentro de una empresa u organización es una tarea cuyo aporte es muy valioso y poder determinar cuáles son los elementos que tienen mayor influencia dentro de ella es una tarea que los gerentes deben de avocarse a ejecutar con miras en la optimización del desempeño empresarial, así como velar por el bienestar de todos los colaboradores, los cuales van a estar bajo una sombra que las organizaciones proyectan sobre ellos y que va a tener un efecto directamente proporcional a las condiciones que ahí se desarrollen.

La tarea es especial, por lo que el mejoramiento continuo se debe de implementar porque las organizaciones no son entes estáticos, sino dinámicos, y están influenciadas por elementos tanto internos como externos, y estos deben tener un seguimiento constante para que la gerencia sepa adónde apuntar sus esfuerzos para mejorar día a día.

El siguiente capítulo da una visión interna de la empresa y por medio de la reseña histórica y las actividades que se desarrollan, se ubica al lector dentro del contexto de la misma. Se detalla la estructura y procesos existentes para realizar un esquema que

¹⁷Salas A. (2004). *Antología Dinámica Organizacional y Liderazgo*. Antología del curso Dinámica Organizacional y Liderazgo, Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica. 87-93.

luego permita avanzar al capítulo tercero donde se estudia el clima organizacional actual de AZIC Ingeniería.

Capítulo II

Reseña histórica de AZIC Ingeniería

2.1 Antecedentes de la compañía

AZIC Ingeniería es una empresa que se dedica al diseño, la inspección y la construcción de obras civiles. Su inicio se remonta al año 1998, cuando es fundada por el ingeniero Alejandro Zamora Brenes.

AZIC Ingeniería es una empresa que brinda todos los servicios necesarios para la construcción de obras civiles; desde el inicio hasta el fin de la obra AZIC brinda un apoyo logístico desde la fase de diseño tanto estructural como espacial, soporte en gestión de permisos constructivos para los diferentes proyectos, administración de los proyectos de construcción por varias modalidades y la inspección de parte de ingenieros especializados en este trabajo.

También la empresa brinda servicios de alquiler de equipo de construcción, como andamios, puntales, batidoras de capacidad variable, equipo de demolición, equipo de compactación y sierras de corte para concreto y asfalto.

Dentro de su filosofía se han propuesto la siguiente misión, visión y valores:

Misión:

“Realizar proyectos de alta calidad constructiva, ejecutados por un equipo de trabajo altamente competitivo apoyado por un trato personalizado hacia nuestros clientes.”

La misión de AZIC Ingeniería contempla los pilares de la constructora que son la calidad, equipo de trabajo y atención especializada a los clientes y por medio de ellos poder ser diferenciados de la competencia. Desarrollando cada uno de ellos se busca tener un lugar de privilegio dentro de la mente de los clientes.

Visión:

“En diez años a partir de su fundación, AZIC será líder reconocida en la construcción de obras civiles de primera calidad, con un prestigio ganado por la excelente ejecución de sus obras en Costa Rica.

Para cada uno de los colaboradores de AZIC será un orgullo ser parte de la constructora.”

Las obras ejecutadas por la constructora han de servir de carta de presentación para los clientes porque cada una de ellas se distingue por su calidad, tiempo de ejecución y satisfacción del cliente y las personas de la empresa que han estado involucradas en la ejecución de una determinada obra o proyecto.

Valores:

- *Somos especialistas en el campo de la construcción y nos entusiasma nuestra labor.*
- *Tenemos orgullo y satisfacción en la calidad y ejecución de cada una de nuestras obras.*
- *Conformamos equipos de trabajos con alto grado de coordinación y colaboración.*
- *Tratamos a nuestros empleados, proveedores y clientes como nos gustaría ser tratados.*
- *Ejecutamos trabajos que sean compatibles con el medio ambiente.*
- *Tenemos un comportamiento ético intachable.*
- *Cooperamos con las comunidades en la que trabajamos.*

Los valores de la empresa identifican la mentalidad de cada uno de los colaboradores porque marcan los lineamientos de nuestra identidad, nuestro sentido de pertenencia, sentido de colaboración, trato hacia nuestros entornos tanto humano como ambiental y nuestro sentido social acompañado de un comportamiento ético esencial para el buen desarrollo de la actividad de la construcción. Todos ellos son elementos fundamentales para el éxito empresarial de AZIC Ingeniería.

2.2 Actividades de la empresa

Como se dice anteriormente, AZIC Ingeniería brinda toda una gama de servicios a sus clientes. Desde la fase del diseño, cuando se realiza una inspección al sitio donde se va a realizar el proyecto para identificar las condiciones bajo las cuales se va a realizar la obra, ya que hay factores que desde el inicio deben de ser identificados para no tener

problemas en el futuro. Entre los factores más importantes se tienen las condiciones del suelo porque es el mismo el que va a dar capacidad de soporte a la estructura que sobre él se cimentará la obra.

El estudio de suelo básico que se realiza al terreno es una prueba de capacidad de soporte, consistente en realizar una serie de perforaciones a diferentes profundidades y diferentes lugares para determinar cuán resistente es el suelo de la zona. Este estudio se realiza por medio de un sistema denominado “prueba de penetración estándar” y se ejecuta por medio de la extracción de material del suelo con un muestreador, que por percusión, se va insertando en el suelo y obtiene muestras del mismo las cuales son identificadas y clasificadas.

Estas muestras son luego llevadas al laboratorio de suelos donde se obtienen las propiedades de ellas como son humedad, límites líquidos, límites plásticos, cohesión y clasificación. Con estos datos se procede al diseño de la cimentación de la obra, la que tendrá diferentes dimensiones dependiendo del tipo de suelo y peso de la estructura.

La segunda prueba que se realiza en las propiedades es la llamada prueba de infiltración o percolación, que es una prueba que determina la capacidad de absorción de líquidos por parte del terreno. Esto porque en muchos casos, en las urbanizaciones tanto residenciales como industriales, no existe un sistema colector de aguas negras y es necesario diseñar un tanque séptico con su respectivo drenaje. La prueba de infiltración da los parámetros para determinar la longitud, el ancho y la profundidad del drenaje del tanque séptico.

Esta prueba también detalla cuanto es el tiempo de transferencia de las bacterias a través de los estratos de materiales que conforman el suelo. Hay suelos como los arcillosos que prácticamente son impermeables y requieren diseños especiales y otros como los suelos orgánicos y arenosos que tienen una gran capacidad de absorción.

Para el diseño espacial se trabaja en conjunto con arquitectos y dibujantes externos a la empresa, quienes brindan la asesoría necesaria para obtener un producto que sea del agrado del cliente en lo que a diseño arquitectónico se refiere. Este proceso inicia con la obtención de las necesidades de los clientes con base en la actividad a la que la

estructura va a ser destinada, llámese casas de habitación, condominios, naves industriales o cualquier otro tipo de obra a construir.

Una vez hecha la recopilación de datos de las necesidades del cliente se procede a realizar un boceto o diseño preliminar de la planta de la obra, este boceto se le da al cliente para que sea revisado si es conforme lo que se busca. Una vez que se tiene el diseño de la planta, se realiza el diseño de las elevaciones, con las fachadas tanto frontal como posterior y los costados de la obra en el caso de que esta los requiera.

Cada una de las láminas del diseño está debidamente identificada y en la primera página hay un índice del contenido de cada lámina. De igual manera, cada una de las láminas tiene un cajetín donde se detalla el nombre del proyecto, el propietario, el profesional responsable y el número de la misma

Como diseño estructural se comprende lo que es dimensionar para una obra sus elementos estructurales, como fundaciones, columnas, vigas, entrepisos, diseño mecánico, diseño eléctrico o las condiciones de diseños específicas que cada obra requiera ya que los diseños varían dependiendo de los tipos de materiales que se utilizan regularmente en los proyectos.

Dentro de los diferentes materiales constructivos están el concreto, el metal y la madera. En la mayoría de los casos lo que suele utilizarse es una mezcla de los tres, pero algunos de ellos son destinados a los elementos estructurales y otros a los elementos arquitectónicos.

El diseño y dimensión de cada uno de los componentes de la estructura dependerá de las condiciones de carga a las que se vea sometida la obra. Para el diseño se utilizan varios códigos constructivos como el Código de cimentaciones de Costa Rica y el Código sísmico de Costa Rica, los cuales dan los parámetros para el diseño según se requiera.

También se trabaja sobre diseños ya establecidos, como por ejemplo en el caso de las licitaciones públicas y privadas, ya que cuando se participa en las mismas las instituciones son las que brindan los diseños realizados por personal propio o subcontratando a empresas especialmente enfocadas en el diseño distintas obras civiles.

Una vez determinado el diseño, se realiza el proceso de dibujo e impresión de láminas con los diferentes detalles, como láminas arquitectónicas, láminas estructurales, láminas de diseño eléctrico y mecánico, láminas de cubiertas, etc..

Cada una de estas láminas va firmada por el profesional responsable del área, como un ingeniero civil para lo que es constructivo, un ingeniero mecánico para todo lo que es sistema hidráulico y un ingeniero eléctrico para el sistema eléctrico de la obra.

Cuando se tienen las láminas con sus respectivas copias, se procede a realizar el trabajo de gestión de permisos constructivos que regularmente contempla el visto bueno de parte de las siguientes instituciones:

- Municipalidad de la zona para obtener uso de suelo y visado de planos de catastro. El uso de suelo es el visto bueno de parte de la municipalidad que concede permiso para que una determinada obra sea construida en un determinado lugar. Esto por cuanto hay zonificaciones realizadas donde se deben de ubicar residencias, industrias y comercio entre otros. El visado del plano de catastro es el sello que las municipalidades estampan en los planos para aceptar que el plano esta debidamente inscrito en el Departamento de Catastro de la oficina de la municipalidad y que las actualizaciones de propietarios y costos de lotes o estructuras están actualizados para el cobro de los impuestos territoriales. También las municipalidades dan el aliniamiento de la obra que es el retiro frontal, lateral y posterior que las estructuras deben de cumplir con respecto a las colindancias existentes. Si la obra va a estar ubicada en frente de una calle nacional, el visto bueno del aliniamiento lo debe de dar el Ministerio de Obras Públicas y Transportes.
- Ministerio de Salud que se encarga de definir si las condiciones que se presentan con respecto a iluminación, ventilación y drenajes de tanques sépticos son los adecuados para cada proyecto.
- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados que da el visto bueno de la disposición de agua potable y la disposición de red colectora de aguas

negras. En caso de no existir esta última se procede a realizar el diseño del tanque séptico y el drenaje según se comenta antes.

- Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos da la tasación final de la obra, determinando por el área, tipo de acabados y tipo de construcción el costo de la obra. Es el Colegio también el que da la bitácora de proyecto o libreta que se mantiene en el proyecto y en la que se apuntan cuales han sido las condiciones del desarrollo del proyecto desde el inicio, especificando quienes están a cargo del proyecto y el desarrollo del mismo. Si durante la marcha se procede a ejecutar algún cambio que no esté en los planos constructivos, es en la bitácora donde se especifica en que consiste el cambio y se realiza ahí mismo una memoria de cálculo para detallar las nuevas condiciones del proyecto.
- Secretaría Técnica Nacional Ambiental que vela por que las condiciones de los proyectos no tengan un impacto negativo en el medio ambiente. Dependiendo de la dimensión del proyecto así será su impacto en la zona a construir y es por eso que se debe de presentar ante la Secretaría un Formulario de Evaluación Ambiental Preliminar (FEAP), donde se especifican todas las características del proyecto así como las condiciones bajo las cuales se va a trabajar los desechos líquidos, sólidos o gaseosos que el proyecto genere. Una vez presentado el FEAP la Secretaría se pronuncia y pide al dueño del proyecto un Plan de Gestión Ambiental o un Estudio de Impacto Ambiental que son informes donde claramente se detalla como es el tratamiento que se le va a dar a cada uno de los desechos y las medidas para mitigar el impacto de los proyectos en las zonas de construcción.
- Municipalidad de la zona para permiso constructivo, ya teniendo la aprobación de las instituciones que se mencionan antes, la municipalidad procede a dar el permiso de construcción, previa presentación de la póliza de riesgos del trabajo que cubre a los empleados de los proyectos.

Dependiendo del tipo de proyecto, en algunas ocasiones hay que gestionar algún otro trámite como por ejemplo a la Dirección de Museos, Instituto Costarricense de Ferrocarriles, Servicio Nacional de Riego y Avenamiento, Compañía Nacional de

Fuerza y Luz o cualquier institución que por determinado motivo deba de dar el consentimiento para la ejecución de un proyecto.

Otro elemento sumamente importante dentro de todo este proceso es el presupuesto de la obra. Dentro del mismo se realiza el cálculo de todos los costos de cada uno de los proyectos, desde el ante proyecto hasta el último detalle constructivo. Este presupuesto se hace por medio de un programa de cómputo, que se alimenta con la información extraída de los planos constructivos por medio del cálculo de áreas y volúmenes de las diferentes actividades desarrolladas en la obra y de esa manera se calcula los materiales y la mano de obra que se necesitan.

Este presupuesto es necesario que sea bien detallado y realista para que los clientes se ubiquen dentro del contexto financiero del proyecto. Todos estos cálculos de los costos también están sujetos a las condiciones económicas del país y el mundo ya, que los productos que se utilizan en la construcción regularmente se ven afectados por factores como la disponibilidad de materias primas y costo de los combustibles, los que tienen un impacto directo en las fluctuaciones que se den dentro de los costos de los proyectos

Cuando se obtienen los permisos se pasa a la fase de construcción que va a estar sujeta al tipo de proyecto que sea. Dentro de los proyectos que AZIC Ingeniería realiza están la construcción de casas, condominios, apartamentos, bodegas, muros de contención, parqueos de alto tránsito, pisos de plantas industriales, sustituciones de cubiertas de naves industriales, tuberías de conducción de aguas pluviales, andenes para contenedores, *mezanines* industriales, baterías de baños, locales comerciales, tanques sépticos, trampas de grasa y prácticamente todo tipo de obra civil.

También por un período aproximadamente de cuatro años, AZIC Ingeniería brinda sus servicios a una empresa que coloca paradas de buses de corte modernos en las distintas rutas de tráfico de autobuses en las provincias de San José, Alajuela, Cartago y Heredia, y se han colocado a la fecha cerca de doscientas cincuenta unidades.

En el proceso de colocación de las paradas de buses se coordina con la empresa privada que contrata los servicios de AZIC Ingeniería y el Ministerio de Obras Públicas y Transportes definiendo cuáles son las ubicaciones de cada una de ellas.

Para la instalación de cada una de estas paradas hay un procedimiento ya definido de retiros, alturas y dimensiones que se deben de cumplir para que estén a derecho con las normativas de vialidad.

Existen dos modalidades de construcción:

1. Por administración, que consiste en desarrollar proyectos constructivos donde se cobra un porcentaje sobre la facturación de los materiales y la mano de obra que se requiere en el proyecto. En este caso, se define con el cliente por medio de los planos constructivos y un contrato privado de trabajo cuáles van a ser las condiciones en que se va a desarrollar el proyecto en formas de pago, calidad de materiales y tiempos de entrega.

Cuando se inicia el proyecto se pide un adelanto del costo de la obra y se administra el proyecto con respecto al personal, la inspección y la proveeduría del proyecto. Semanalmente se le presenta al cliente un informe detallado donde se tiene la fecha de la factura, el proveedor, el detalle de la factura, el número de factura y el monto. Al final del informe se hace la sumatoria de estos rubros y se obtiene un subtotal, el que se multiplica por un porcentaje que se cobra por la administración del proyecto.

2. Por contrato, donde se asigna por monto fijo la construcción de una determinada obra. En este caso las condiciones son menos flexibles, ya que solamente se puede solicitar ampliar los montos por motivo de obras extras las cuales no estén contempladas en el diseño preliminar. Bajo este método también se cumple con las condiciones de contratos privados de trabajo donde se especifican todos los puntos de la contratación.

AZIC Ingeniería obtiene los materiales de construcción de diferentes proveedores los cuales son distribuidores mayoristas y brindan un precio especial a la constructora. Algunos de estos proveedores facilitan el servicio de transporte de los materiales al sitio del proyecto con lo que facilitan la operación de proveeduría.

Los materiales predominante en sus proyectos son arena, piedra, cemento, madera, acero en sus diferentes presentaciones como lo es la varilla, perfiles, láminas de techo, tuberías de concreto y PVC, materiales eléctricos, pintura, hojalatería, aluminio, materiales de origen cementero entre otros.

El proceso de proveeduría se realiza cuando el jefe de proyecto o maestro de obra pide material al departamento de operaciones, que es el enlace entre el proveedor y el proyecto. Al proveedor se le define la cantidad del producto, sus características y se coordina el transporte de los materiales al sitio. A pesar de que AZIC Ingeniería cuenta con un camión y un *pick up*, como se menciona anteriormente algunos de los proveedores dan sin costo alguno el servicio de transporte.

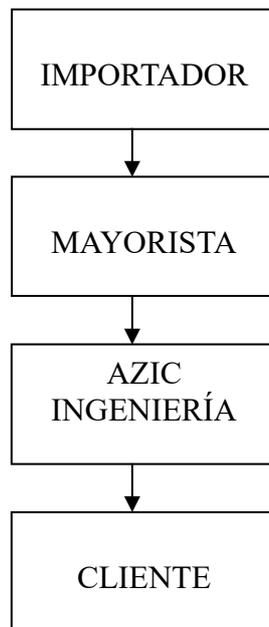


Diagrama 2.1 Canales y distribución física

También dentro de las actividades está el alquiler de equipo de demolición, el cual consta de compresores de aire móviles con su respectiva rompedora. El alquiler de este equipo incluye el combustible que la máquina requiera, así como su operador respectivo. Cada operador de equipo especial cuenta con un entrenamiento previo sobre

el uso de los equipos y los factores de seguridad que deben de ser contemplados cuando se opere este tipo de maquinaria.

El alquiler de puntales de acero y andamios es otra actividad de la constructora y se alquilan con todos los accesorios necesarios, o sea, tablas de seguridad, crucetas, conectores y rodines con freno. AZIC Ingeniería tiene a disposición el servicio de corte con sierra para concreto y asfalto con un sierra de disco de punta de diamante.

AZIC Ingeniería se ha desempeñado en los últimos tres años en el campo de las obras de tipo industrial y se ha enfocado en el mantenimiento preventivo de estructuras de gran dimensión.

Las obras que se ejecutan por su naturaleza son realizadas en el sitio del proyecto y solamente en el taller de las oficinas es donde se construyen algunos elementos, como estructuras de tipo metálico o similar, que tiene la facilidad de poder ser transportada al sitio de la construcción.

2.3 Entorno de la empresa

Por el tipo de actividad que AZIC Ingeniería realiza, se encuentra inscrita en el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos como empresa constructora, y es el Colegio la entidad que supervisa la aprobación de los planos constructivos.

La Cámara Costarricense de la Construcción es la entidad que tiene a su cargo contabilizar los metros cuadrados que se construyen en Costa Rica. Esta tarea es importante ya que la Cámara brinda las referencias de los índices de construcción en Costa Rica, clasificándolos en los sectores de la construcción más significativos como es el sector vivienda, el de la industria, el del comercio y otras actividades.

Esta clasificación se realiza por zona geográfica, tomando como referencia las siete provincias de Costa Rica. Con esta clasificación se da una amplia visión de cuáles son las condiciones de crecimiento o contracción del mercado de la construcción, lo que se ve afectado para bien o para mal por factores externos que hacen que los índices de la construcción suban o bajen.

El mercado de la construcción está dividido en tres segmentos. El primero es el de las empresas que se enfocan en las grandes obras, como edificios de más de cinco niveles, hospitales, represas, grandes centros comerciales y obras de tipo masivo; estas empresas tienen grandes estructuras organizativas.

En el segundo segmento están las empresas medianas, que realizan obras civiles, como casas de habitación, edificios de menos de cinco niveles, bodegas, muros de contención, urbanizaciones, entubados y obras de mediana envergadura. A este segmento es el que pertenece AZIC Ingeniería y se caracteriza por ser estructuras organizativas sumamente eficientes y condensadas.

En el tercer y último segmento se encuentran las empresas constructoras pequeñas que realizan obras de baja envergadura y se enfocan en casas de habitación pequeñas, remodelaciones, ampliaciones y obras similares. Aquí las condiciones administrativas son en la mayoría de los casos unipersonales, ya que la persona que realiza el trabajo constructivo es, en la mayoría de los casos, la que ejecuta todas las demás actividades administrativas.

El mercado de la construcción en Costa Rica es sumamente amplio y los competidores son un número que supera las ciento cincuenta empresas según el Directorio Oficial de la Construcción, directorio que agrupa a las empresas constructoras y consultoras del país, documento publicado por la Cámara Costarricense de la Construcción.

Otro de los factores del entorno de mayor peso es el Gobierno porque, dependiendo de las políticas gubernamentales, así crecen o decrecen los índices de la construcción. En los períodos en que se impulsan por medio de bajas tasas de interés los proyectos constructivos, se da un auge en la construcción y, por el otro lado, cuando las tasas de interés suben, los niveles en construcción bajan.

Aunado a esto, otro factor es la influencia de las superestructuras que se realizan a nivel mundial, ya que en algunos casos son obras de una magnitud tan grande que absorben una cantidad de material que hace escasear los mercados a nivel mundial. Como, por ejemplo, en China se está construyendo una represa que ha consumido una gran

cantidad de la producción de acero y esto ha tenido un impacto tanto en los costos como en el abastecimiento de acero a nivel nacional.

Este dato es suministrado por la Cámara Costarricense de la Construcción en un artículo del periódico la República del 17 de febrero del 2004, donde se hace especial énfasis en esta repercusión directa de un elemento externo a la condición de país con respecto al impacto de este tipo de megaproyecto.

La actividad de la construcción es una de las actividades que sufre una afectación directa de las condiciones económicas del país y es, a su vez, uno de los parámetros indicadores del desarrollo de una nación.

2.4 Estructura organizacional

Como se comenta anteriormente, AZIC Ingeniería es una empresa de tamaño mediano con una estructura bastante plana, integrada por el presidente, un departamento de operaciones, departamento de transportes, departamento contable y los equipos de campo.

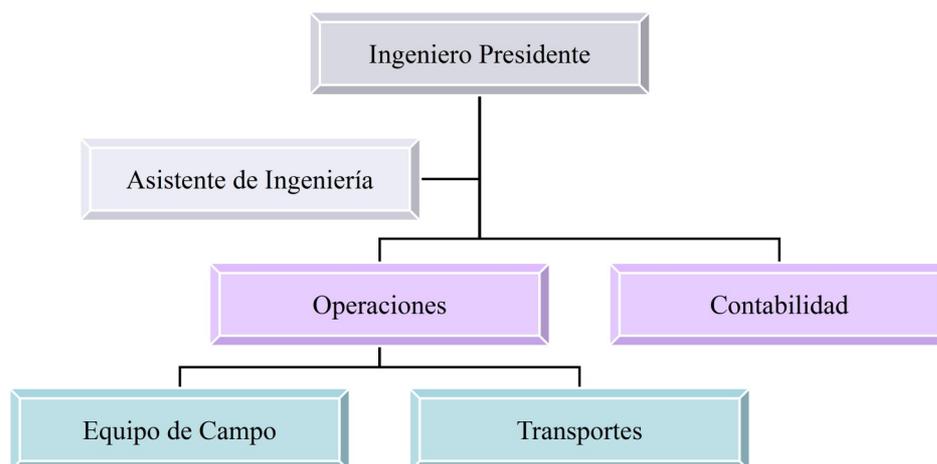


Diagrama 2.2 Estructura organizacional de AZIC Ingeniería

A continuación se detalla las funciones de cada una de las áreas.

Ingeniero Presidente: es el encargado del diseño, la inspección y la atención a los clientes. Supervisa el desempeño de toda la organización, tanto en la parte de ingeniería como financiera contable.

Asistente de Ingeniería: se encarga de las labores de coordinación del trámite de permisos de construcción, inspección de proyectos, atención a clientes y soporte logístico a los demás departamentos. Existe en la empresa un Asistente de Ingeniería, el que labora desde hace cuatro años para la empresa. Como requisitos para desempeñar este puesto se requiere ser un estudiante avanzado de la carrera de ingeniería civil o de arquitectura, proactivo y estar dispuesto a trabajar bajo condiciones de constante presión.

Departamento de Operaciones: aquí es donde se realiza toda la coordinación de proveeduría de proyectos, mantenimiento de equipo, ejecución de informes técnicos. En el Departamento de Operaciones se desempeñan actualmente dos personas cuyo perfil es similar al del Asistente de Ingeniería, con conocimientos en el campo así como de tipo contable básico, ya que en este departamento se confeccionan los informes contables de los diferentes proyectos.

Departamento de Transportes: se encarga de coordinar el traslado de materiales y equipo a los diferentes proyectos. Actualmente AZIC Ingeniería cuenta con un chofer para conducir un camión de cinco toneladas de peso máximo. La persona que está en este puesto debe de tener la licencia que lo faculte para la operación de este camión, así como un buen comportamiento. El chofer que actualmente está a cargo del camión labora para la empresa desde hace tres años.

Departamento de Contabilidad: tiene a su cargo el control contable de los proyectos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, planillas y todo lo referente a facturación. Este departamento tiene dos divisiones, una que es la de la oficina central donde se contabilizan todos los documentos de proyectos y de operaciones que esta a cargo de una persona que tiene de laborar en la empresa aproximadamente un año. Esta persona tiene conocimientos avanzados en contabilidad y está en contacto directo

con la oficina externa de contabilidad, que son los encargados de tramitar toda la documentación en el Ministerio de Hacienda.

Por último se encuentra a los equipos de campo, comandados por un jefe de proyecto o maestro de obras, que son los encargados de las cuadrillas de las diferentes obras. En AZIC Ingeniería hay dos jefes de proyectos que laboran para la empresa desde hace cinco años y dependiendo del tipo de proyecto que se esté realizando, se contrata personal para llevarlo a cabo. Por el tipo de actividad que se realiza no es común mantener personal por periodos más allá de los proyectos, lo que es una característica del medio de la construcción.

2.5 Procesos operativos

El primer paso de la cadena del proceso es el diseño arquitectónico y estructural de las obras a ejecutar; una vez que se tiene el diseño, se procede a la obtención de los permisos constructivos ante las diferentes instituciones gubernamentales.

El proceso operativo en sitio se conforma así:

1. Trabajos preliminares: es todo trabajo de carácter provisional que sea necesario realizar antes de la iniciación de la obra en sí. Entre estos están, limpieza del terreno, la construcción de la bodega, los cierres provisionales, la instalación de los servicios sanitarios portátiles, instalaciones eléctricas y de abastecimiento de agua de tipo provisional. También en este punto se encuentra lo que es el trazado, que consiste en definir la zonas donde se van a ubicar los diferentes elementos que van a conformar la estructura.
2. Movimientos de tierra: son los trabajos de explanación, excavaciones para sótanos, rellenos en el exterior de la obra, aquí es donde se ejecuta la excavación para los cimientos, que es lo que se conoce como placas de fundación, cuyas dimensiones van a estar sujetas a las características de la obra.

3. Cimientos: se consideran cimiento al medio que transmite las cargas de la edificación a suelo o terreno natural. Dependiendo del tipo de estructura, hay varios tipos, como placas armadas, vigas asísmicas, basas, pilotes, losas flotantes, etc.
4. Muros de contención: si la obra los requiere, se deben construir elementos que brinden soporte a la estructura principal, brinden estabilidad a ella por medio de elementos que resistan desplazamiento, volcamiento y empuje hidrostático.
5. Paredes: una vez realizadas las obras de cimentación y contención se procede a construir los cierres o paredes, los cuales pueden ser de bloques de concreto, madera, materiales cementeros o cualquier otro material que cumpla con los requerimientos para esta condición.
6. Rellenos internos: se realizan todos los rellenos para obtener los niveles que se requieren para pisos y evacuación de aguas tanto servidas como pluviales.
7. Contrapiso: es el cascote en bruto, o sea, colado, regularmente de concreto sin afinar ni con la colocación del elemento de superficie, como puede ser mosaico, terrazo, cerámica, madera, etc.
8. Hormigón armado: en esta actividad se colan los elementos de carácter estructural como las columnas y vigas antisísmicas, con su respectivo encoframiento, que permite brindar el debido recubrimiento a los elementos de acero.
9. Entrepiso: si la obra es de dos o más niveles, se realiza la construcción de las losas de entrepiso, que pueden ser de diferentes tipos, de concreto, de metal o mixtas. Regularmente las obras de concreto son prefabricadas y su proceso constructivos se da cuando se contrata a una empresa las viguetas y los bloques de tipo liviano, se trasladan al sitio de la obra, se instalan las viguetas se colocan los bloques y se dejan los anclajes para las divisiones que las plantas superiores van a tener. También dentro de esta losa de entrepiso se dejan todas las tuberías de abastecimiento de agua potable, evacuación de aguas servidas y las tuberías

eléctricas. Los entrepisos de metal tienen condiciones similares y los mixtos, como su nombre lo dice, es la combinación de elementos de acero y concreto.

10. Techos: están conformados por las cerchas, las cuales son elementos que dan soporte a la cubierta o techado. Las cerchas pueden ser metálicas o de madera. La cubierta o techo está conformada regularmente por láminas de zinc onduladas o rectangulares, techos de teja o techos derivados de combinaciones de aluminio y materiales que aíslan las temperaturas.
11. Cielos: proceso de la construcción de los emplantillados ya sea en madera o aluminio y su respectivo forramiento, ya sea en tablilla, *plywood*, *gypsum* o artesonado, que son los materiales de uso más frecuente.
12. Repellos y afinados: se procede en este punto a realizar las actividades de repellos y afinado que consisten en aplicar una película de cemento y arena, llamada mortero, de manera pringada para crear adherencia a la siguiente capa. Dentro de los afinados también está la aplicación de pasta para afinados, lo que brinda una textura muy suave.
13. Pisos: colocación final del piso definitivo que se va a utilizar como lo es cerámica, terrazo, paladiana, mosaico, madera, etc.
14. Enchapes: colocación de azulejos en baños y áreas de cocina a las diferentes alturas que el diseño defina.
15. Evacuación pluvial: todo componente o estructura dedicada exclusivamente a la evacuación de aguas de lluvia. Contempla lo que es hojalatería en general, o sea, canoas, botaguas, bajantes, limahoyas, limatones, cumbreras, tuberías dentro de hormigón y tuberías enterradas.
16. Instalaciones sanitarias: la instalación de lavatorios e inodoros con sus respectivos accesorios, la construcción de cajas de registro, ceniceros, trampas de grasa, construcción de tanques sépticos y sus respectivos drenajes.

17. Cañería: elementos de fontanería, tanques de captación de agua, tanques de agua caliente o calentadores eléctricos o de gas, sistemas de bombeo de agua.
18. Marcos y puertas: instalación de todos los marcos de puertas ya sea de seguridad o no en sus respectivos buques y con sus elementos de cerrajería.
19. Marcos y ventanas: instalación de todos los marcos de las ventanas que puede ser en madera, aluminio o PVC y la instalación de ventanas corredizas, ventilas, celosías, vidrios de tipo natural, bronce o negro.
20. Electricidad: instalación de las tuberías de tipo “*conduit*” o eléctricas con su respectivo alambrado con las especificaciones requeridas así como la instalación de los centros de carga y accesorios.
21. Muebles de cocina: todos los muebles ya sea en madera, concreto o mármol, aéreos y bajos, con sus respectivos fregaderos.
22. Pintura: de todos los elementos de tipo metálico, de concreto o madera, con sus respectivos tratamientos.
23. Obras exteriores: contempla lo que es aceras, tapias y enrejados.

Este es el esquema fundamental del desarrollo de una obra de tipo civil; también esto variará en la medida del tipo de obra que se construya. El siguiente diagrama de Gant refleja el cronograma de actividades a través del tiempo, en una obra de tipo casa de habitación.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PROYECTO: CASA DE HABITACIÓN

DESCRIPCION

TRABAJOS PRELIMINARES		
MOVIMIENTOS DE TIERRA		

capítulo, para ubicar a la empresa dentro del contexto del clima organizacional, factor de análisis de este trabajo.

Capítulo III

Condiciones del clima organizacional de AZIC Ingeniería

3.1 Aspectos generales

Dentro de los aspectos generales de AZIC Ingeniería se tienen:

- Empresa constructora y consultora de obra civil enfocada principalmente en el sector privado.
- Dentro de las diferentes obras que se construyen están casas de habitación, condominios, naves industriales, urbanizaciones, movimientos de tierra, muros de contención, estructuras metálicas, parqueos, etc.
- Empresa de tamaño pequeño que, a la fecha, no cuenta con un departamento especializado en Recursos Humanos debido a que como hay un número pequeño de personal permanente no existe la necesidad de destinar un departamento exclusivo para la atención de los colaboradores.

- No hay a la fecha, manuales de procedimientos, ni políticas empresariales establecidas por escrito. La definición de estas últimas las ha implementando el Presidente de la empresa.
- Por el tipo de actividad, esta se realiza en dos escenarios, uno que es el campo, donde se realizan las actividades constructivas y otra que es el área de operaciones. Las oficinas centrales están ubicadas en San Miguel de Santo Domingo de Heredia y cuenta con la señalización dentro de las oficinas de los diferentes departamentos.
- Las oficinas también cuentan con un patio de maniobras para el almacenamiento de los equipos de alquiler y parqueo de vehículos. Se ha destinado un sector de baños y otro para comedor, debidamente equipados.
- El sector de los baños cuenta con un inodoro, dos duchas, dieciocho casilleros debidamente identificados, una pila de aseo y un área para vestidores.
- Las cuadrillas de campo están compuestas por trabajadores costarricenses y nicaragüenses, estos últimos con una participación aproximadamente de un 80% por cuadrilla.
- La rotación del personal es baja, ya que siempre se mantiene un personal constante entre el Departamento de Operaciones y Campo; y cuando se trabaja en obras de gran envergadura se contrata personal de tipo temporal para la ejecución del proyecto; a estos trabajadores, una vez concluido el trabajo, se les procede a pagar su respectiva liquidación, conforme lo estipula el Ministerio de Trabajo.
- AZIC Ingeniería cuenta dentro de su personal con un ingeniero, un asistente de ingeniería, dos coordinadores de operaciones, dos jefes de proyectos, un transportista, y once personas distribuidas entre albañiles y peones, para un total de dieciséis personas que trabajan permanentemente.
- Alrededor de la empresa giran algunas fuentes de servicio externo, como la parte contable y legal, subcontratistas como, por ejemplo, electricistas, hojalateros, instaladores de vidrios, etc.
- Todos los colaboradores cuentan con sus respectivas garantías como la Caja Costarricense de Seguro Social y la póliza de riesgos de trabajo del Instituto Nacional de Seguros.

- Todos los equipos de transporte cuentan también con sus respectivas pólizas de responsabilidad civil, la cual es actualizada mes a mes según los lineamientos del Instituto Nacional de Seguros.
- Es importante señalar que la empresa cuenta con un sistema de radiofrecuencia, que permite mantener un contacto inmediato con el personal. Dentro de los colaboradores que cuentan con radio están el Ingeniero, el Asistente, el Departamento de Operaciones, los Jefes de Proyectos y el Conductor del camión de la empresa.
- Los horarios de trabajo de la empresa, tanto para oficina como para campo, es de lunes a viernes de siete de la mañana a cinco de la tarde. Dependiendo de la estación del año, en la época lluviosa regularmente inician sus actividades a las seis de la mañana debido a que la lluvia en algunas ocasiones no permite laborar. Se cuenta con quince minutos a media mañana y quince minutos a media tarde para la toma de alimentos, tipo merienda, y treinta minutos al medio día destinados al almuerzo.
- El 100% de los colaboradores residen dentro de la Gran Área Metropolitana y la mayoría de los trabajos que se ejecutan también están dentro de esa misma zona.
- El ausentismo tiene un porcentaje muy bajo, debido a que no se permite al personal las faltas injustificadas. Si alguno de los colaboradores sin motivo aparente se ausenta del trabajo se procede a amonestarlo por medio verbal en primera instancia y luego en forma escrita.
- Si un colaborador se ausenta por motivo de salud es requisito que aporte a la empresa el debido comprobante emitido por el hospital o clínica que haga constar que la persona ha tenido que ser atendida en un centro de salud.
- La edad promedio del personal es de veintiocho años, con un grado de madurez alto y en su gran mayoría con obligaciones familiares.
- AZIC Ingeniería no cuenta con asociación solidarista, ya que el número de empleados que laboran permanentemente es bajo.
- Tampoco se brinda el servicio de médico de la empresa debido a que como cada uno de los colaboradores está asegurado por una póliza de riesgos de trabajo del Instituto Nacional de Seguros, dado el caso que sufran un accidente son remitidos directamente al centro especializado en este tipo de servicio.
- Los salarios de los equipos de campo son los siguientes:
- Jefe de proyecto: ¢70.000,00 por semana

- Albañil: ¢950,00 por hora
- Carpintero ¢800,00 por hora
- Peón: ¢550,00 por hora
- Soldador ¢900,00 por hora
- La empresa brinda a los trabajadores todos los accesorios e implementos que requieren para la sana ejecución de los proyectos dentro del área de salud ocupacional, como son los lentes de seguridad, chalecos, cascos, mascarillas, orejeras, zapatos tipo bota de hule, zapatos tipo punta de acero, cinturones, arneses, líneas de vida.
- A cada uno de los colaboradores se le indica como deben de operar los distintos equipos y herramientas eléctricas, y solamente los que han sido instruidos adecuadamente están autorizados para operar este equipo.
- AZIC Ingeniería brinda a su personal camisetas para trabajo en campo, debidamente identificadas con el logotipo de la empresa.

Estas son las condiciones generales que existen en la actualidad en la empresa muchas de las cuales se han ido ajustando conforme hay nuevas necesidades. Dentro de la empresa hay gran libertad para realizar cambios que sean necesarios para mejorar el desempeño de la organización, debido a que como el tamaño es relativamente pequeño, no hay procesos complejos para la toma de decisiones en el corto tiempo.

Los salarios se ajustan según los incrementos que el Gobierno dispone y se hacen dos veces por año. Dependiendo del desempeño que el personal tenga, también hay reajustes en los salarios si los individuos demuestran su constante superación.

En AZIC Ingeniería se trabaja por brindar cada día mejores condiciones a los colaboradores y así poder tener personal comprometido e identificado con las metas de la empresa.

3.2 Ambiente y planta física

Dentro del ambiente y planta física se hace referencia a lo que es iluminación, ventilación, contaminación y las instalaciones de la planta física en sí.

Con respecto a la iluminación, el equipo de operaciones cuenta con una excelente iluminación de fuentes naturales y artificiales y, como la mayoría de los trabajos se realiza en el campo, se cuenta con iluminación natural la mayor parte del tiempo. Cuando se requiere, también AZIC Ingeniería cuenta con un sistema de luces auxiliares, alimentadas por generadores de electricidad para realizar trabajos de tipo nocturno.

La ventilación en el área de oficinas es bastante buena y en el campo la mayoría de los trabajos se realizan al aire libre, con la consecuente buena ventilación. En algunos proyectos donde la ventilación no es la adecuada, como, por ejemplo en zonas cerradas, se procede a la instalación de sistemas extractores e inyectores de aire para dar las condiciones de ventilación adecuadas para el personal.

La contaminación se puede analizar desde dos puntos: uno, el de la contaminación generada por la oficina y predio, que es el desecho común de este tipo de labor, y la contaminación generada en cada uno de los proyectos, que es de mayor importancia.

La generación de contaminación en los proyectos constructivos se debe a los desechos de tipo sólidos como lo es el escombros, el desperdicio de materiales y la basura. Este tipo de desecho se trata con una empresa que hace la recolección y procede a su adecuada disposición en lugares previamente seleccionados.

Si el proyecto es de gran magnitud regularmente se debe de tener el visto bueno de la Secretaría Técnica Nacional Ambiental como se comenta antes y en los formularios que se presentan ante esta institución se hace la propuesta de la disposición de los desechos tanto sólidos, líquidos y gaseosos.

También, dependiendo del tipo de proyecto y herramienta que se utilice, se puede generar contaminación de tipo sónica ya que algunos equipos generan mucho ruido. En estos casos son pocas las opciones con que se cuenta para mitigar este fenómeno ya que, por el tipo de maquinaria, los motores son muy bulliciosos y algunos procesos, como, por ejemplo, el corte de elementos metálicos, también es muy sonoro.

Los operadores de este tipo de maquinaria usan equipo de protección auditiva para prevenir daños a los oídos y utilizan doble sistema, primero un tapón que se inserta

Planta física de AZIC Ingeniería

Elaboración propia

Estas oficinas están en operación desde setiembre del año 2004 y antes de esa fecha las condiciones eran bastante diferentes, ya que se operaba en una oficina con solamente dos escritorios y dos computadoras, siendo la operación en las oficinas una labor muy incómoda.

Como las nuevas instalaciones han sido diseñadas exclusivamente para albergar oficinas ha sido sumamente cómoda la nueva manera de operación, ya que existe más espacio tanto para los cubículos de los colaboradores del Departamento de Operaciones, las oficinas de los Ingenieros, la sala de reuniones, los servicios sanitarios y todas las estancias del nuevo complejo de oficinas.



Fotografía N.1

Oficinas Administrativas de AZIC Ingeniería

Cada una de estas estancias tiene todo lo necesario para poder desarrollar la actividad laboral de manera cómoda. Se cuenta con dos líneas telefónicas, acceso a Internet, servicio de fax, servicio de fotocopiado. En el área de operaciones se cuenta con cubículos para cada uno de los colaboradores.

En el Departamento de Operaciones hay pizarras acrílicas donde se realiza la programación de los trabajos, de las inspecciones de campo, de los trámites en proceso y toda aquella gestión que este relacionada con los proyectos que se estén llevando a cabo.

Hay una zona asignada para el personal de campo, que cuenta con dos duchas, estantería para almacenar pertenencias, servicio sanitario y pila para aseo personal. Dentro de esta zona, como se comenta hay casilleros debidamente identificados los cuáles deben de tener su respectivo candado y mantenerse cerrados



Fotografía N.2

Departamento de Operaciones de AZIC Ingeniería

También está reglamentado el aseo del área de los casilleros y se realiza limpieza todos los días. Para este proceso se asigna a una persona que es la encargada de la limpieza. La rotación de esta persona es semanal y se ha implementado un plan para que entre todos los usuarios mantengan el orden y el aseo.

La empresa brinda todos los implementos para la limpieza como los desinfectantes, escobas, trapeadores y otros accesorios para mantener el aseo dentro de esta zona.

En otra zona se encuentra el comedor que cuenta con horno microondas y refrigeradora, así como un fregadero.

Dentro del patio de operaciones hay un taller y una zona de almacenamiento de materiales de construcción, como, por ejemplo, pinturas, mangueras, láminas, varillas, escobones, estañones y todos los accesorios del proceso de construcción. También hay una bodega de herramientas eléctricas como taladros, esmeriladoras, vibradores de concreto, generadores eléctricos, luces auxiliares, máquinas de soldar, compresores de aire, tronzadores, etc..



Fotografía N.3

Área de casilleros y comedor de AZIC Ingeniería

Dentro del patio de operaciones también se ubican los equipos de alquiler que son los puntales, los andamios, las batidoras de concreto, las compactadoras y las sierras de

corte. En el patio de operaciones así como en la zona del taller, hay sistema de iluminación para cuando se requiere trabajar en los periodos nocturnos.

En la zona donde se ubican las oficinas, o sea en San Miguel de Santo Domingo de Heredia, existe un problema con el abastecimiento de agua, por lo que se procede a instalar un tanque de agua potable de dos mil galones de capacidad, que funciona por medio de una bomba eléctrica que abastece todo el sistema de agua potable de las oficinas y del predio.

También en AZIC Ingeniería hay vigilancia las veinticuatro horas del día, por lo que se ha diseñado una caseta de seguridad que cuenta con todas las comodidades para tal fin



Fotografía N.4

Área de taller y patio de operaciones

Como desde su creación las oficinas tanto administrativas como lo que es área de casilleros y taller, se diseñó especialmente para esta función, las condiciones para laborar son bastante buenas, ya que se cuenta con todas las características necesarias para el buen desempeño de cada una de las personas que laboran en la empresa.

3.3 Liderazgo

Por el tipo de actividad y la forma de la estructura de la empresa se trata de aplicar un formato de liderazgo de tipo afiliativo autoritario, ya que se cuenta con cierto grado de confianza y seguridad con los subordinados y se procura recompensar y enseñar por medio de actitudes de ejemplo.

Se pretende que todos los colaboradores tengan acceso a cada uno de los distintos jefes, desde el jefe inmediato hasta el Presidente de la empresa. Además la retroalimentación que brindan los colaboradores es muy valiosa para la toma de decisiones y la evaluación de las diferentes situaciones que se dan en los proyectos.

Es sumamente necesario, por el tipo de actividad que se realiza, poder delegar funciones en los diferentes colaboradores, los que se les pide resultados por tareas asignadas. Al inicio de cada semana se efectúa una reunión para realizar la coordinación de todas las actividades semanales de la empresa. En esa reunión se le asigna a cada persona una serie de actividades para cada uno de los días de la semana y se van reportando los resultados conforme se requiere.

Tanto dentro de la oficina como en el campo se respira un ambiente de confianza en cuanto a la posibilidad de acceso hacia los jefes, lo que hace que las relaciones obrero-patronales sean bastante estrechas y abiertas, pensando en que los subalternos deben motivarse para que desarrollen todas sus capacidades; pero esto va a estar sujeto al interés de ellos de alcanzar un nivel de ejecución ya anticipado. Se trata de controlar el equipo y buscar la cooperación de cada uno de sus miembros. Este clima que se respira dentro de la empresa hace que las personas puedan laborar tranquilas y enfocarse en el trabajo de manera directa y efectiva.

También por el tipo de actividad hay prácticamente dos escenarios donde se debe de liderar, el primero que es dentro de las oficinas administrativas y el segundo que es en el campo. El primero de ellos es un ambiente donde se labora con personas de un nivel académico tipo universitario lo que hace que el trabajo de liderar sea diferente, ya que son personas con mayor conocimiento de los aspectos administrativos y de mayor apertura y, en el otro lado, está el personal de campo que no todos tienen niveles de estudios que sobrepasen el colegio. El liderazgo que hay que imprimirle a este tipo de

personas es diferente y aunque es un trabajo que es en su totalidad ejecutado por hombres, se debe de tener un tacto especial para que se sientan a gusto con la persona que los dirige y guía.

3.4 Comunicación y relaciones

La comunicación dentro de la empresa es mucho de tipo informal; no se utilizan memorandos o acciones de personal, más bien mucho es de carácter verbal; y si son situaciones como amonestaciones o condiciones específicas propias de la oficina, estas sí se manejan por medio escrito.

No se cuenta con servicios de intranets dentro de la empresa y, aunque cada uno de los colaboradores tiene su acceso a Internet, no es de uso frecuente para la comunicación dentro de la empresa. No es necesario solicitar citas para poder comunicarse con los jefes.

La comunicación es buena en todos los sentidos, tanto en sentido horizontal como vertical. Dentro de las actividades de integración del equipo de oficina se realiza al menos una reunión tipo almuerzo ejecutivo donde se busca reunir al personal en un ambiente fuera del tradicional.

La frecuencia de estas reuniones es de aproximadamente una vez por mes y dependiendo de la naturaleza de los hechos a tratar así se convoca a las personas que sea necesario. Por ejemplo, cuando son asuntos administrativos se convoca al personal de oficinas que son los asistentes y los ingenieros. En otras ocasiones, como por ejemplo cuando se finaliza un proyecto, se convoca a los encargados de la ejecución de la obra para realizar un cierre del proyecto y se evalúan el desempeño del equipo de trabajo, los tiempos de entrega, factores internos y externos que han podido tener influencia o repercusión en el desarrollo del proyecto.

Se mantiene dentro de la empresa una relación de cordialidad y respeto, no se permiten las faltas de respeto de ningún tipo entre los colaboradores. Si alguien inicia una relación no saludable para el equipo, inmediatamente se le hacen las observaciones pertinentes para subsanar esa situación. Se busca una relación obrero-patronal abierta y

sincera, y se trata de que todas las partes que conforman el equipo se sientan con comodidad y a gusto.

3.5 Valores organizacionales

Los valores organizacionales son desconocidos de parte de los colaboradores ya que, desde hace poco tiempo, han sido insertados dentro de la empresa. A pesar de que no existen valores organizacionales en el papel, AZIC Ingeniería se ha destacado como empresa constructora en cultivar valores como la honestidad hacia las personas que la contratan, la lealtad hacia sus colaboradores y mantener un perfil de justicia para el buen desempeño de las actividades.

Estos valores han ido permeando a la empresa, y han sido los lineamientos que el Presidente ha determinado aplicar en cada una de las actividades que se realizan. Estos valores han sido fundamentados en la formación tanto personal como profesional del Presidente de la empresa y se han basado en tres pilares básicos que son la justicia, la lealtad y la nobleza de cada una de las cosas que dentro de la constructora se llevan a cabo.

En este nuevo proceso de la implementación de valores organizacionales definidos se procura que cada uno de los colaboradores de AZIC Ingeniería sepa cuáles son y que significan para de esta manera poder ponerlos en práctica en el día a día. Toda esta gestión de valores cuenta con el apoyo incondicional de la Presidencia de la empresa, para que sea a partir de ella donde se emanen y se pongan en práctica estos elementos institucionales.

3.6 Producción y salud ocupacional

Dentro de la parte de producción se tiene, en primera instancia, lo que es el equipo y tecnología con que cuentan los colaboradores de AZIC Ingeniería.

Dentro del equipo de oficina se cuenta con computadoras personales, impresoras, pizarras de programación, agendas electrónicas, teléfonos, faxes, impresoras, radios de comunicación.

El equipo de comunicación son radios que están interconectados lo que permite una gran agilidad para la toma de decisiones ya que tanto los ingenieros, los asistentes, los jefes de los proyectos y los encargados de los transportes cuentan con esta tecnología que hace realmente más fácil la coordinación y colaboración de cada una de las partes de la empresa.

Como existe un encargado de almacenaje y bodega se realiza una entrega de equipo debidamente documentada donde se hace entrega a la persona que va a tener del equipo o herramienta a su cargo, para que cuando la entregue también exista un control de las condiciones en las que se recibe el equipo.

Por otro lado en el campo cada uno de las cuadrillas cuenta con equipos y herramientas variadas dependiendo de las actividades que estén ejecutando. Se cuenta con los camiones de la empresa, el equipo de demolición que son compresores de aire con rompedoras, sierras de corte, herramientas eléctricas variadas como taladros, esmeriladoras, vibradores de concreto, etc. Todo este equipo recibe un mantenimiento preventivo regular y no se deja que el equipo se pierda por falta de mantenimiento.

Este mantenimiento incluye los cambios de aceites y filtros de los equipos que lo necesiten hasta pintura en general. Dentro de las personas que brindan servicios externos a la constructora hay un mecánico especializado en equipo pesado que tiene a su cargo llevar una bitácora del mantenimiento de los equipos

El equipo de andamios y puntales de sustentación también requieren mantenimiento y limpieza constante ya que regularmente en los proyectos se ensucia mucho con residuos de concreto, revestimiento y pintura. Cuando se alquilan estos equipos se entregan limpios y se solicita que se devuelvan en las mismas condiciones. Cuando llegan sucios se procede a eliminar la suciedad por medios de espátulas y cepillos de acero ya que todos esos residuos tienen gran adherencia al metal y una vez que están limpios se proceda a pintarlos para evitar que se herrumbren.

También los andamios cuentan con rodines porque hay ocasiones en que los trabajos se realizan dentro de instalaciones, las cuales requieren la movilización de estas estructuras y por medio de los rodines se trasladan sin mucho esfuerzo. Los andamios también

están equipados con tablas de seguridad que evitan el desplazamiento de las mismas de la superficie del andamio.

Cuando se utilizan andamios de parte del personal de la constructora o se alquilan a terceros se les da una serie de recomendaciones para el buen uso de los mismos y para que se cubran elementos básicos de la seguridad para trabajar con este tipo de herramienta.

En el ámbito de la seguridad ocupacional se le brinda a cada uno de los colaboradores el equipo necesario para operar en óptimas condiciones, como el casco de seguridad, anteojos, orejeras, chalecos, zapatos punta de acero, mascarillas, guantes y equipo de seguridad para trabajos en altura.

Los cascos de seguridad son de plástico o aluminio con un sistema que lo ajusta a la cabeza y evita los golpes que puedan recibir las personas que lo usan. También dependiendo del tipo de actividad que se realice hay distintos tipos de anteojos de seguridad que se utilizan como lo son los transparentes y los oscuros.



Fotografía N.5

Equipo de seguridad para operación en proyectos de construcción

En la fotografía número cinco se muestra a un colaborador con el equipo de seguridad básico utilizado en los proyectos de construcción que consta de casco de seguridad, chaleco reflectivo, tapones para los oídos, lentes de seguridad transparentes y zapatos punta de acero.

Las mascarillas también tienen diferentes características dependiendo del trabajo que se está ejecutando. Cuando se está haciendo lijado de paredes con revestimiento se utiliza un tipo de mascarilla desechable, mientras que si se realiza un trabajo de demolición

donde las condiciones de polvo son más extremas, se utiliza una mascarilla especial con filtros de algodón que son renovables.



Fotografía N.6

Equipo de seguridad para operación de equipo de demolición

En la fotografía número seis se muestra a un colaborador con el equipo de seguridad para la operación de maquinaria de demolición, además del básico éste incluye guantes, mascarilla de doble filtro y orejeras.

Se ha realizado un campaña para hacer conciencia entre cada uno de los colaboradores para el uso adecuado de cada uno de estos implementos, con el fin de minimizar el impacto de un accidente, tanto para el trabajador como para la empresa en sí.

La implementación de los accesorios de seguridad presenta al inicio mucha resistencia, ya que al personal no le gusta utilizarlo y alegan que, por ejemplo, con el uso de los cascos se les calienta mucho la cabeza, que los chalecos son incómodos y que las orejeras estorban.

En ese momento se gira la orden de que cada jefe de proyecto es el responsable directo de la seguridad del equipo que tiene a su cargo y se le indica que por ningún motivo ninguna persona podía estar dentro de los proyectos sin el equipo de seguridad correspondiente.

Cuando se realizan o ejecutan obras en la vía pública, se cuenta también con conos de seguridad para identificar el personal que trabaja en la calle y también se delimitan las zonas de operación con cinta de seguridad para que ninguna persona ajena a la empresa ingrese en zonas donde se realizan trabajos de construcción para evitar accidentes también a terceras personas.

En la fotografía número siete se muestra un colaborador con el equipo de seguridad utilizado para la operación de máquinas de soldar y equipo de corte con acetileno el que incluye un delantal de cuero, guantes largos para evitar las chispas de la soldadura o el corte, lentes de seguridad, tapones para los oídos y zapatos punta de acero.



Fotografía N.7

Equipo de seguridad para operación de equipo de soldadura y corte con acetileno

3.7. Motivación e incentivos

Lo que corresponde a la motivación se maneja de manera especial para cada uno de los colaboradores dependiendo de su puesto dentro de la empresa. Esto porque para el personal de oficina la motivación se da brindando comisiones por tareas asignadas y su efectiva realización, beneficios de tipo personal como días libres cuando se soliciten con anticipación y sea permisible para la operación de la empresa.

Al personal de campo se les obsequia con regularidad refrescos y se les realizan reuniones de tipo almuerzo cuando se da la finalización de un determinado proyecto. También el personal de campo solicita préstamos de corto plazo que la empresa brinda sin cobro de intereses sobre estas operaciones.

Al personal de mayor trayectoria dentro de la empresa se le brinda la oportunidad de obtener equipo o herramientas eléctricas por medio de los proveedores de la empresa y se les brinda facilidades de pago. También se acostumbra que el personal en algunas ocasiones compre materiales de construcción para uso propio a nombre de la empresa con la facilidad de aprovechar los precios y plazos que se le brindan a AZIC Ingeniería.

A algunos colaboradores también se les cubre un porcentaje de los gastos por uso de teléfonos celulares, ya que en algunas ocasiones se da un gasto bastante importante. Otro de los factores de motivación e incentivos es la disponibilidad de obtener permisos para realizar tareas de tipo personal dentro del horario de trabajo.

Dentro de las actividades generales que se realizan para motivar al personal está la organización de eventos deportivos como por ejemplo partidos de fútbol cinco, para lo cual se conforman equipos tanto de la parte administrativa como de campo y se realiza un mini torneo entre los participantes. Este tipo de evento es muy bien recibido de parte del personal, ya que antes del evento hay una gran expectativa por el mismo y después del mismo se genera un ambiente bastante bueno de camaradería entre todo el personal de la empresa.

En este tipo de actividad la empresa corre con todos los gastos de alquiler de la cancha así como de los refrescos y alimentos que se consuman durante el evento.

También hay otra actividad donde se invitan los colaboradores regulares de la empresa tanto de campo como administrativos con sus respectivas familias, que es la fiesta de fin de año que se ha convertido en una tradición ya que se día se realizan actividades deportivas con los hijos y esposas de los colaboradores.

Se les da un almuerzo a todos los participantes y regalos para los niños de los que trabajan en la constructora así como gorras y camisetas a todos los participantes del evento.

En AZIC Ingeniería se trata de brindar a los colaboradores las mejores condiciones laborales para un buen desempeño en cada una de las actividades, y por eso día a día se busca el mejoramiento continuo de las mismas. Esto a través de sugerencias y de la observación en otras instituciones y empresas del medio.

Todas estas condiciones han sido evaluadas en el cuestionario que se reparte entre los colaboradores para efectos de la presente investigación y ellos hacen la evaluación de estos y otros puntos los que van a ser comentados en el siguiente capítulo en donde se presentan por medio de gráficos los resultados de este cuestionario y así se puede tener una visión más detallada de cómo los factores influyen en el clima organizacional de AZIC Ingeniería.

CAPITULO IV

Análisis del clima organizacional de la empresa constructora AZIC Ingeniería

Para realizar la evaluación del clima organizacional de la empresa, se utilizan dos herramientas de análisis, las cuales se describen a continuación:

- a. Encuesta de evaluación del clima organizacional.
- b. Dinámica participativa entre el personal de la empresa en una reunión realizada en un hotel de la capital.

Para ambas herramientas se analiza el diseño de la técnica, su aplicación y los resultados obtenidos tanto en la encuesta como en la reunión con el personal.

4.1 Diseño y aplicación de la encuesta

El diseño de la encuesta de evaluación del clima organizacional está basado en un cuestionario realizado por el MBA Abel Salas Mora, en el cual se cubren los siguientes elementos del clima organizacional: desarrollo de los recursos humanos, compromiso, liderazgo, orientación al desempeño, claridad de dirección, flexibilidad, imagen de la organización, toma de decisiones, compensación e incentivos y habilidades de supervisión.

Estos son los parámetros que por medio de la aplicación del cuestionario son evaluados y dan una visión integral de las condiciones del clima organizacional de la empresa.

Características principales del cuestionario del análisis del clima organizacional:

- La finalidad de este tipo de cuestionario es poder cuantificar el grado de percepción del personal de AZIC Ingeniería en relación con el clima organizacional de la empresa.
- El cuestionario empleado es de pregunta cerrada, lo que significa que marque con “x” y sin realizar comentarios u observaciones adicionales.

- El abanico de posibilidades de respuesta van de totalmente cierto, cierto, regular, falso, totalmente falso y, por último no sabe o no responde.
- Dentro de las recomendaciones que se le gira al personal en el momento en que llenaran el cuestionario, está la necesidad de que se realice de una manera de tipo global.
- El cuestionario no pide que fuese identificado por nombre, apellido ni número de cédula: es totalmente anónimo y se trata con ello de obtener información inalterada.
- La aplicación del cuestionario es una herramienta sumamente valiosa para conocer cuáles son las condiciones que en momento de la aplicación están imperando en la empresa y, como resultado, poder desarrollar estrategias y propuestas para mejorar el nivel del clima organizacional en la empresa.

Realización de la encuesta

El cuestionario se realiza mediante la impresión de dieciséis juegos destinados a cada uno de los colaboradores que son parte del proceso. Dicho cuestionario es aplicado el 25 de febrero del 2005 a todo el grupo, se ha informado con anterioridad cuáles son sus fines y la manera en que se tiene que llenar.

Su recolección se realiza el siguiente día, para proceder a la tabulación de los resultados por medio de una hoja de cálculo y, a partir de estos resultados, se confeccionan los gráficos para una mejor comprensión e interpretación de ellos.

4.2 Análisis de los cuestionarios realizados a los colaboradores de AZIC Ingeniería.

Resultados del cuestionario

Una vez tabulados los resultados de la encuesta de AZIC Ingeniería se puede señalar que, en términos generales, el 76,5% de los aspectos evaluados como factores de medición del clima organizacional son positivos. Este porcentaje refleja la percepción del personal de la empresa respecto a su grado de satisfacción actual. En el cuadro 4.1

se observa un resumen de los resultados de la encuesta con el formato de evaluación de cada una de las diez áreas, a saber: con sus respectivas posibilidades de respuesta.

	positivo	regular	negativo	ns/nr	total
Recursos humanos	75	14	10	1	100
Compromiso	72	18	7	3	100
Liderazgo	80	13	2	5	100
Imagen organización	88	8	2	2	100
Orientación desempeño	71	16	5	8	100
Toma decisiones	81	12	3	4	100
Claridad dirección	88	7	3	2	100
Flexibilidad	75	8	9	8	100
Compensación e incentivos	63	31	6	0	100
Habilidad supervisión	72	19	9	0	100
Promedio	76,5	14,6	5,6	3,3	100

Cuadro 4.1 Resumen de los resultados del cuestionario.

Para efectos de tabulación de resultados, todas las respuestas “cierto” o “totalmente cierto” se agrupan dentro del rango positivo; las respuestas “falso” o “totalmente falso” se agrupan como negativo, y las respuestas “regular” y “no sabe no responde” se mantienen de la misma manera.

El cuestionario está compuesto por setenta y siete preguntas, las cuales son divididas por categoría según el sentido de la pregunta y el aspecto que se desea investigar; de la misma forma el porcentaje que se muestra en el cuadro resumen 4.1 para cada categoría corresponde al promedio de respuestas positivas, negativas, regulares o sin responder que se tabulan. Los resultados finales, pregunta por pregunta se muestran en el anexo número 3.

De las diez áreas a evaluar del clima organizacional de AZIC Ingeniería, se calcula el porcentaje promedio de respuestas positivas, lo que arroja un resultado que, como se menciona antes, es de un 76,5 % en promedio. Según el criterio del MBA Abel Salas Mora, este resultado es bastante satisfactorio, debido a que por el tipo de actividad tiene

un resultado bastante bueno que indica estabilidad y satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa, ya que un porcentaje óptimo ronda el 80% como promedio.

De los factores evaluados los que superan este nivel están “liderazgo” con un 80%, “imagen de la organización” con un 88%, “toma de decisiones” con un 81% y “claridad de dirección” con un resultado promedio de 88%. Bajo el rango de 80% se tiene a “recursos humanos” con un 75%, “compromiso” con un 72%, “orientación al desempeño” con un 71%, “flexibilidad” cuyo resultado es 75% y “habilidad de supervisión” con un 72%. Y bajo el rango de 70% se encuentra la última área que es “compensación e incentivos” con un resultado promedio del 63%, que es el valor más bajo de todas las áreas evaluadas.

Con base en estos resultados, las áreas que se sugiere mejorar de parte de la gerencia de la empresa serían las de recursos humanos, compromiso, orientación al desempeño, flexibilidad, habilidad de supervisión y, con mayor énfasis, el área de compensación e incentivos.

Esta última área, por su naturaleza, regularmente tiende a no puntuar de manera alta dentro de todas las áreas que son evaluadas, ya que regularmente las personas siempre van a querer tener compensaciones más elevadas que las actuales y poder recibir bonos o reconocimientos adicionales de parte de la empresa.

Tomando en cuenta el valor porcentual que se estima como óptimo, que es el rango del 80%, y tomando el resultado promedio del 76,5%, se observa una diferencia de 3,5 puntos porcentuales, que se denominará de ahora en adelante la “brecha” que la empresa debe cubrir para mejorar el clima organizacional.

4.2.1 Recursos humanos

Del total de preguntas del cuestionario, las preguntas con los números 4, 7, 16, 18, 24, 25, 31, 37, 41, 50, 55 y 76 pertenecen a la categoría de los recursos humanos, dado que su valoración permite obtener un esquema de la percepción que los colaboradores tienen

de su posible desarrollo dentro de la empresa. Así, el gráfico número 4.2.a y el gráfico número 4.2.b dan el detalle de las preguntas y su calificación individual.



Gráfico N. 4.2.a

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

En términos generales el 75% de los participantes del cuestionario considera positiva la gestión que se está realizando en función de los recursos humanos, además un 14% de los participantes se ubica dentro del rango de regular y es un buen elemento para tratar de que de este porcentaje emigren colaboradores al nivel superior y poder tener un número mayor de gente con una percepción positiva del recurso humano.

Como se puede apreciar en el gráfico, uno de los elementos que obtienen porcentajes bajos es el relacionado con el número de niveles jerárquicos dentro de la empresa, ya que las respuestas indican que solamente un 62% piensa que es adecuado, un 13% piensa que es regular y un porcentaje de 25% manifiesta que no sabe o no responde la pregunta.

Este porcentaje tan significativo es el que habría que analizar para determinar si se puede confeccionar la pregunta de manera tal que se pueda ubicar personal de este

rango en el de positivo o regular. Esta pregunta es la que tiene un impacto dentro del porcentaje total bastante alto, ya que el resto de las preguntas tienen porcentajes de aceptación mayores.

Con respecto al reclutamiento del personal los resultados muestran un 75% positivo, 19% regular y solamente un 6% no sabe o no responde. Solamente estas dos preguntas de este bloque están por debajo del 80%, que es el porcentaje meta.

Las preguntas sobre la importancia que la empresa da a los empleados, el reto, el desarrollo y la capacitación superan el porcentaje meta. El reto tiene mayor porcentaje positivo con un 94% positivo y un 6% regular.

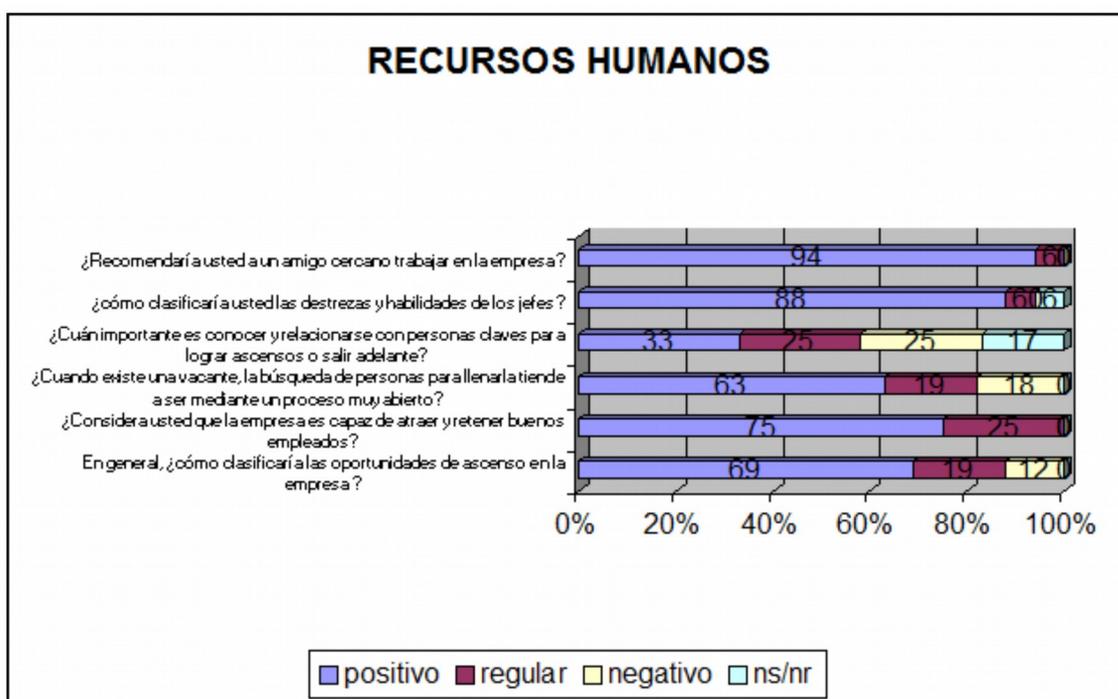


Gráfico N. 4.2.b

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

Porcentajes diferentes y menos uniformes se obtienen con las preguntas de la recomendación de la empresa para que trabaje con un 94% positivo y 6% regular, las habilidades y destrezas de los jefes obtienen una respuesta de 88% positivo y 6% regular mientras que 6% no sabe no responde.

Una de las preguntas que tiene mayor división es la referente a cuán importante es relacionarse con personas clave para lograr ascensos; los resultados indican que el 33% consideran que esto es importante, el 25% poco importante, el 25% nada importante y el 17% no sabe o no responde.

Otra de las preguntas con respuesta baja es la que evalúa la gestión de las promociones internas y, como se había señalado, lo que concierne al proceso de reclutamiento y selección.

Por otro lado la atracción y retención de los empleados tiene un 75% de resultado positivo y un 25% regular, y en la política de ascensos hay un 69% de los cuestionarios que arrojan resultado positivo, 19% dentro del rango regular y 12% indican que la gestión ha sido negativa.

El análisis integral de la variable de recursos humanos define que se está en condiciones bastante buenas ya que un 75% es considerada como buena y solamente 5 puntos porcentuales son los que hacen falta para cubrir la brecha para llegar al 80% y además es factor importante que el 14% esté relativamente inmediato a este nivel. Según las apreciaciones del Sr. Abel Salas, para esta variable los porcentajes obtenidos son buenos.

4.2.2 Compromiso

La información referente al compromiso se expone en los gráficos 4.3.a y 4.3.b y brindan la percepción que se tiene de parte de los colaboradores con respecto a este factor.



Gráfico N. 4.3.a

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

En promedio de la totalidad de los cuestionarios hay una respuesta de un 71% calificada como positiva, un 18% como regular y un 7% como negativa.

La eficiencia del trabajo en equipo obtiene un 88% positivo y un 12% regular, lo que significa que hay una percepción bastante buena de lo que el trabajo en grupo representa dentro de este factor. Por otro lado, el control del futuro dentro de la empresa obtiene solo el 50% como resultado positivo y un 38% regular, para cerrar esta pregunta con un 12% negativo. La importancia del trabajo en equipo para el éxito de la gestión obtiene un 100% positivo.

Posiciones opuestas son las que se obtienen con respecto a la lealtad de parte de la empresa hacia sus colaboradores y viceversa. En el primer caso, el compromiso de parte de la empresa hacia los empleados obtiene resultados de un 82% positivo y un 18% regular y en el otro caso, o sea, el compromiso de parte de los colaboradores hacia la empresa obtiene como positivo un 63%, regular un 25% y como negativo un 12%. Como se nota, los resultados indican que hay un compromiso más marcado de parte de la empresa hacia los colaboradores que en el otro sentido.

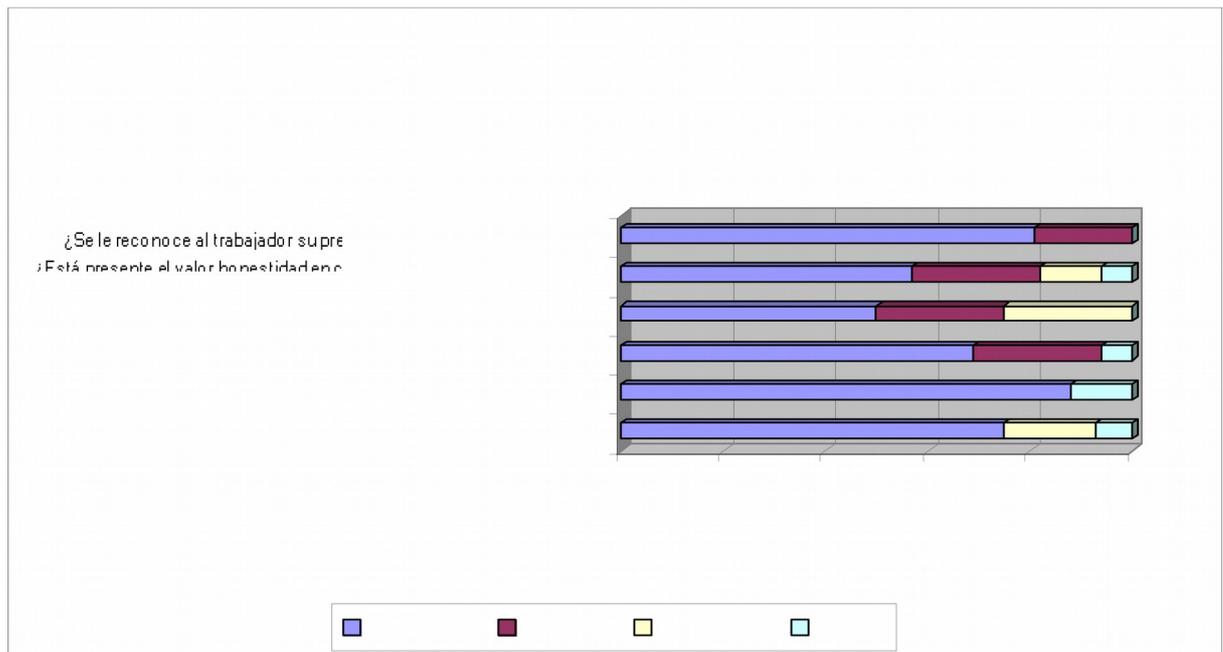


Gráfico N. 4.3.b

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

Referente a la preocupación de la gerencia por disminuir los costos, un 81% de los participantes responde positivamente y un 19% regular.

Dos preguntas importantes son las referentes a la honestidad en las acciones de los empleados y aquí se obtiene un 57% positivo, un 25% regular, un 12% negativo y un 6% no sabe no responde. La siguiente pregunta que es la participación dentro de la empresa de empleados que deterioren la calidad del trabajo arroja como resultado un 50% positivo, un 25% regular y un 25% negativo. Este es un punto que hay que prestarle especial atención, ya que la empresa está enfocada en brindar productos de primera calidad y no es compatible este tipo de sentimiento con lo que la empresa persigue.

Por otro lado la percepción que tienen los colaboradores con respecto a la calidad que se aporta de parte del personal a las actividades tiene un 69% positivo, un 25% regular y en el rango de negativo un 6%.

Hay un porcentaje bastante alto del personal que ante la pregunta de que si piensan estar trabajando para la empresa dentro de cinco años da positivo con un 88%, y un 12% lo

manifiesta de manera negativa. Y ante la pregunta de que si aceptaría un trabajo similar en otra empresa ganando lo mismo, un 75% es positivo, 18% negativo y 7 % no sabe, no responde.

El factor de compromiso es uno de los que tienen una brecha más grande por cubrir ya que, para llegar a la meta del 80%, hacen falta 9 puntos porcentuales y es una labor que va a necesitar una migración de personas que se ubiquen dentro del rango regular o negativo. Demandará a la gerencia una atención a este factor.

4.2.3. Liderazgo

El liderazgo es un factor de bastante peso dentro de la estructura de la empresa y los resultados obtenidos en el cuestionario con respecto a este punto se presentan en los gráficos número 4.4.a y 4.4.b. Para este factor las preguntas relacionadas son las número 10, 15, 17, 30, 43, 49, 54, 61, 73 y 74.

El liderazgo se asocia a la capacidad de los dirigentes de lograr una influencia tal sobre los colaboradores de manera que se consigan los objetivos y metas que se han trazado.

Para AZIC Ingeniería, los resultados generales son satisfactorios, ya que un 80% de los resultados es positivo, un 13% regular, 2% negativo y 5% no sabe o no responde.

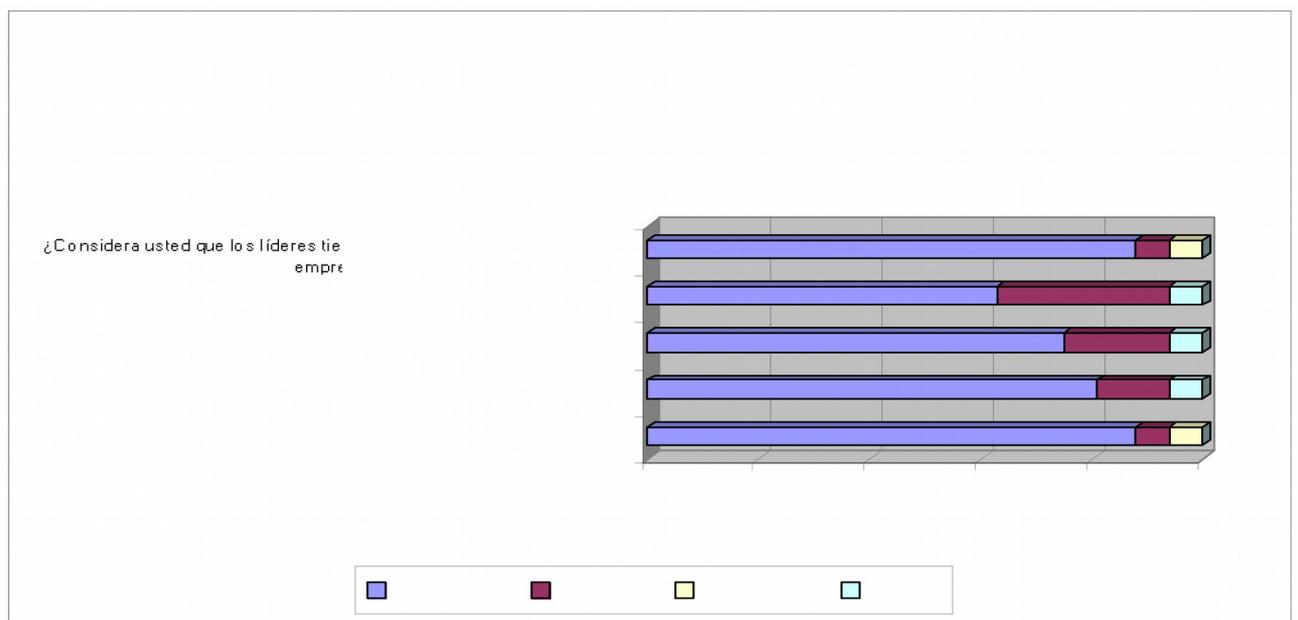


Gráfico N. 4.4.a

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

La percepción de la visión de los líderes de la empresa tiene un resultado positivo de un 88% y un 6% regular y negativo respectivamente, que está relacionado con la pregunta de la dirección y cohesión que aportan los líderes que obtiene un 75% positivo, un 19% regular y un 6% negativo.

La manera en que se visualiza la coordinación con respecto al futuro tiene un 63% positivo y un 33% regular; también en la pregunta de que si la coordinación de la empresa provee de dirección y cohesión para alcanzar el éxito, un 81% de los participantes responde positivamente, un 13% lo hace de manera regular y un 6% negativamente.

Dentro de la pregunta de las oportunidades de desarrollo y crecimiento que la empresa tiene para con los colaboradores un 88% de los resultados son positivos, un 6% fueron regulares y negativos.

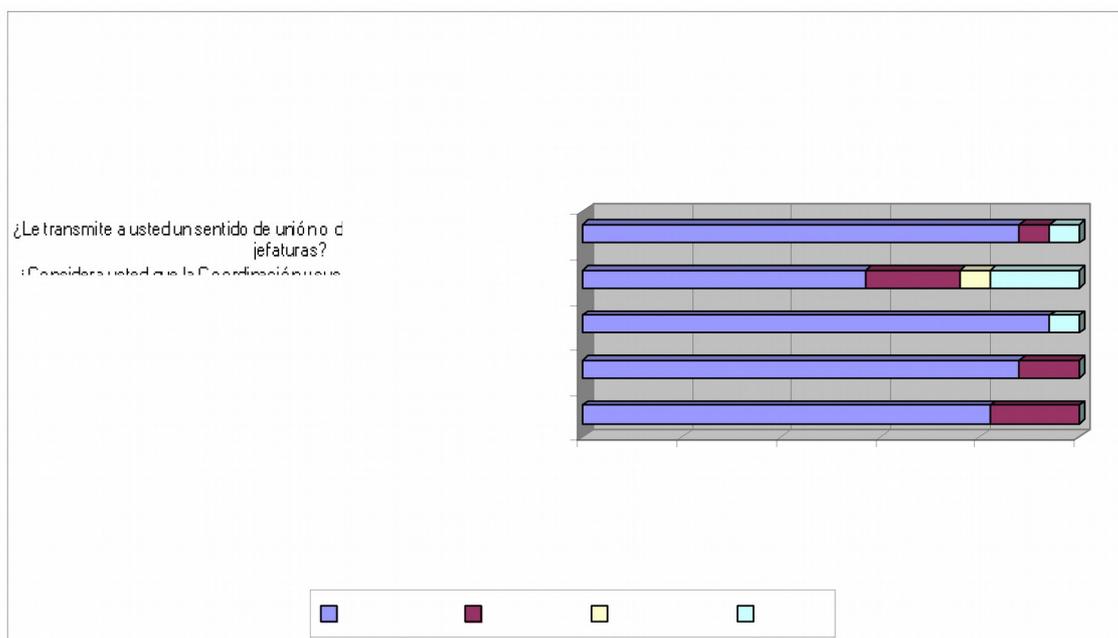


Gráfico N. 4.4.b

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

Una de las preguntas con menor índice positivo es la de la consideración que la coordinación y sus jefaturas comparten una misma idea sobre el futuro de la empresa, ya que solamente un 57% de los participantes indica positivo, un 19%, regular, un 6%, negativo y un 18% no sabe o no responde.

Las preguntas relacionadas con la percepción del jefe inmediato como buen líder, el grado del éxito en la toma de decisiones y la resolución de los problemas internos de parte de los líderes tienen todos porcentajes favorables por encima del 80%. En la primera como positivo se obtiene un 94%, en la segunda un 88% y en la tercera un 82%.

4.2.4. Imagen de la organización

Con respecto a la imagen de la organización son las preguntas número 1, 5, 13, 22, 28, 34, 48, 53, 59 y 69 las que son agrupadas y por medio de los gráficos 4.5.a y 4.5.b donde se condensan y se aprecian los resultados.

Desde el punto de vista general, el elemento de imagen de la organización obtiene buenos resultados ya que un 88% de los que participan en el cuestionario expresan una condición positiva, un 8% regular, un 2% negativa y un 2% no sabe o no responde.

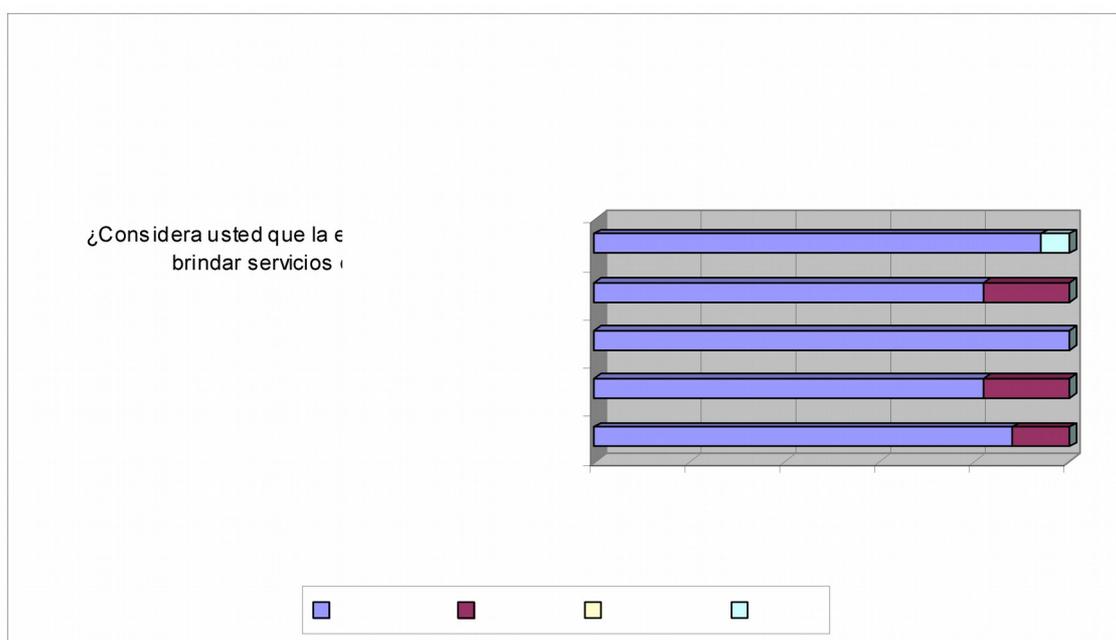


Gráfico N. 4.5.a

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

En este segmento de preguntas los resultados son sumamente favorables hacia la imagen de la organización ya que, por ejemplo, en la pregunta sobre el esmero de la empresa por brindar servicios de calidad hay un 94% como positivo y solamente un 6% negativo.

Con respecto a si se considera que la empresa está bien dirigida, un 82% se expresa de manera positiva y un 18% regular. Por otro lado, la pregunta en que se pide la percepción de la imagen que al público la empresa proyecta obtiene un 100% positivo, que es un resultado muy bueno.

La calificación de la empresa como uno de los mejores lugares para trabajar arroja un 82% positivo y un 18% regular, y el sentimiento de orgullo de laborar para la empresa tuvo un 88% positivo y un 12% regular.

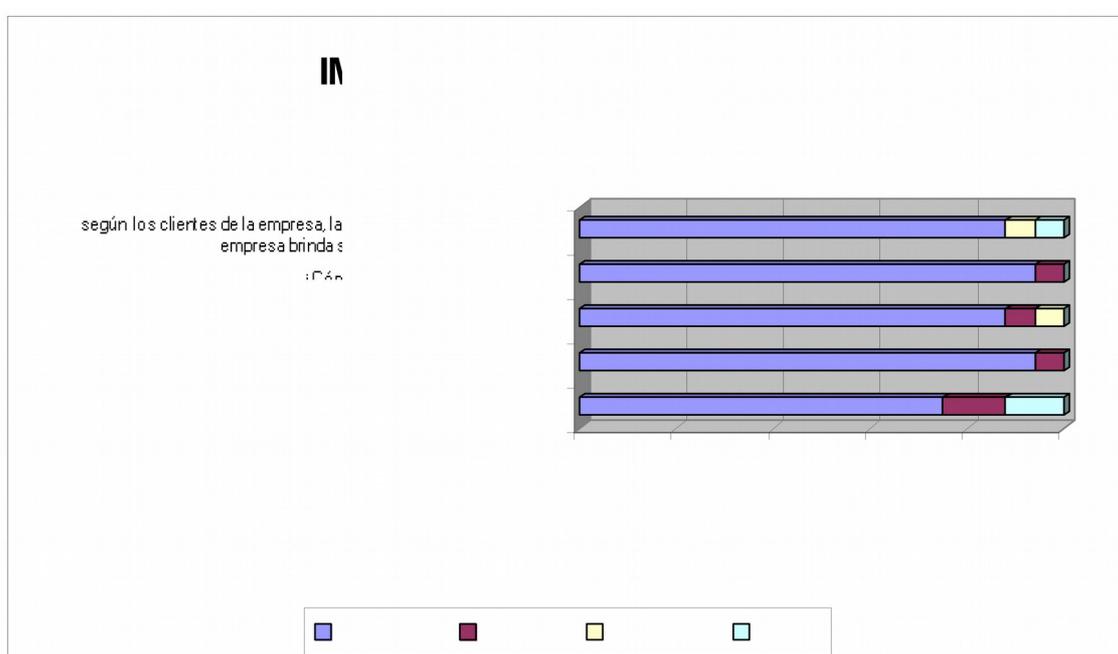


Gráfico N. 4.5.b

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

En este segundo segmento de preguntas los resultados también están por encima del 80%, lo que es considerado como satisfactorio.

Se responde con un 88% positivo acerca de la calidad de los servicios que brinda la empresa según los clientes, un 6% lo considera negativo y 6% no sabe o no responde. La percepción del futuro de la empresa obtiene un 94% resultado positivo y un 6% regular, así como la apreciación de los servicios que la constructora brinda con un 88% positivo y clasificando como positiva la constructora como lugar para trabajar, en

comparación con otras, con un resultado de un 94% y ajustado con un 6% de clasificación regular.

En la condición de que si la empresa resulta atractiva para personas de fuera para puestos como los de los colaboradores, estiman un 75% positivo, un 13% regular y un 12% no sabe o no responde.

Prácticamente todas las variables están por encima o muy cerca del parámetro indicado como punto meta que es el 80%; en general el resultado es bueno y es deber mantener ese estado hacia lo interno y lo externo de la empresa.

4.2.5 Orientación al desempeño

La información detallada del rubro “orientación al desempeño” se presenta en los gráficos número 4.6.a y 4.6.b, y las preguntas que conforman este componente son las 8, 21, 33, 52, 65, 66, 67, y 68 del cuestionario.

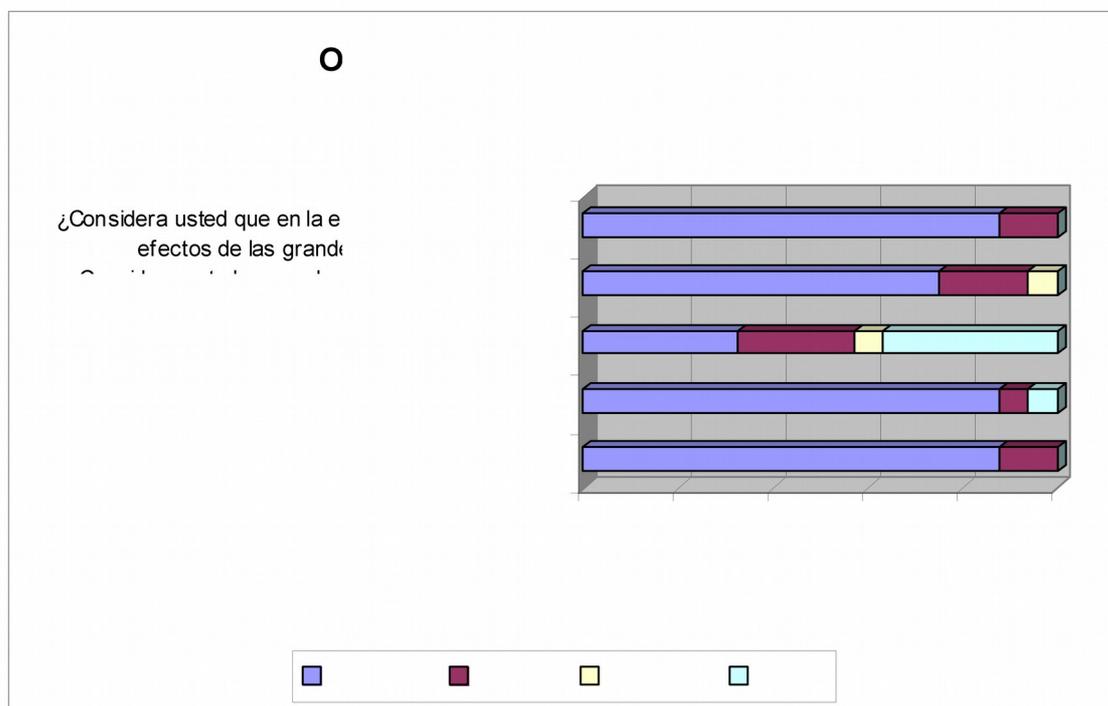


Gráfico N. 4.6.a

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

El componente de orientación al desempeño es uno de los componentes del análisis organizacional de AZIC Ingeniería que obtiene resultados por debajo de la meta del

80%, ya que en general un 71% de los que participan contestan afirmativamente, un 16% conforman el nivel regular, un 5% es calificado como negativo y un 8% no sabe o no responde.

En la orientación al desempeño a la pregunta de que si considera que en la empresa se evalúan los efectos de las grandes decisiones, un 88% de los participantes del cuestionario responden positivamente y un 12% se ubicó en el rango de regular. Esta pregunta cumple satisfactoriamente la condición de estar por encima del 80% requerido como nivel de satisfacción.

Ante la pregunta de si se vela en la empresa por la aplicación de los procedimientos y reglas, un 75% responde positivo, un 19% regular y un 6% clasifica dentro del rango negativo.

La evaluación del desempeño de parte de los colaboradores contra objetivos ya establecidos es una pregunta con una segregación bastante marcada, porque un 33% se ubicó dentro del rango positivo, un 25% regular, un 6% negativo y un 37% no sabe o no responde.

Por otra parte, las preguntas relacionadas con los resultados que la empresa espera de los jefes y si las metas y objetivos en la empresa representan un verdadero reto, ambas obtienen un porcentaje positivo de 88%, lo que las ubica en una posición superior a la meta que se pretende alcanzar.

Ante la pregunta de si se considera que se manifieste entre el personal un sentido de compromiso para la mejor utilización de los recursos de la empresa, un 63% contesta de manera positiva, un 19% lo hizo regular, un 6% negativo y un 18% no sabe o no responde. Esta pregunta es muy importante porque la economía que se pueda derivar de una buena utilización de los recursos de la empresa, tanto en la parte administrativa como en el área de campo, tiene una repercusión positiva o negativa, dependiendo de cómo sea que se están administrando estos elementos.

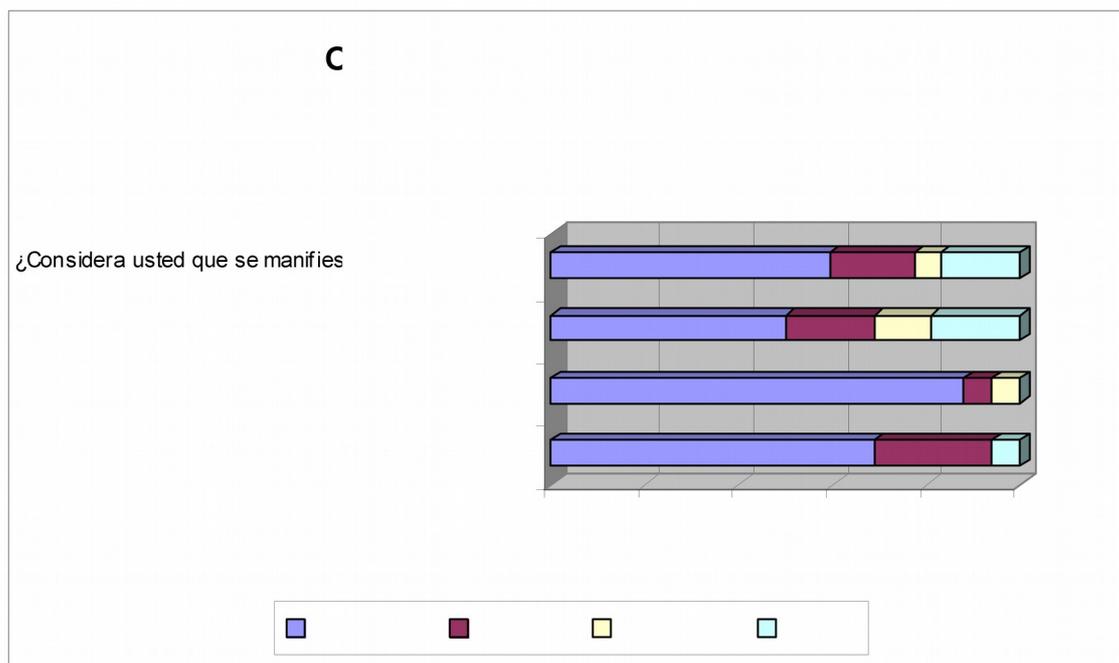


Gráfico N. 4.6.a

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

El apoyo decidido de los compañeros en el trabajo obtiene porcentajes satisfactorios ya que un 88% responde de manera positiva y un 6% lo hizo de manera regular o negativa, y, por último, ante la consideración de que si se tiene control sobre los resultados finales que logra cada uno de los colaboradores, un 69% se clasifica como positivo, un 25% como regular y un 6% como negativo.

4.2.6. Toma de decisiones

En el componente del análisis de toma de decisiones los resultados porcentuales generales están dentro del nivel que se ha definido como mínimo, que es un 80% positivo mínimo, ya que un 81% es resultado positivo, un 12% se ubica dentro del rango de regular; se sigue con un 3% como gestión negativa y un 4% no sabe o no responde.

Las preguntas número 20, 26, 39, 42, 46 y 64 están relacionadas con este tema y mediante el gráfico 4.7 se muestran los resultados de cada una de estas preguntas, dispuestas de manera porcentual tomando en cuenta a todos los participantes del cuestionario de clima organizacional que se distribuye entre los colaboradores de AZIC Ingeniería.



Gráfico N. 4.7

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

Ante la pregunta de que si se considera que la toma de decisiones se concentra en los niveles más altos, un 62% de los resultados es positivo, un 13% regular, un 18% negativo y un 7% no sabe o no responde. Esto es un factor importante, porque la toma de decisiones se ha tratado de distribuir entre todos los colaboradores, con el afán de que tengan una autonomía en los asuntos que ellos pueden definir. Esta pregunta está relacionada con la pregunta sobre la autoridad que la empresa les brinda a los jefes para la toma de decisiones, que tiene un porcentaje positivo del 100%.

Las preguntas relacionadas con la certeza y éxito en la toma de decisiones y la conveniencia de la estructura actual de la empresa para lograr sus objetivos, tienen un porcentaje de 81% como positivo, lo cual es aceptado dentro del rango que se maneja como meta.

La definición de las líneas de autoridad y responsabilidad están bien definidas ya que un 88% de los participantes da respuesta positiva y solamente un 12% la califica como regular y la pregunta relacionada con el apalancamiento que la estructura de la empresa

brinda para la toma de decisiones, un 75% contesta positivo, un 13% regular y un 12% de forma negativa.

Es conveniente mantener un nivel por encima del 80% para estar ubicados dentro del rango de satisfacción que este porcentaje significa.

4.2.7. Claridad de la dirección

Las preguntas del cuestionario del análisis del clima organizacional que hacen referencia al aspecto de la “claridad de dirección” son las número 12, 20, 26, 39, 42, 46, y 64. El gráfico 4.8 presenta los resultados de cada una de estas preguntas y en general este factor de análisis obtiene buenos resultados a nivel general, ya que un 88 % de los que participan se refieren a él de manera positiva, un 7% regular, un 3% negativo y un 2% no sabe o no responde.



Gráfico N. 4.8

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

Como se puede apreciar en el gráfico 4.8, todas las preguntas obtienen un resultado positivo por encima del 80%, lo que es reflejo de una buena gestión en esta área.

Existe una creencia de que los jefes tienen suficiente autoridad para hacer su trabajo, ya que en esta pregunta un 83% responde afirmativamente y un 8.5% lo hace en el rango de regular y negativo, respectivamente.

Por otra parte la implementación de los estándares y normas de excelencia han obtenido un resultado positivo de un 81%, en la misma gestión un 7% ha sido regular y un 12% negativo. Además la percepción sobre las medidas usadas por los jefes para la evaluación del rendimiento obtiene un resultado positivo de un 88% y un 6% son calificados como regular y negativo.

El respeto de las líneas de autoridad está bien definido, ya que un 88% de los participantes del cuestionario están ubicados dentro del rango positivo y un 12% han sido encasillados en el estrato de regular.

A la pregunta de que si tienen claro los jefes lo que se espera de ellos, un 94% contesta positivamente, que es un porcentaje bastante elevado y un 6% contesta regular.

La pregunta sobre si se considera que la empresa tiene una clara dirección, un 88% de los participantes se manifiesta de manera positiva y la diferencia, o sea, un 12%, es resultado regular.

El factor de claridad de dirección de acuerdo con los resultados, tanto individuales como globales, muestra un nivel de satisfacción importante, el cual hay que procurar mantenerlo, ya que la claridad de la dirección hace que los colaboradores se sientan seguros del rumbo que la empresa lleve.

4.2.8. Flexibilidad

La capacidad de la empresa de adaptarse a los cambios tanto de lo interno como de lo externo es la flexibilidad de la empresa. En condiciones nacionales y mundiales de gran variación la flexibilidad es un elemento que brinda una ventaja competitiva a nivel empresarial. Para el análisis de este factor las preguntas del cuestionario relativas a él son las número 2, 9, 14, 23, 29, y 60, las cuales se presentan en forma porcentual en el gráfico 4.9.



Gráfico N. 4.9

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

A nivel general la flexibilidad no llega al 80% estimado como punto satisfactorio ya que, de manera positiva, se obtiene un resultado de un 74%, un 8% regular, un 9% negativo y un 8% no sabe o no responde.

Ante la pregunta de que si existe lucha de poder entre los empleados, un 69% responde positivamente, un 13% regular, un 12% negativo y un 6% no sabe o no responde.

Ante la consideración de que en la empresa existen reglas y procedimientos claros, un 88% de los participantes se refiere de manera positiva, un 6% regular y negativo. Esta es una de las preguntas con resultado porcentual elevado de este bloque.

La atención a las reglas *versus* el logro de buen trabajo tiene resultados de un 63% positivo, un 25% negativo y un 12% no sabe o no responde. Esta pregunta específica no presenta un punto de personas que se ubiquen en el rango de regular, por lo que, para atraer colaboradores del rango negativo al positivo, va a demandar una labor más proactiva, para realizar esta migración.

Cuando se habla de que si se lucha contra obstáculos internos para el buen desarrollo del trabajo, un 81% de los resultados es positivo, un 7% regular y un 12% negativo. Aunque este factor está por encima del 80% fijado como parámetro de satisfacción en este caso el efecto es invertido.

La introducción de nuevas ideas dentro de la empresa obtiene buen clima, ya que un 82% contestó positivamente y, por partes iguales, los resultados son para regular, negativo y no sabe o no responde, con un 6% cada una de ellos.

La percepción de los procedimientos y reglas innecesarios da como resultado que un 63% lo hacen de forma positiva, un 19% regular y un 18% negativamente.

Flexibilidad es un factor que tiene que cubrir una brecha de 6 puntos porcentuales para llegar a un nivel de satisfacción adecuado.

4.2.9. Compensación e incentivos

Para el factor de compensación e incentivos se agrupan las preguntas con número 6 y 69 y regularmente por su naturaleza tienden a tener porcentajes relativamente por debajo del promedio.

De manera global se puede apreciar este efecto, ya que un 63% contesta de manera positiva, un 31% regular y un 6% negativo.

Para el señor Abel Salas Mora, estos porcentajes para el tipo de área evaluada no están tan bajos, los resultados de las preguntas de compensación e incentivos se despliega en el gráfico 4.10.

Regularmente, esta es una de las categorías más castigadas, porque casi siempre el factor “salario” es un punto de desacuerdo entre patronos y obreros; además no siempre las políticas salariales que rigen en una empresa son de la entera satisfacción de sus colaboradores.

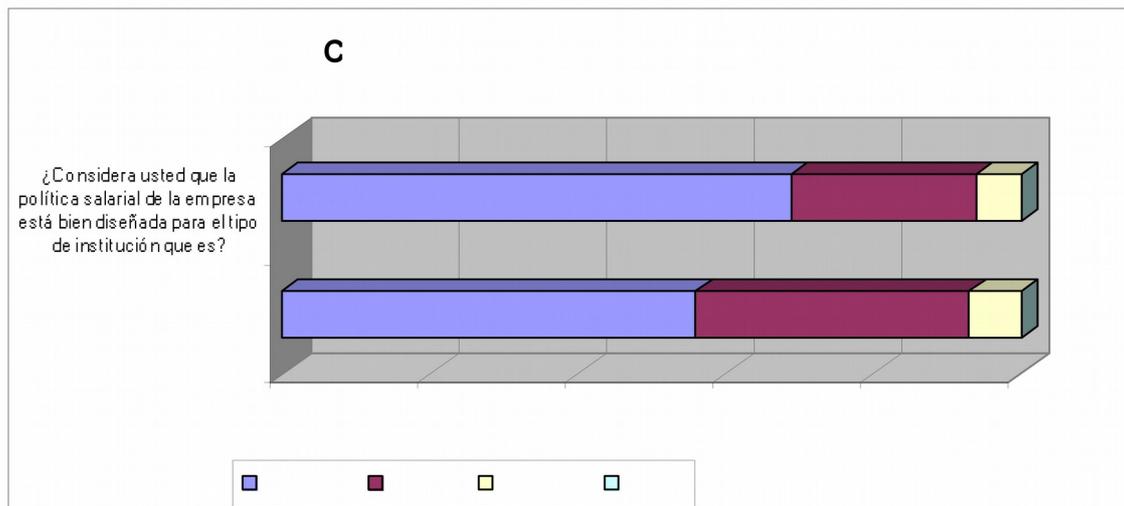


Gráfico N. 4.10

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

Ante la pregunta en que se considera que la política salarial de la empresa está bien diseñada para el tipo de empresa que es, se obtiene un 69% positivo, un 25% regular y un 6% negativo.

La pregunta más castigada es la de la consideración de una remuneración adecuada por el trabajo que se ejecuta, donde un 56% responde afirmativamente, un 37% regular y un 7% no sabe o no responde.

Por el tipo de actividad que se desempeña AZIC Ingeniería, los precios de mercado de mano de obra están bien establecidos y solamente facultades adicionales harán que un determinado colaborador esté por encima de un salario promedio, aunque AZIC Ingeniería siempre tiene una política salarial por encima de los salarios mínimos de ley para cada una de las actividades en las que se desempeñan los colaboradores.

4.2.10. Habilidad de supervisión

Para finalizar la evaluación del clima organizacional, la evaluación de las habilidades de supervisión se obtiene por medio de las preguntas número 57 y 58. El gráfico 4.11 condensa la información de estas dos preguntas.

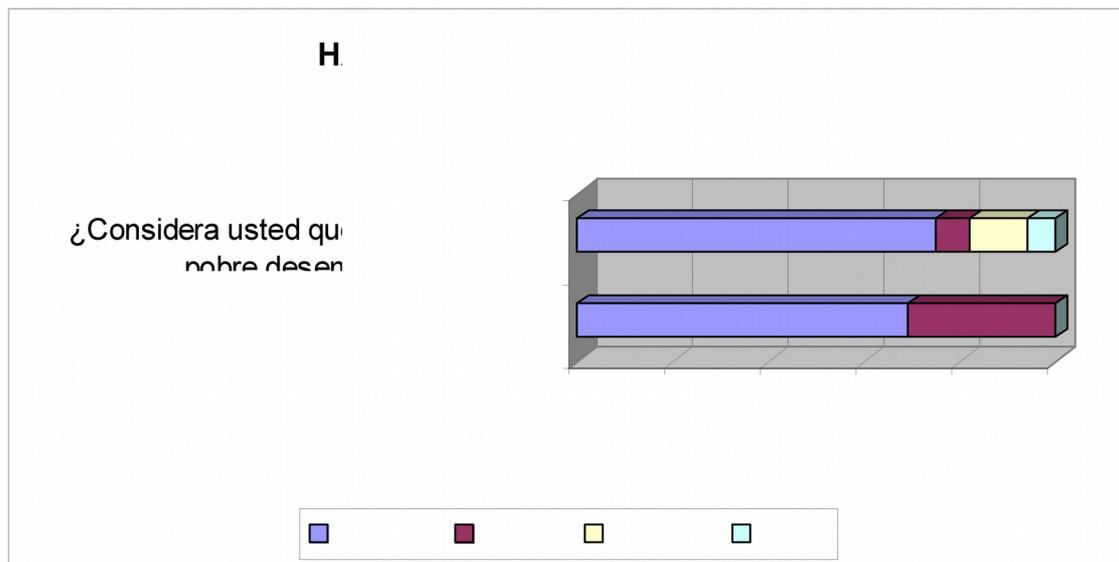


Gráfico N. 4.11

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

Ante la pregunta de que si su jefe tolera el pobre desempeño, un 75% de los encuestados respondió que no es tolerado, un 7% regular, un 12% que sí se tolera el pobre desempeño y un 6% no sabe o no responde, y con respecto a que si se considera que el pobre desempeño se tolera en la empresa, un 69% de los encuestados contesta que no y un 31% regular.

Como resultado final, se ve que los factores que están más minados dentro de la empresa son el compromiso, la orientación a desempeño y la compensación e incentivos, y estas son las áreas donde se debe de trabajar para lograr llegar al porcentaje que ha sido designado como meta.

Para lograr esto es necesario trabajar en las diferentes áreas con resultados bajos y el proceso para cubrir esta brecha se presenta en el siguiente capítulo, donde se hacen las sugerencias para obtener porcentajes adecuados, no sólo en las áreas débiles sino también mantener los demás factores dentro de los rangos permisibles.

CAPITULO V

Propuesta para mejorar las condiciones actuales del clima organizacional

Con el fin de poder un análisis integral del clima organizacional de AZIC Ingeniería se programa un desayuno reunión con todos los participantes de este estudio. A este evento asisten los señores Abel Salas, como tutor del presente trabajo, el señor Marco Blotta, que es especialista en la rama, la parte administrativa de la empresa así como los equipos de campo. El grupo total está compuesto por dieciocho personas.

5.1. Diseño y aplicación del taller de trabajo

Luego de que se llenan los cuestionarios y se tabulan los resultados, se programa una reunión con las personas que lo llenan para exponer los resultados y poder, por medio de la retroalimentación, recopilar información para trabajar en las áreas que presentan debilidades.

A todo el personal participante se le hace llegar una circular que informa de la fecha, hora, lugar y motivo de la reunión. Tiene una asistencia de un 100% de los convocados. Todos y cada uno de ellos se viste con la camiseta de la empresa.

Se convoca al personal a las oficinas centrales a las 7 a. m. y de ahí se hace el traslado hacia el Hotel Raddison, donde se acondiciona una sala de conferencias con una pantalla y un proyector de video para la exposición del los resultados.

El taller se inicia con una oración, luego la presentación de los participantes y de las personas invitadas al evento; después se procede a servir un desayuno a cada uno de los ahí presentes.

Se pasa luego a la exposición de los resultados del cuestionario, dado por resumen global de actividad y analizando sobre todo los elementos que tienen mayor importancia. A continuación se presenta el trabajo expuesto durante la presentación a los colaboradores de AZIC Ingeniería en el taller.

AZIC + INGENIERIA

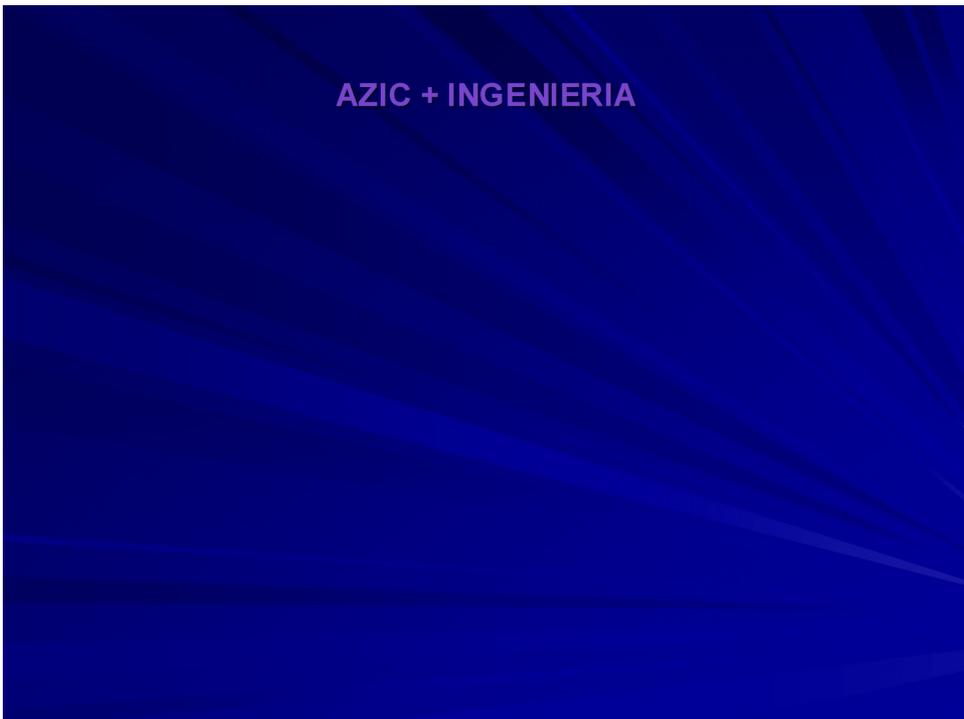
**CLIMA ORGANIZACIONAL
TALLER DE SUGERENCIAS
Y
PROPUESTA DE MEJORAS**

AZIC + INGENIERIA

DESARROLLO DE RECURSO HUMANO

Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado.

AZIC + INGENIERIA



AZIC + INGENIERIA

COMPROMISO

El compromiso con la empresa va a dar como resultado una satisfacción personal cuando se realicen las actividades laborales.

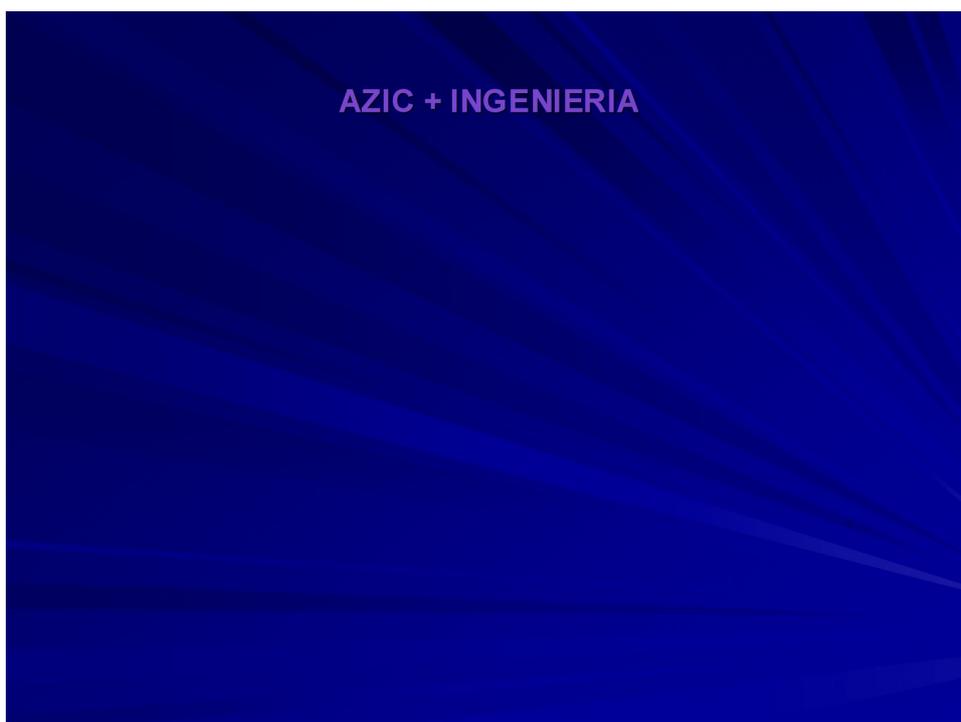
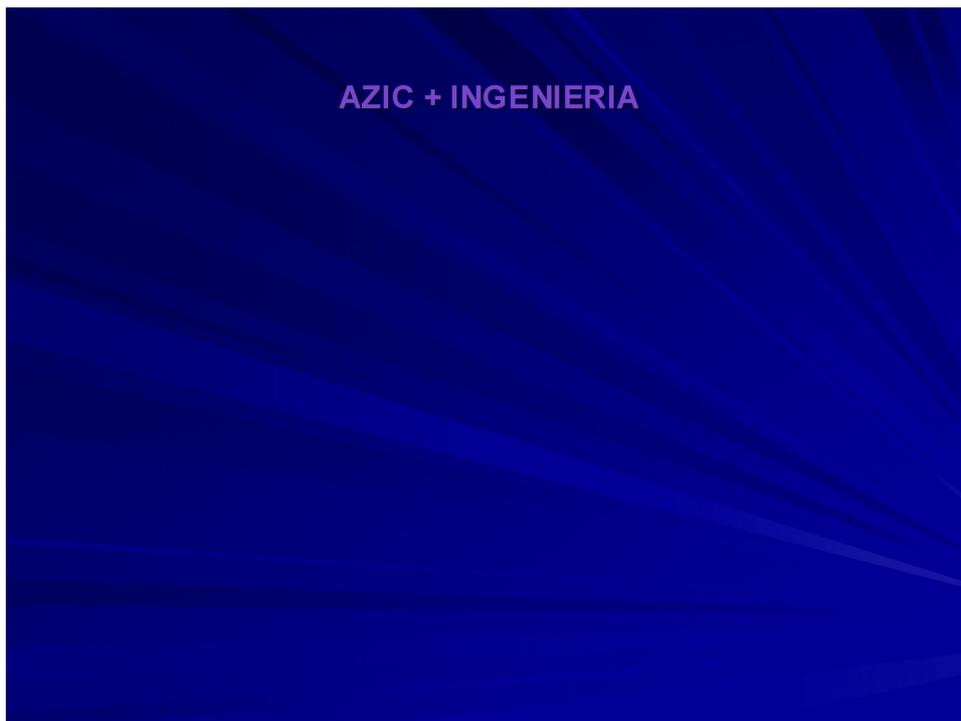
AZIC + INGENIERIA

AZIC + INGENIERIA

AZIC + INGENIERIA

LIDERAZGO

Es el proceso de influir en los colaboradores
para obtener mejores resultados
empresariales.



AZIC + INGENIERIA

IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

La percepción que nuestros clientes y proveedores tienen de nuestra empresa es un elemento que debe ser un orgullo en cada uno de los colaboradores.

AZIC + INGENIERIA

AZIC + INGENIERIA

COMPROMISO

El compromiso con la empresa va a dar como resultado una satisfacción personal cuando se realicen las actividades laborales.

AZIC + INGENIERIA

AZIC + INGENIERIA

ORIENTACION AL DESEMPEÑO

En la medida en que cada una de las partes de la organización le apueste a mejorar el desempeño, el resultado final será más satisfactorio.

AZIC + INGENIERIA

AZIC + INGENIERIA

AZIC + INGENIERIA

TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es un proceso de conjunto y tienen que ser evaluadas todas las posibilidades que ante una situación se tengan disponibles.



AZIC + INGENIERIA

CLARIDAD DE DIRECCIÓN

Un rumbo bien definido hará posible llegar al punto que queremos.

AZIC + INGENIERIA

AZIC + INGENIERIA

FLEXIBILIDAD

La flexibilidad es un elemento que da capacidad de implementación de nuevas ideas y procesos dentro de la estructura de la organización

AZIC + INGENIERIA

AZIC + INGENIERIA

COMPENSACION E INCENTIVOS

La compensación y los incentivos que la empresa brinde a sus colaboradores deben de ser justos y razonables, en aras de una estabilidad de ambas partes.

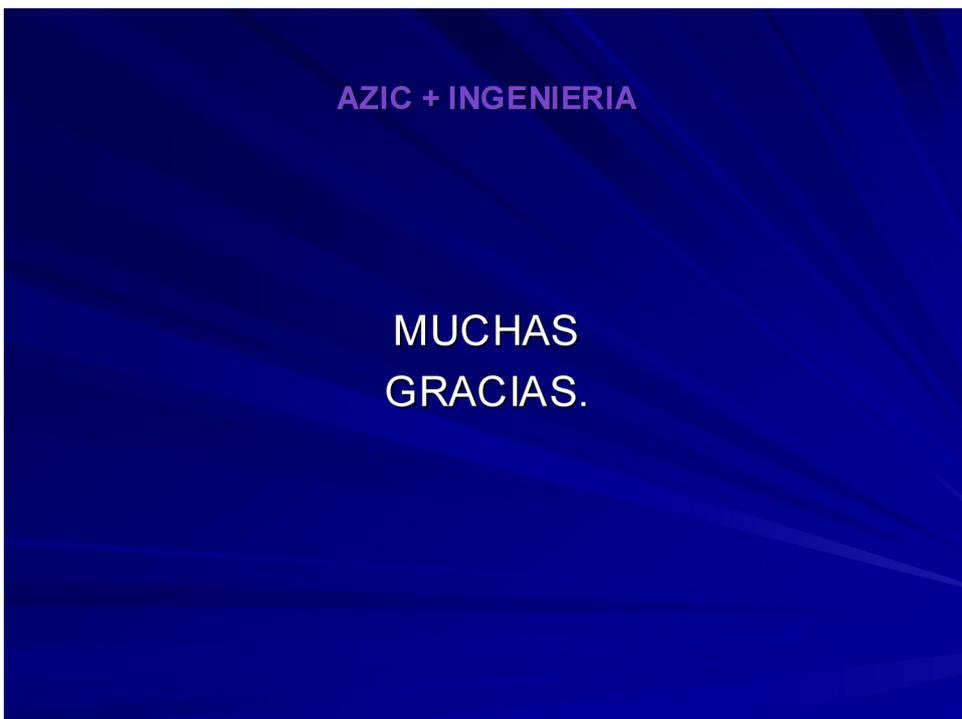
AZIC + INGENIERIA

AZIC + INGENIERIA

HABILIDADES DE SUPERVISIÓN.

Las habilidades de supervisión se verán reflejadas en altos porcentajes de trabajos bien hechos en primera instancia.

AZIC + INGENIERIA



También se hace referencia por parte del señor Salas a cuáles deberían ser los parámetros óptimos de una buena gestión del clima organizacional y es aquí donde se indica que un nivel superior al 80% es satisfactorio.

Luego se ejecuta un proceso abierto de opiniones, en que cada uno de los colaboradores tiene la oportunidad de expresar sus inquietudes acerca de los diferentes temas.

Por medio de una dinámica el señor Salas y Blotta invitan a los participantes a trabajar en las áreas más lesionadas y se conforman dos grupos, donde cada uno de los participantes expresa cuáles deberían ser las condiciones que mejoren el clima organizacional dentro de la empresa.

5.1.1 Resultados del taller de trabajo

Como se dice con anterioridad, la finalidad del taller es mostrarle al personal los resultados obtenidos y luego trazar una meta para mejorar las condiciones existentes. Se realiza una evaluación de las áreas más débiles y se identifican cuáles eran los puntos más sensibles.

Recursos humanos, compromiso, orientación al desempeño, compensación e incentivos y por último la habilidad de supervisión son las áreas que están por debajo del 80% deseado.

Una vez hecha la recopilación de las sugerencias, se procede a agruparlas en categorías y los resultados textuales son los siguientes:

Compromiso: Lograr un trabajo individual y en equipo con un esfuerzo y responsabilidad para así tener un mejor rendimiento y un buen resultado para el crecimiento tanto personal como de la empresa. La puntualidad, la calidad de los trabajos, el respeto y la lealtad van a marcar un compromiso más profundo.

Orientación al desempeño: la guía y el conocimiento brindada por todo el equipo para obtener un mayor conocimiento y tener cada día mejores resultados finales en los proyectos realizados. Además la capacitación, el equipo y la dirección coordinada se verán reflejados en este punto.

Incentivos: incentivar al personal a realizar trabajos de mayor calidad por medio de una política salarial adecuada con precios que sean congruentes con los del mercado. Establecer una tabla de salarios conforme a las actividades que se ejecuten.

El gráfico 5.1 muestra de manera clara los resultados obtenidos y se hace una superposición contra la meta establecida.

Gráfico N. 5.1

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

5.2. Conclusiones

En AZIC Ingeniería es la primera ocasión en que se realiza un análisis del clima organizacional tomando en cuenta diez componentes del mismo y estos segregados en una serie de preguntas que permiten obtener un análisis bastante integral del clima y cultura organizacional que existe en la empresa.

Una vez que se efectúa la clasificación y tabulación de los resultados del cuestionario los resultados a nivel global arrojan resultados bastante buenos, ya que la clasificación

positiva obtiene un 76%, regular un 15% negativa, 6% negativa y 3% no sabe no, responde, que es un porcentaje que está bastante cercano al 80% porcentaje deseado dentro del tipo de actividad.

Resultados bastante buenos se dan en componentes como liderazgo, imagen de la organización, toma de decisiones, claridad en la dirección con porcentajes que superan la meta establecida. Hay resultados por debajo de la meta que han sido identificados como áreas débiles, ya que en diferente medida se han alejado de este nivel, entre las que están: compromiso, orientación al desempeño y, las más castigada de todas, que es el componente de compensación e incentivos.

El compromiso es uno de los factores cuyo resultado va a demandar un replanteamiento de las políticas que la gerencia ha desarrollado en torno a él para elevar esta condición, ya que entre cuanto mayor sea el compromiso entre las partes de la organización, los resultados finales en buena medida van a ser mejores.

El trabajo individual y en equipo han sido señalados como factores clave para lograr tener un buen desempeño en las labores de todo el equipo de trabajo, que comprende tanto la parte administrativa como de campo.

La posibilidad de crecimiento dentro de la empresa es un factor que también los colaboradores demandan atención, ya que hay un sentimiento de pertenencia que se ve reflejado en el deseo de mantenerse laborando dentro de la organización.

La orientación al desempeño es otro elemento que requiere una renovación en su propuesta, ya que los resultados esbozan un esquema diferente a la realidad que se vive dentro de la empresa. El desempeño va a estar ligado con una serie de conductas que han de ser permeadas desde la gerencia hacia todas las áreas que integran a la empresa.

La orientación al desempeño por medio de controles y conocimiento se ha señalado como factor de gran peso para obtener condiciones mejores cada día.

Hay una preocupación por el desempeño que tiene que ser evaluado contra normas y procedimientos bien establecidos para tratar de estandarizarlos.

El uso eficaz y eficiente de los recursos de parte de los colaboradores es otro de los factores que no se perciben de una manera adecuada con los objetivos de la empresa y también hay una preocupación por tener el control de los resultados finales que se logran dentro de la empresa.

En cuanto a la compensación e incentivos se determina que la política salarial no es percibida como la mejor para el tipo de empresa que es y el pago por las actividades que se realizan es regular, si se prorratan las respuestas positivas y regulares de esta área.

En términos generales hay que situación de empatía con lo que compensación e incentivos representa. También un descuido de parte de la gerencia en lo que son incentivos hacia los colaboradores puede que haya minado este rubro.

5.3 Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones que se deberían realizar en AZIC Ingeniería y que se consideran que van a tener un impacto positivo dentro del clima organizacional se tienen las siguientes:

- Una coordinación mayor entre todas las partes de la organización para lograr un mayor éxito en las tareas y funciones de cada uno de los departamentos y por ende de la organización en sí.

Para cumplir esta recomendación se sugiere realizar al inicio de la semana como primera actividad una reunión, convocando a los ingenieros y las personas destacadas en el Departamento de Operaciones.

En esta reunión se debe elaborar un listado de las actividades que se tienen programadas para la semana y asignar las tareas correspondientes a cada uno de los miembros del equipo administrativo.

A las personas que se le asigne una tarea específica se les indicará cuál es la fecha para llevar a cabo dicha actividad y que se mantenga informado al resto del equipo de la marcha de esa gestión.

El listado de actividades deberá ser escrito en la pizarra acrílica que hay en el Departamento de Operaciones, esta pizarra está dividida en días dentro de los cuales se apuntarán las tareas y a quien se le asigna.

En caso de que por algún motivo la tarea o gestión no pueda ser cumplida por la persona que se le asigna, esta deberá comunicarlo al jefe para tomar las medidas necesarias para solventar la situación en el menor tiempo posible.

También se mantendrá contacto directo con los jefes de los proyectos al inicio de la semana, para definir cuáles van a ser las actividades que hay que desarrollar en los proyectos y para poder tener un abastecimiento de materiales acorde a las necesidades que se den en los mismos.

En el momento en que se acuerde el abastecimiento de los materiales a los proyectos, se deberá comunicar al Encargado de Transportes para que este programe los camiones para transportar los materiales al sitio de trabajo.

Como existe dentro de la empresa el servicio de radios de comunicación, es muy versátil la capacidad de informar si no se ha podido por uno u otro motivo llevar a cabo una determinada tarea.

- Desarrollar un programa de incentivos basado en premios y bonificaciones que estén dentro de los parámetros permisibles de la constructora.

Para el desarrollo del programa de incentivos basado en premios y bonificaciones hay que trabajar en dos áreas que son la parte administrativa y la de campo.

En la parte administrativa el programa estará enfocado en el cumplimiento de metas y objetivos de la oficina, por lo que en el momento en que una tarea se cumpla la persona que ha estado a cargo de la misma se le premiará con una bonificación, que puede ser salarial y cuyo monto dependerá de las condiciones del proyecto en sí u otro tipo de premio.

También se buscará el premio en grupo, de manera tal que si se define una actividad que integre a todos los elementos del grupo y la misma se lleve a cabo de manera satisfactoria, todos puedan recibir premio. El premio puede ser bonificación salarial, días libres pagados o almuerzos ejecutivos.

La parte de campo también será sujeto de premios y bonificaciones, esto por medio del cumplimiento de las tareas que semana a semana se asignen en los proyectos. Si las cuadrillas cumplen con antelación el objetivo propuesto se les premiará, ya sea con bonificación salarial o algún premio como un almuerzo pagado por la empresa entre todos los miembros de la cuadrilla.

De igual manera como en los proyectos siempre hay tiempos de entrega, si alguno se termina antes de lo previsto, cumpliendo con todas las especificaciones, tanto el jefe del proyecto como las personas que en el laboraron se les dará un bono en su salario.

- Implementación de un proceso de reclutamiento y selección que de mayor peso a los actuales participantes de la empresa.

Aplicar un proceso de reclutamiento y selección que dé prioridad a los colaboradores actuales, como principales aspirantes al puesto sobre los candidatos externos. Para esto a cada uno de los colaboradores se le abrirá un expediente, con su historial dentro de la empresa, para medir si los que internamente aspiran al puesto cumplen con los requisitos para llevarlo a cabo.

Con esto también se persigue que las personas tengan la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa y los colaboradores puedan tener sentido de superación para alcanzar nuevos niveles.

- Desarrollar habilidades y destrezas de cada uno de los que laboran dentro de la organización por medio de actividades de capacitación.

Para alcanzar lo anterior se ejecutará por medio de las actividades de capacitación que el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, el Instituto Nacional de Aprendizaje y empresas proveedoras de AZIC Ingeniería brindan a sus asociados y clientes.

Dentro de este tipo de actividad hay cursos de soldadura, de mampostería, sistemas eléctricos, sistemas mecánicos, topografía, técnicas de pintura, entre otros, acorde con las necesidades de la empresa. Con esto se pretende mantener un conocimiento actualizado de los métodos y técnicas constructivas que están a la vanguardia de la tecnología.

Se le brindará a la persona los medios necesarios para este fin como cobertura de los gastos de inscripciones y permisos laborales para asistir a este tipo de actividad. Además se realizarán dentro de la empresa actividades como charlas para calificar al personal en distintas labores, ejemplos: operación de compresores de aire, operación de equipo de compactación y montaje de equipos de andamios.

También se adiestrará al personal en el uso correcto de implementos de seguridad, desde cascos, chalecos, protección de herramienta eléctrica hasta extintores de fuego.

- Implementar la estandarización de procesos para reducir la incertidumbre y poder por medios escritos tener un control de las actividades que se realizan.

La estandarización de los procesos se hará por medio de un manual donde se especifique cuales van a ser las condiciones para una determinada situación. Esta estandarización de los procesos se aplicará tanto al área administrativa como a los equipos de campo.

Para elaborar el manual de procedimientos se confeccionará primero una lista de estos y así poder ir desglosándolos, para definir cuál es el proceso que se utiliza dentro de la constructora en la realización de una gestión específica.

El manual de procedimientos se montará con la ayuda de las personas que actualmente laboran en un determinado puesto y son los que realizan determinadas funciones. Con

la elaboración de estos manuales también se revisará el ordenamiento actual, así como detectar si no ese está dando duplicidad de funciones.

Una vez que se revisen y se aprueban los manuales de parte del Presidente de la empresa, se procederá a que los colaboradores los tengan disponible y se les exigirá su conocimiento. Para esto se llevarán a cabo reuniones para hacer de conocimiento general cada uno de los procesos en que determinada persona tenga injerencia.

Si con la aplicación se determina que hay que ejecutar algún tipo de cambio, se tendrá un proceso de ajuste posterior a la implementación del mismo. En este sentido los manuales van a gozar de flexibilidad para poder ser ajustados según sea necesario.

- Tener planes de inducción a la empresa con el fin de que las nuevas contrataciones identifiquen cuáles son las condiciones que la empresa exige y necesita de sus colaboradores en aras de que el interno de la empresa sea ya conocido para los que se integran por primera vez.

Por medio del manual de procedimiento se realizará un plan de inducción a la empresa donde a cada persona que ingrese dentro de la constructora se le brindará el conocimiento de cómo se opera dentro de la misma, por medio de una charla preparada para tal efecto y el soporte de un colaborador que brinde la información necesaria para una adecuada inducción.

Esta charla tendrá como contenido general ubicar al nuevo colaborador dentro del esquema de la empresa. Se parte de lo general que será la inducción a los procesos básicos de operación, dependiendo de cuál sea la actividad que esta persona va a desarrollar. En esta primera parte de la charla se hará un recorrido con el nuevo integrante de la empresa por las instalaciones y se hará la presentación al resto del personal.

La segunda etapa de esta charla se realizará haciendo del conocimiento del nuevo trabajador de los elementos de mayor detalle, como por ejemplo que hacer en circunstancias de accidentes, de ausencia por enfermedad, de beneficios adicionales y los demás elementos que se tengan que cubrir según la actividad de este colaborador.

Con este plan de inducción la persona tendrá menor incertidumbre de cómo realizar las distintas labores y de igual manera se asignará una persona para que sea el asesor de ingreso para evacuar cualquier duda al respecto durante un periodo de una semana.

- Trabajar el componente compromiso por medio de una gestión de conciencia y hacer ver que la empresa es un lugar de cuya estabilidad también depende la estabilidad de sus colaboradores y ver que, si no se dan por falta de compromiso hacia la organización y los resultados que los clientes necesitan, el perjuicio es directo hacia los empleados y empresa.

El aumento del compromiso de parte de los colaboradores hacia la empresa va ser una gestión que se hará por medio de reuniones semestrales donde se hará participe a los colaboradores del Departamento de Operaciones, a los jefes de los proyectos y al personal de campo, de las condiciones de la empresa y de su entorno para que tengan una idea de las condiciones laborales actuales y de las referencias que los clientes dan de los proyectos que se realizan.

Hacerles conciencia en que las condiciones actuales son sumamente competitivas y que solamente si se trabaja comprometido brindando un producto diferenciado en servicio, calidad, mano de obra y tiempos de entrega se asegurará la estabilidad de la empresa y por ende de cada uno de ellos.

- Realizar eventos de tipo social y deportivo para salir de la rutina del trabajo en sí y poder compartir en otros escenarios con los compañeros de trabajo en actividades que sean sanas.

Dentro de las actividades deportivas se realizará eventos de fútbol en cancha abierta, así como de fútbol salón. Los uniformes serán aportados por la empresa, al igual que los balones. Estos eventos se podrán montar como un campeonato para poder implementarlos a lo largo del año y sería de carácter mensual.

Las actividades de tipo social serán celebraciones de los días festivos como el día del padre, el día de la madre, el día del niño y la fiesta de fin de año. A estas actividades se invitará a cada uno de los colaboradores con su respectiva familia.

- Realizar eventos como lo que son los cumpleaños del mes, nacimientos de hijos de nuestros compañero, matrimonios, condiciones especiales que demanden solidaridad de parte del grupo.

Se instalará una pizarra para hacer del conocimiento de cada uno de los colaboradores de eventos como los cumpleaños del mes, informar de nacimiento de hijos de los compañeros y cualquier actividad de este tipo.

Para los cumpleaños del mes se les dará una pequeña recepción, en el caso de nacimiento se buscará dar un obsequio por medio del aporte de la empresa y de los compañeros y este mismo sistema se aplicará en el caso de personas que contraigan matrimonio. En el caso de la muerte de algún pariente se brindará ayuda económica de parte de la empresa si la persona lo requiere.

- Realizar una evaluación regular para determinar cómo se han ido desarrollando los cambios, si las medidas han tenido el efecto que se esperaba, una o dos veces al año.

La evaluación de los resultados de la implementación de los cambios se realizará dos veces: a mediados y fin de año. Se realizará la encuesta que se aplica en este trabajo, para que el monitoreo sea realizado sobre la misma base.

Se informará al personal de cuáles son los resultados de las nuevas evaluaciones, para que todos los que están sujetos al proceso tengan un conocimiento total del desarrollo del mismo.

La evaluación semestral permitirá que los cambios implementados ya tengan tiempo de estar vigentes y que su resultado realmente sea representativo de las condiciones imperantes en la empresa en el momento de la evaluación.

- Abrir un buzón de sugerencias para los colaboradores para que, por medio de la retroalimentación constante, se puedan hacer ajustes en las políticas que afectan o favorecen el clima organizacional.

Construir un buzón de sugerencias para que cada colaborador por medio de su aporte directo brinde sus sugerencias y opiniones sobre la implementación de los procesos de mejoramiento dentro de la empresa.

El buzón tendrá papel y lapiceros disponibles y estará ubicado en el área del comedor. Su estructura permitirá que sea cerrado con candado por afuera y se revisará una vez por semana. El aporte de estas sugerencias puede ser identificado por medio de nombre o anónimo.

También el buzón será el punto de recolección de información cuando se necesite tomar lo opinión de los colaboradores acerca de alguna situación en particular que se dé dentro de la empresa.

La revisión del buzón se hará una vez por semana y serán el Presidente de la empresa y su asistente los que revisen el material depositado en el mismo.

En caso de que una idea o sugerencia sea tomada en cuenta y puesta en práctica se le reconocerá al que la aporta su autoría. Esto en el caso de que se dé el nombre del que hizo uso del buzón.

Cualquier persona que haga una sugerencia y no sea implementada podrá hacer la consulta verbalmente al Ingeniero Presidente o al Asistente de Ingeniería los que harán de su conocimiento las condiciones por las cuales no se implementó lo que se estaba sugiriendo.

El uso del buzón de sugerencias también va a estar acompañado por al menos una reunión mensual, donde se tomará el parecer de puntos que hallan sido requeridos tomar el criterio de los colaboradores de la empresa.

Bibliografía

Libros:

- Davis, K. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo* (10° ed.). México: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968) *Motivación y clima organizacional* (2^a ed.). Tr.por Kolb, Rudin y Mcintryre. Boston Universidad de Harvard, División de Research: USA.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society* (2nd ed.). New York: Van Nostrand Company.
- McMcCollom, M. (1993). *Comparing organizational cultures as complex wholes* (2nd ed.).USA: Management Inquire.
- Méndez, C. (2002). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación* (3° ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Munich, L. (1988). *Métodos y técnicas de investigación* (5° ed.). México: Editorial Trillas.
- Robbins, S.P. (1999). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones* (4. ed.). México : Prentice Hall Hispanoamericana.

Trabajos finales de graduación:

- Centeno, A. (2001). *Factores que inciden en el clima laboral del Liceo de Cot y una propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional* Tesis para optar por el grado de Master en Administración Educativa. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Chang, L. y Salazar, K. (1997). *Clima organizacional y estresores ocupacionales: el caso de los empleados operativos de una empresa privada*. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Antología

- Salas A. (2004). *Antología Dinámica Organizacional y Liderazgo*. Antología del curso Dinámica Organizacional y Liderazgo, Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Revistas

- Metz, E (1986). *Managing change toward a leading-edge information culture*. Organizational Dynamics. No. 57. Pag. 47-61.
- Silver, W.S. (1990). *The status quo tendency in decision making*. Organizational Dynamics. No. 92. Pag.21-27.
- Erickson, E. (1993). *Organizational culture*. ASTD Info-line #9304. Vol. 18. Pag. 19-26.
- Holpp, L. (1989). *Achievement motivation and Kaizen*. Training and development journal. No. 23. Pag. 24-28.

ANEXO METODOLÓGICO

Anexo N.1

Metodología de la investigación

Objetivo específico No. 1:

Establecer por medio de las definiciones de clima organizacional lo referente a este tópico, de manera que se pueda adquirir una visión teórica completa mediante el desarrollo de conceptos de uso gerencial.

Tipo de investigación: descriptiva. Se recurre a la investigación secundaria y documental debido a que se toman definiciones de autores especializados en estos temas para dar una ubicación al lector acerca de ellos.

Métodos: el método escogido para cumplir con este objetivo es el de tipo descriptivo, mediante el análisis y la investigación, en vista de que definen los conceptos generales de clima y cultura organizacional.

Técnicas: la técnica que se aplica es la de recopilación documental; se consultan libros de texto especializados y documentos disponibles con el fin de recolectar la información necesaria para el desarrollo del primer capítulo.

Instrumentos: fichas de trabajo, ya sean conceptuales o textuales como la que se presenta en el anexo n.1.

Indicadores: el indicador del primer objetivo son los conceptos de las técnicas y herramientas que permitan organizar la información administrativa de una forma oportuna, veraz y útil.

Fuentes: en este primer capítulo se utiliza material bibliográfico, como los libros de texto especializados en administración gerencial, con información especializada en clima y cultura organizacional, así como textos que evidencien la efectividad de las técnicas abocadas a mejorar la motivación y satisfacción del personal.

Objetivo específico No. 2:

Descripción general de AZIC Ingeniería como empresa constructora y consultora, diversificación desarrollada, condición dentro del mercado constructivo nacional.

Tipo de investigación: el tipo de investigación que se utiliza para cumplir con el segundo objetivo es descriptiva, debido a que se aplica un cuestionario directamente en la parte administrativa de la empresa, ya que no existe información documentada al respecto.

Métodos: descripción por medio de la aplicación de un cuestionario a la parte administrativa que pueda brindar la información pertinente acerca del historial de AZIC Ingeniería.

Técnicas: la técnica utilizada es la aplicación de un cuestionario para recopilación de información primaria dirigido al área gerencial de AZIC Ingeniería. Se consultan documentos disponibles en la empresa con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo del segundo capítulo.

Instrumentos: cuestionario preelaborado, como el que se presenta en el anexo n.2.

Indicadores: los indicadores del segundo capítulo son las características de la empresa, tales como antecedentes, visión, misión, productos, procesos y servicios.

Fuentes: como fuentes primarias se utilizan los conocimientos y el historial de AZIC Ingeniería brindado de parte de los personeros de la empresa, por medio de la resolución del cuestionario de recopilación.

Objetivo específico No. 3:

Identificar las condiciones que rigen el clima organizacional en AZIC Ingeniería, como base para establecer los parámetros de optimización de las condiciones dentro de la empresa.

Tipo de investigación: el tipo de investigación que se utiliza para cumplir con el tercer objetivo es exploratorio, debido a que se aplica un cuestionario a los miembros del Departamento Administrativo de AZIC Ingeniería y a los miembros de la cuadrilla de campo.

Métodos: el método seguido para cumplir con este tercer objetivo es el método exploratorio, ya que se trata de recopilar la mayor cantidad de información de la situación actual de la organización.

Técnicas: la técnica utilizada primordialmente es la recopilación de información debido a que no hay documentos que tengan lo que se requiere para este punto y esta recopilación de información de tipo primario se realiza por medio de la aplicación de un

cuestionario.

Instrumentos: la encuesta que se aplica al personal de administración y cuadrillas de la compañía es la elaborada por el MBA Abel Salas Mora, profesor del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Ver anexo N.3

Indicadores: el indicador del tercer capítulo es el grado de satisfacción que se pueda percibir en el personal, como medio para reflejar el estado actual del clima organizacional.

Fuentes: como fuentes primarias se utiliza el cuestionario aplicado a los empleados administrativos y de la cuadrilla de campo.

Objetivo específico No. 4:

Analizar el clima y la cultura organizacional de los empleados de AZIC Ingeniería, a partir de una evaluación de los factores que inciden en su satisfacción laboral.

Tipo de investigación: el tipo de investigación para cumplir con el cuarto objetivo es la analítica, debido a que se procede a investigar la información recopilada sobre las condiciones laborales del personal de AZIC Ingeniería.

Métodos: los métodos seguidos para cumplir con este cuarto objetivo son los métodos analítico y sintético, para resumir una forma de medición de aspectos cualitativos por medio de elementos indirectos de tipo cuantitativos.

Técnicas: la técnica utilizada es el estudio de la información recopilada como fuente primaria a través de un cuestionario.

Instrumentos: en este caso se aplican conocimientos técnicos en el área de clima organizacional y el uso del cuestionario en el esquema que se presenta en el anexo n.4.

Indicadores: el indicador del cuarto capítulo es un diagnóstico del clima organizacional relacionado con la información del personal de AZIC Ingeniería.

Fuentes: las fuentes que se utilizan son de tipo primario, procedente de la encuesta y de tipo secundario, con el material bibliográfico.

Objetivo específico No. 5:

Proponer una gestión de cambio enfocada en mejorar las condiciones del clima organizacional mediante la implementación de políticas gerenciales en los niveles que

así lo necesiten.

Tipo de investigación: para cumplir con el quinto objetivo se recurre a la investigación propositiva. Luego de ordenar la información administrativa y la documentación existente, se analizan los resultados del cuestionario para plantear la estrategia a seguir.

Métodos: el método seguido para cumplir con este quinto objetivo es de tipo documental y exploratorio, producto de las fuentes directas e indirectas.

Técnicas: se recurre a la técnica de análisis de documentos, se consultan las fuentes primarias y secundarias existentes como producto del trabajo realizado. Se proponen algunas técnicas apropiadas para mejorar la satisfacción laboral.

Instrumentos: controles y evaluaciones periódicas para monitorear las condiciones a replantear, con base en un formato similar al presentado en el anexo n.5.

Indicadores: la definición de lineamientos concretos para lograr dos escenarios: uno antes y otro después, de tipo ideal.

Fuentes: se utilizan los resultados de la tabulación de la fuente primaria e información directa de la organización como la obtenida por medio de la aplicación del cuestionario del análisis de clima organizacional en los puntos con mayor brecha a cubrir.

Resumen de metodología

Objetivos	Investigación	Métodos	Técnica	Instrumento	Indicadores	Fuente
Establecer por medio de las definiciones de clima organizacional, lo referente a este tema de manera que se pueda adquirir una visión teórica completa mediante el desarrollo de conceptos de uso gerencial	Descriptiva	Descriptivo	Recopilación de datos	Fichas de trabajo o textuales	Conceptos	Libros y documentos
Descripción general de AZIC Ingeniería como empresa constructora y consultora, diversificación desarrollada, condición dentro del mercado constructivo nacional. Identificar las condiciones que rigen el clima organizacional en AZIC Ingeniería, como base para establecer los parámetros de optimización de las condiciones dentro de la empresa.	Descriptiva	Descriptivo	Recopilación de datos	Cuestionario	Características	Personal administrativo
Analizar el panorama actual del clima organizacional de AZIC Ingeniería dentro de la parte administrativa y el equipo de campo. Proponer una gestión de cambio enfocada en mejorar las condiciones del clima organizacional, mediante la implementación de políticas gerenciales en los niveles requeridos.	Exploratorio	Exploratorio	Aplicación de cuestionario	Cuestionario	Diagnóstico	Información primaria
	Analítico	Analítico sintético	Procesamiento de datos de cuestionario	Cuestionario	Diagnóstico	Información primaria y secundaria
	Propositiva	Documental y exploratorio	Análisis	Cuestionario	Diagnóstico	Información primaria

Anexo No. 1: propuesta de ficha bibliográfica

Nombre del libro:	
Autor:.....	Tema: <input type="text"/>
Página:.....	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cita textual	Resumen

Anexo No. 2:

Cuestionario del historial.

Descripción general de AZIC Ingeniería

- Año de fundación
- Labores que ejecuta
- Áreas de expansión
- Profesionales que laboran en la empresa
- Conformación de cuadrillas de campo
- Tipos de obras realizadas
- Estructura organizacional

Anexo No. 3:

Cuestionario:

Cuestionario de análisis

El presente cuestionario tiene como objetivo medir el grado de percepción de los colaboradores en relación con el clima organizacional y la cultura de la empresa. Este será un importante insumo para desarrollar estrategias de mejoramiento de la calidad de los servicios de la empresa y de su departamento.

Solicitamos que responda con toda honestidad, no ponga el nombre, y cuando se habla del departamento en las preguntas se refiere al departamento que Ud. labora dentro de la empresa, marque con una X la respuesta que más considera refleja su punto de vista, NO adicione comentario a sus respuesta, no es necesario para el fin del análisis.

Gracias

1- ¿Se siente usted orgulloso de trabajar en la empresa?

- | | |
|------------------|-----------------------|
| 1. Muy orgulloso | 4. Poco orgulloso |
| 2. Orgulloso | 5. Muy poco orgulloso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

2- ¿Considera usted que existen normas, reglas y procedimientos innecesarios?

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

3- ¿Considera usted que AZIC Ingeniería tiene una clara dirección?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

4- Cuando se recluta personal, ¿considera usted que se contrata lo mejor?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

5- En general, ¿clasifica usted a AZIC Ingeniería como uno de los mejores lugares de trabajo en Costa Rica?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

6- ¿Considera usted adecuado el pago que recibe por el trabajo que ejecuta?

- | | |
|-----------------|----------------------|
| 1. Muy adecuado | 4. Poco adecuado |
| 2. Adecuado | 5. Muy poco adecuado |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

7- ¿El número de niveles jerárquicos en AZIC Ingeniería es adecuado?

- | | |
|-----------------|----------------------|
| 1. Muy adecuado | 4. Poco adecuado |
| 2. Adecuado | 5. Muy poco adecuado |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

8- ¿Considera usted que las metas y objetivos en AZIC Ingeniería representan un verdadero reto?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

9- ¿Es relativamente fácil introducir nuevas ideas en AZIC Ingeniería?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

10- ¿Considera usted que AZIC Ingeniería provee de oportunidades para el desarrollo y crecimiento individual?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

11- ¿Considera usted que el trabajo en equipo es importante para el éxito de AZIC Ingeniería?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

12- ¿Considera usted que la actual estructura de mandos del departamento facilita u obstaculiza la eficiente toma de decisiones?

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1. Facilita mucho | 4. Obstaculiza |
| 2. Facilita | 5. Obstaculiza mucho |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

13- En su opinión, la imagen al público que AZIC Ingeniería proyecta es...

- | | |
|--------------|-------------|
| 1. Muy buena | 4. Mala |
| 2. Buena | 5. Muy mala |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

14- ¿Considera usted que los empleados tienen que luchar contra obstáculos internos importantes para desarrollar su trabajo?

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

15- ¿Considera usted que la coordinación del departamento provee de la dirección y cohesión necesarias para el éxito de AZIC Ingeniería?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

16- ¿Considera usted que recibió la capacitación necesaria para desempeñar su puesto satisfactoriamente?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

17- ¿Considera usted que su superior inmediato provee de la dirección y cohesión necesaria para el éxito de AZIC Ingeniería?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

18- ¿Cuán exitosa es AZIC Ingeniería en desarrollar empleados para llevarlos a trabajos de mayor responsabilidad?

- | | |
|-------------|----------|
| 1. Mucho | 4. Poco |
| 2. Bastante | 5. Nada |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

19- ¿Considera usted que los empleados reciben atención en sus requerimientos o inquietudes?

- | | |
|-------------|----------|
| 1. Mucho | 4. Poco |
| 2. Bastante | 5. Nada |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

20- Las líneas de responsabilidad y autoridad ¿son muy definidas y claras en AZIC Ingeniería?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

21- ¿Considera usted que los resultados que AZIC Ingeniería espera de sus jefes son alcanzables?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

22- ¿Considera usted que el departamento está bien dirigido?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

23- Sus jefes ¿ponen más atención a las reglas de AZIC Ingeniería que a lograr que se haga buen trabajo?

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

24- ¿Considera que su trabajo presenta un reto importante para usted?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

25- ¿Qué grado de importancia considera usted que le da AZIC Ingeniería a sus empleados?

- | | |
|-------------|----------|
| 1. Mucha | 4. Poca |
| 2. Bastante | 5. Nada |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

26- Para lograr los objetivos del departamento, la estructura organizativa actual ¿es la más conveniente?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

27- ¿Considera usted que los jefes tienen claro lo que se espera de ellos en sus trabajos?

- | | |
|--------------|---------------|
| 1. Muy claro | 4. Poco claro |
| 2. Claro | 5. Nada claro |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

28- ¿Considera usted que el departamento se esmera por brindar servicios de alta calidad?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

29- ¿Considera usted que AZIC Ingeniería tiene reglas y procedimientos claros?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

30- ¿Considera usted que la manera en que la coordinación visualiza el futuro del departamento concuerda con la del resto de AZIC Ingeniería?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

31- ¿Considera usted que las personas más capaces son las que se seleccionan para ascensos?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

32- ¿Considera usted que los empleados demuestran un alto grado de lealtad hacia AZIC Ingeniería?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

33- ¿Considera usted que el desempeño de la unidad y del funcionario es evaluado contra objetivos ya establecidos?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

34- ¿Considera usted que AZIC Ingeniería resulta atractiva para personas de fuera en puestos como el suyo?

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1. Totalmente
cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente
falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

35- ¿Considera usted que en el departamento se vela por la aplicación de los procedimientos y reglas establecidas?

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1. Totalmente
cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente
falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

36- ¿Considera usted que se respetan las líneas de autoridad y responsabilidad de los jefes?

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1. Totalmente
cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente
falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

37- En general, ¿cómo clasificaría las oportunidades de ascenso en el departamento?

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. Muy buenas | 4. Malas |
| 2. Buenas | 5. Muy malas |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

38- ¿Considera usted que el departamento demuestra un alto grado de lealtad hacia sus empleados?

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1. Totalmente
cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente
falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

39- En general, ¿como clasificaría usted la certeza y éxito en la toma de decisiones en el departamento?

- | | |
|--------------|-------------|
| 1. Muy buena | 4. Mala |
| 2. Buena | 5. Muy mala |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

40- ¿Las medidas usadas para evaluar el resultado de los jefes son muy claras?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

41- ¿Considera usted que el departamento es capaz de atraer y retener buenos empleados?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

42- ¿Considera usted que en AZIC Ingeniería se le da suficiente autoridad a los jefes para la toma de decisiones?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

43- ¿Considera usted que los líderes tienen una visión clara del futuro de AZIC Ingeniería?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

44- Cuando existe una vacante, la búsqueda de personas para llenarla ¿tiende a ser mediante un proceso muy abierto?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

45- ¿Considera usted que controla su futuro en AZIC Ingeniería?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

46- ¿Considera usted que puede incidir en la toma de decisiones?

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Mucho | 4. Poco |
| 2. Suficiente | 5. Muy poco |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

47- Los estándares y normas de excelencia en AZIC Ingeniería ¿son claramente definidos?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

48- En general, ¿cómo clasificaría usted a AZIC Ingeniería para trabajar, en comparación con otras?

- | | |
|--------------|-------------|
| 1. Muy buena | 4. Mala |
| 2. Buena | 5. Muy mala |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

49- ¿Considera usted que los líderes en AZIC Ingeniería resuelven los problemas internos que podrían estar existiendo?

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1. Totalmente
cierto | 4. Falso |
| 2. Ciertó | 5. Totalmente
falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

50- ¿Cuán importante es conocer y relacionarse con personas clave para lograr ascensos o salir adelante?

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 1. Nada
importante | 4. Importante |
| 2. Poco
importante | 5. Muy
importante |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

51- ¿Considera usted que el trabajo en equipo es eficiente en AZIC Ingeniería?

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1. Totalmente
cierto | 4. Falso |
| 2. Ciertó | 5. Totalmente
falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

52- ¿Considera usted que en AZIC Ingeniería se evalúan los efectos de las grandes decisiones?

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1. Totalmente
cierto | 4. Falso |
| 2. Ciertó | 5. Totalmente
falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

53- En su opinión, los servicios que el departamento brinda son:

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. Muy buenos | 4. Malos |
| 2. Buenos | 5. Muy malos |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

54- ¿Cómo valora usted el grado de éxito de las decisiones importantes en AZIC Ingeniería?

- | | |
|-------------|-------------|
| 1. Muy alto | 4. Bajo |
| 2. Alto | 5. Muy bajo |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

55- En general, ¿cómo clasificaría usted las destrezas y habilidades de los jefes?

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. Muy buenas | 4. Malas |
| 2. Buenas | 5. Muy malas |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

56- ¿Aceptaría un trabajo similar con otra institución o empresa, ganando lo mismo, si la oportunidad se presenta?

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

57- ¿Considera usted que el pobre desempeño es tolerado en AZIC Ingeniería?

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

58- ¿Considera usted que su jefe tolera el pobre desempeño?

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

- 59- ¿Cómo ve el futuro de AZIC Ingeniería?
- | | |
|--------------|-------------|
| 1. Muy bueno | 4. Malo |
| 2. Bueno | 5. Muy malo |
| 3. Regular | 6. NS/NR |
- 60- En el departamento los empleados ¿están constantemente luchando por el poder?
- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |
- 61- ¿Siente usted que su jefe inmediato es un buen líder?
- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |
- 62- ¿Piensa usted estar trabajando en AZIC Ingeniería dentro de cinco años?
- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |
- 63- ¿Considera usted que la política salarial de AZIC Ingeniería está bien diseñada para el tipo de institución que es?
- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |
- 64- ¿Considera usted que la toma de decisiones en AZIC Ingeniería se concentra en los niveles más altos?
- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

65- ¿Considera usted que tiene control de los resultados finales que logra?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

66- ¿Considera usted que sus compañeros le brindan un decidido apoyo en su trabajo?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

67- ¿Percibe usted entre el personal del departamento el deseo de hacer un uso eficaz y eficiente de los recursos con que AZIC Ingeniería cuenta?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

68- ¿Considera usted que se manifiesta entre el personal un sentido de compromiso por la mejor utilización del tiempo laboral?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

69- Por las manifestaciones que usted ha escuchado, por ejemplo entre campo y el resto de los departamentos, la calidad de los servicios del Departamento que brinda son:

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. Muy buenos | 4. Malos |
| 2. Buenos | 5. Muy malos |
| 3. Regulares | 6. NS/NR |

70- ¿Percibe usted en la actividad diaria un interés latente entre el personal por la calidad de su trabajo?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

71- ¿Existen en AZIC Ingeniería empleados que deterioran la calidad del trabajo?

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

72- ¿Está presente el valor honestidad en cada una de las acciones de todos los empleados de AZIC Ingeniería?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

73- ¿Considera usted que la coordinación y sus jefaturas comparten una misma idea sobre el futuro de AZIC Ingeniería?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

74- ¿Le transmite a usted un sentido de unión o de equipo la coordinación y sus jefaturas?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

75- ¿Considera usted que los jefes en AZIC Ingeniería tienen suficiente autoridad para hacer su trabajo y alcanzar los objetivos de AZIC Ingeniería?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

76- ¿Recomendaría usted a un amigo cercano trabajar en AZIC Ingeniería?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

77- ¿Se le reconoce al trabajador su preocupación por disminuir costos?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

Anexo No. 4:

Formulario resumen de la información compilada:

a. Desarrollo del recurso humano:

b. Compromiso:

c. Liderazgo:

d. Imagen de la organización:

e. Compromiso:

f. Orientación al desempeño:

g. Toma de decisiones:

h. Claridad de dirección:

i. Flexibilidad:

j. Compensación e incentivos:

k. Habilidades de supervisión:

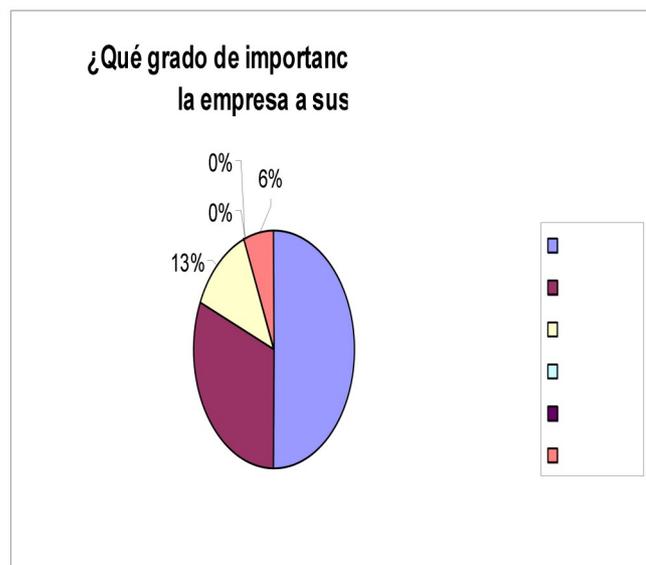
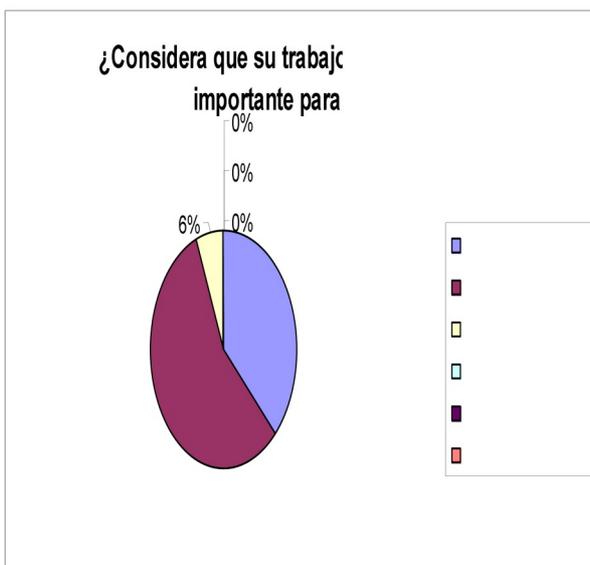
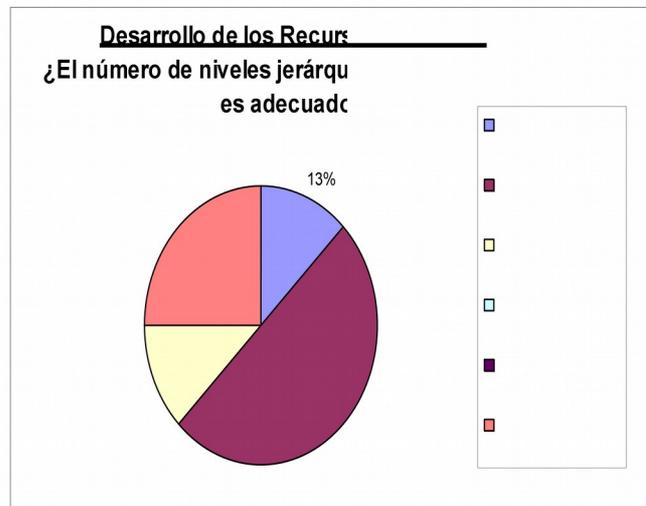
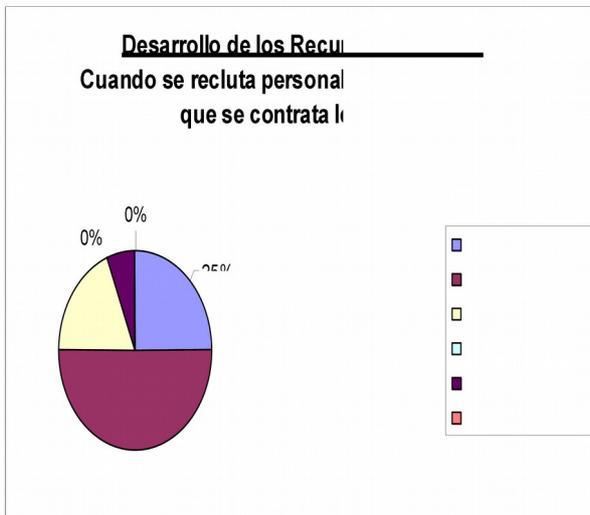
Anexo No. 5:

Propuestas de mejoramiento de áreas a mejorar.

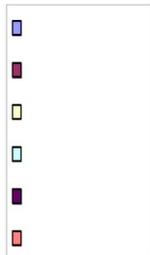
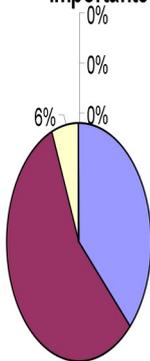
- Clima organizacional
- Compromiso
- Incentivos
- Motivación
- Liderazgo

Anexo 6:

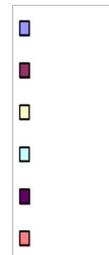
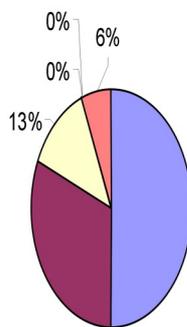
Gráficos de preguntas de cuestionario.



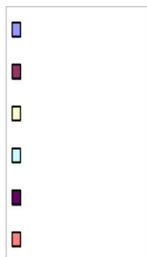
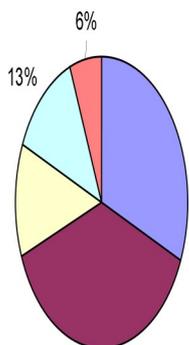
¿Considera que su trabajo importante para



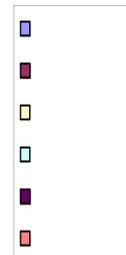
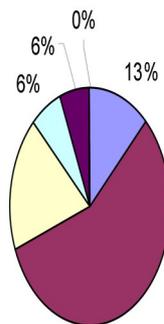
¿Qué grado de importanc la empresa a sus



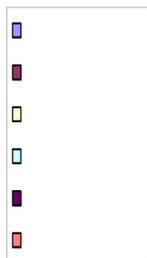
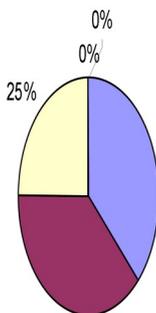
¿Considera usted que las pers son las que se seleccionan



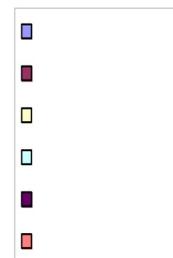
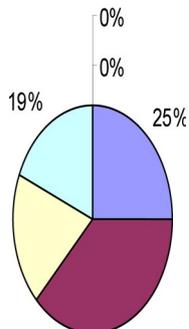
En general, ¿como clasific de ascenso en l



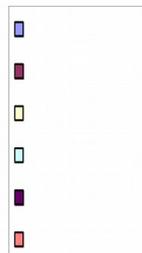
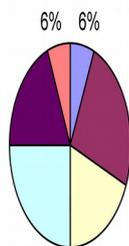
¿Considrea usted que la emp atraer y retener buenos



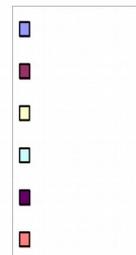
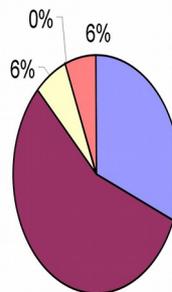
Cuando existe una vacante, para llenarla tiende a ser r abiel



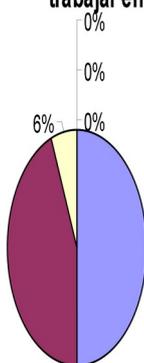
¿Cuán importante es conocer personas claves para lograr adelante?



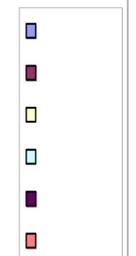
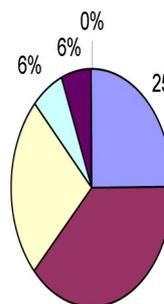
En general ¿cómo c destrezas y habilid



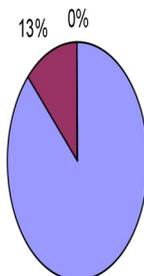
¿Recomendaría usted a un trabajar en la emp



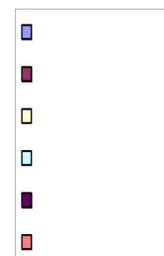
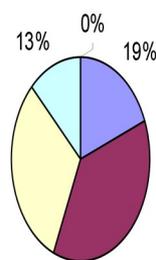
¿Considera usted que lo atención en sus requerim



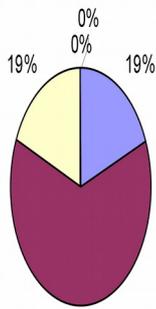
¿Considera usted que el trab importante para el éxito d



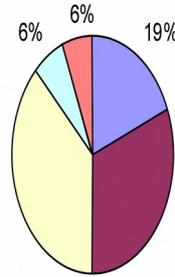
¿Considera usted que demuestran un alto grado empre:



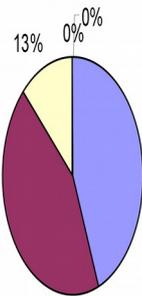
¿Considera usted que la empresa tiene un alto grado de lealtad hacia sus empleados?



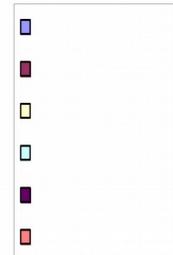
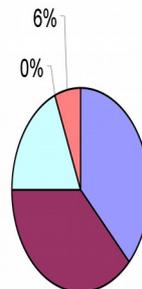
¿Considera usted que la empresa ofrece un buen ambiente de trabajo?



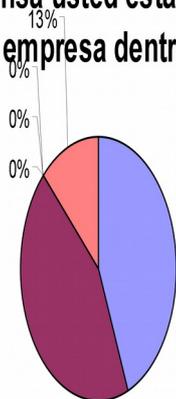
¿Considera usted que el trabajo es eficiente en la empresa?



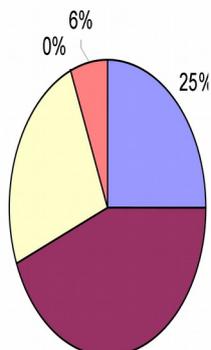
¿Aceptaría un trabajo similar en otra empresa, ganando lo mismo que se gana en la presente?



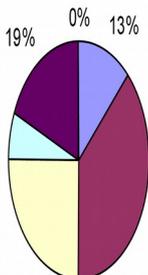
¿Piensa usted estar trabajando en esta empresa dentro de los próximos 6 meses?



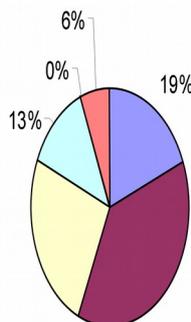
¿Percibe usted en la actividad laboral un ambiente de trabajo latente entre el personal?



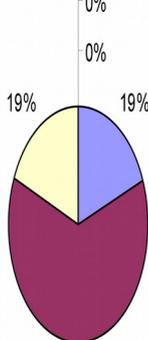
¿Existen en la empresa que emplea la calidad del trabajo?



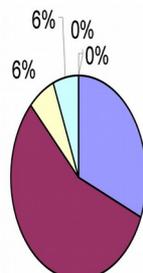
¿Está presente el valor humano de las acciones de todos los empleados?



¿Se le reconoce al trabajador por disminuir costos?



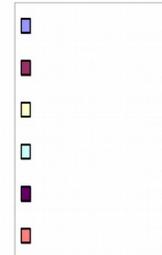
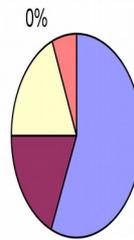
¿Considera usted que existen oportunidades para desarrollo individual?



¿Considera usted que la Co
empresa provee la direcci
necesaria para el éxito de la



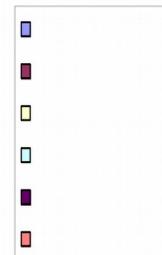
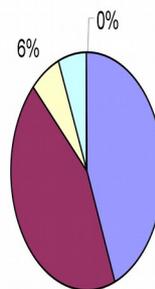
¿Considera usted que su
provee la dirección y cohes
éxito de la err



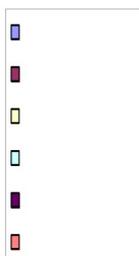
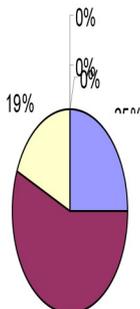
¿Considrea que la manera en q
visualiza el futuro de la empres
del resto de la organ



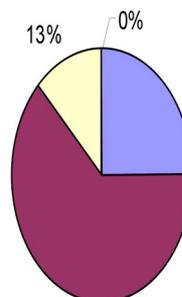
¿Considera usted que lo:
visión clara del futuro



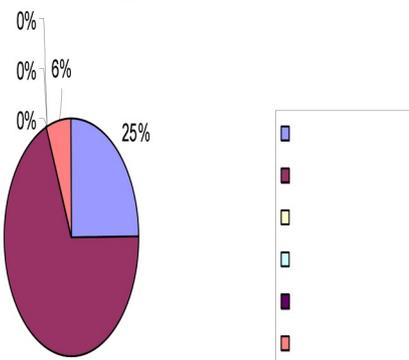
¿Considera usted que los líderes
resuelven los problemas interr
estar existiendo'



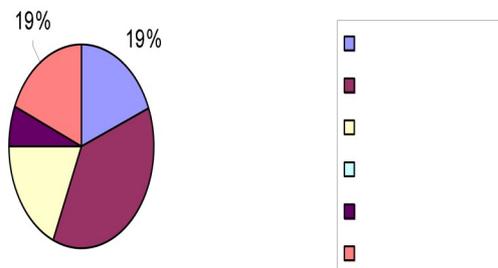
¿Cómo valora usted el grado
importantes e



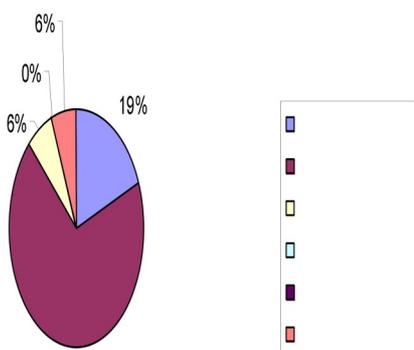
¿Siente usted que su jefe inmerece el título de líder?



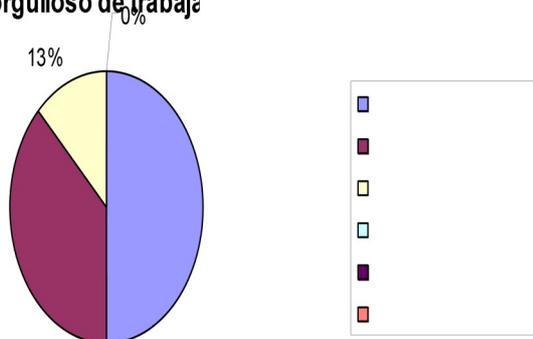
¿Considera usted que las jefaturas comparten un futuro de liderazgo?



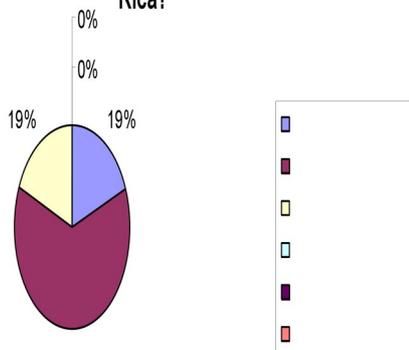
¿Le transmite a usted un sentido de pertenencia al equipo la Coordinación y su liderazgo?



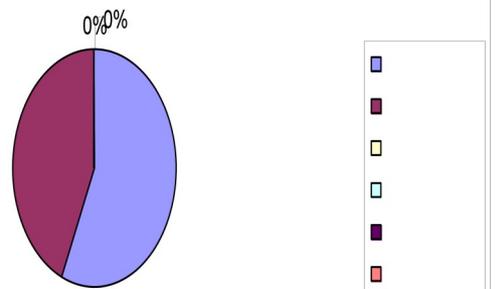
¿Se siente orgulloso de trabajar para la Coordinación y su liderazgo?



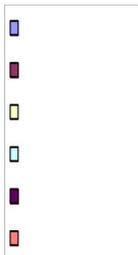
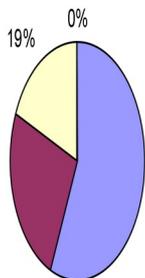
En general, ¿clasifica usted a la Coordinación y su liderazgo como uno de los mejores lugares de trabajo en Colombia?



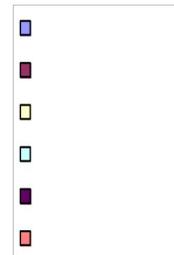
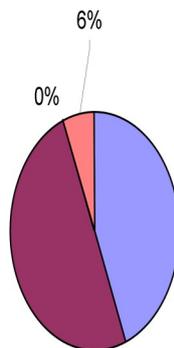
En su opinión, ¿cómo califica usted la Coordinación y su liderazgo?



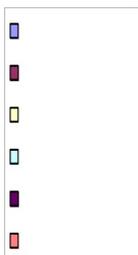
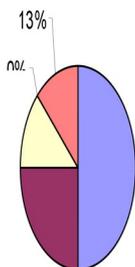
¿Considera usted que la empresa es dirigida?



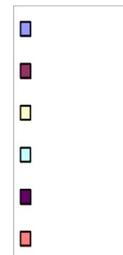
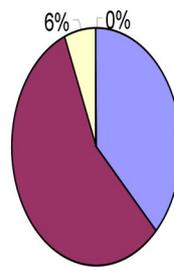
¿Considera usted que la empresa brinda servicio?



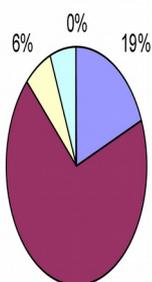
¿Considera usted que la empresa es atractiva para personas de afuera como el suyo?



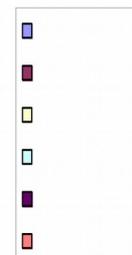
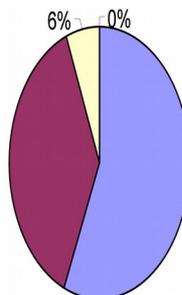
En general, ¿cómo clasificaría la empresa para trabajar en ella?



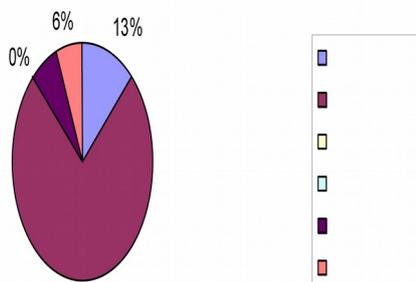
En su opinión, los servicios que brinda son...



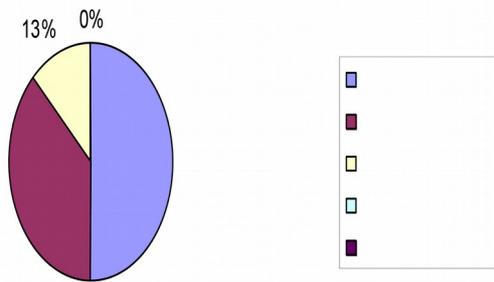
¿Cómo ve el futuro de la empresa?



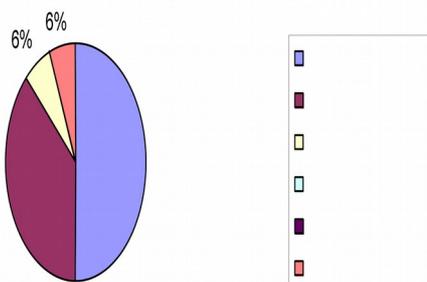
Por lo que ha escuchado de al
los servicios que la empres



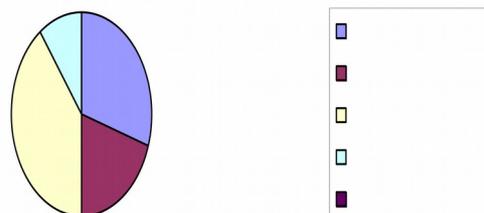
¿Considera usted que las
empresa representan



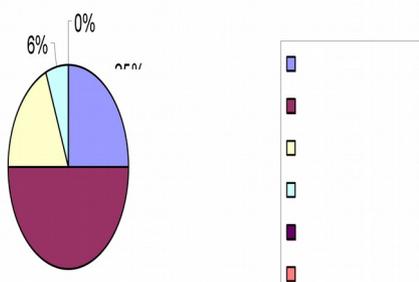
¿Considera usted que los re
empresa espera de sus jefes :



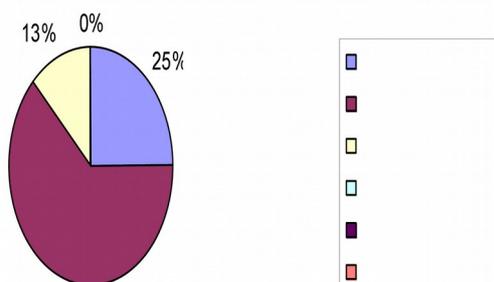
¿Considera usted que el
y del funcionamiento
objetivos ya e



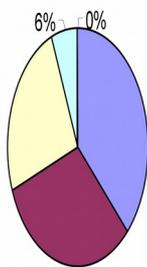
¿Considera que la empres
aplicación de los procedim
establecidas



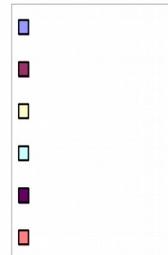
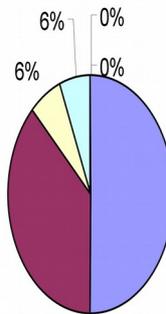
¿Considra usted que en
los efectos de las gr



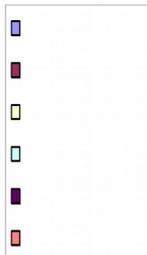
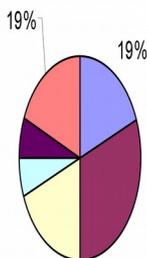
¿Considera usted que tiene resultados finales que...



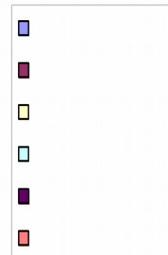
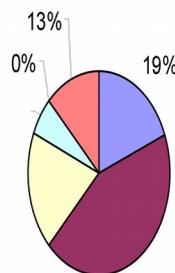
¿Considera usted que brindan apoyo...



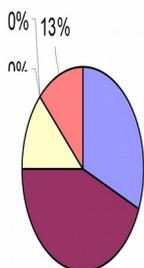
¿Percibe usted entre el personal el deseo de hacer un uso eficaz de los recursos con que cuenta?



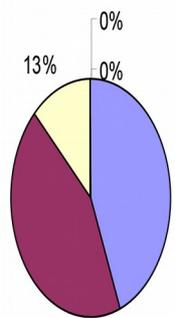
¿Considera usted que el personal tiene un sentido de responsabilidad en la utilización del tiempo?



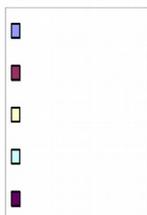
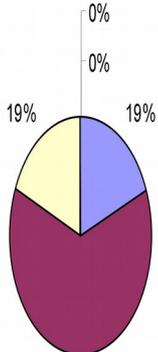
¿Considera usted que la actividad de los mandos o jefaturas facilita una toma de decisiones eficiente?



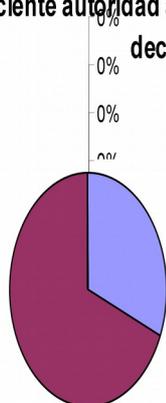
¿Las líneas de responsabilidad son muy definidas y claras?



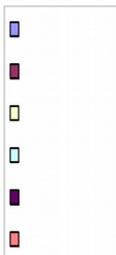
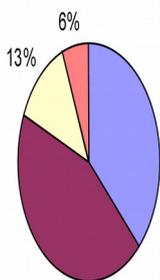
Para lograr los objetivos de estructura actual es la más



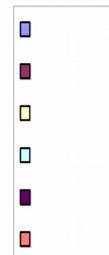
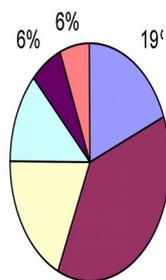
¿Considera usted que en suficiente autoridad a los j
decisione



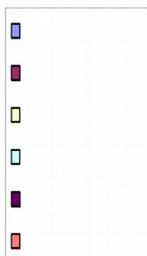
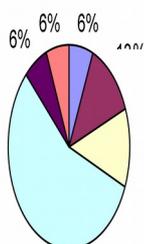
En general ¿cómo clasificaría éxito en la toma de decisión



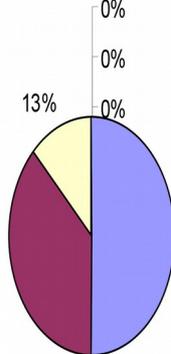
¿Considera usted que pu de decis



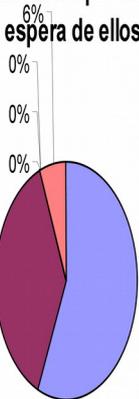
¿Considera usted que la toma la empresa se concentra en altos?



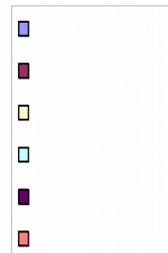
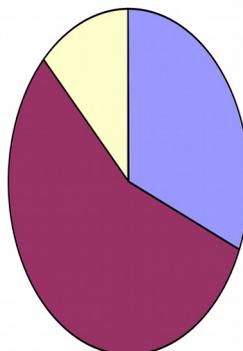
¿Considera usted que la direcc



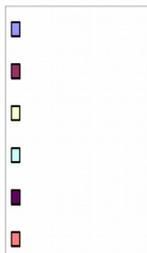
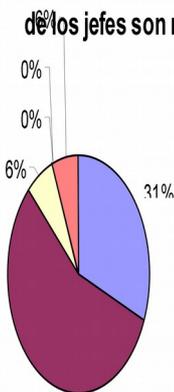
¿Considera usted que los jefes que se espera de ellos en



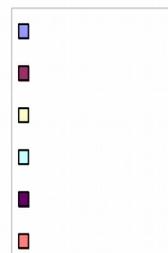
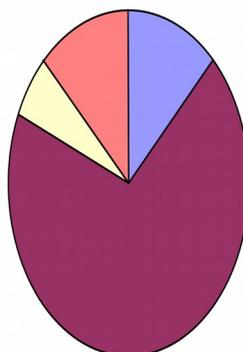
¿Considera usted que sus autoridades y responsabilidades



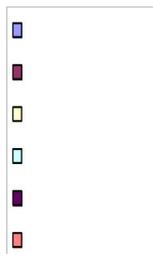
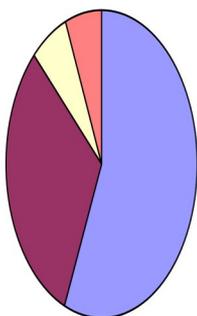
¿Las medidas usadas para evaluar a los jefes son muy



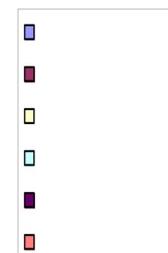
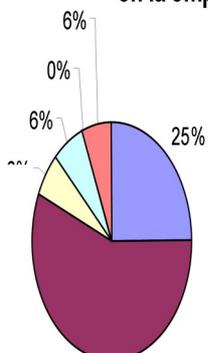
¿Los estándares y normas de la empresa son clara



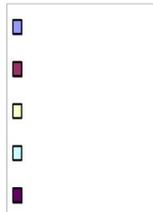
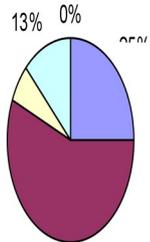
¿Considera usted que los jefes tienen suficiente autoridad y recursos para alcanzar los objetivos



¿Es relativamente fácil implementar cambios en la empresa



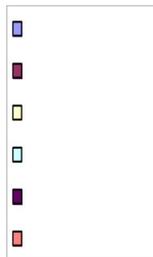
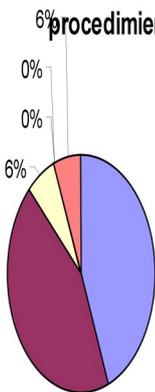
¿Considera usted que los en
luchar contra osbtáculos ir
para desarrollar su



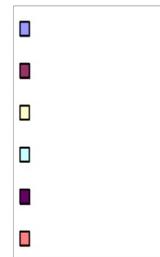
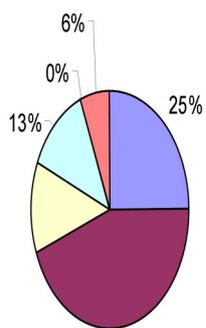
¿Sus jefes ponen más ate
empresa que a lograr q
trabaj



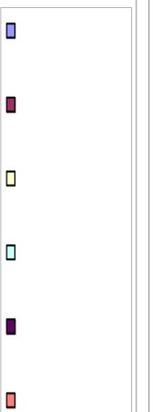
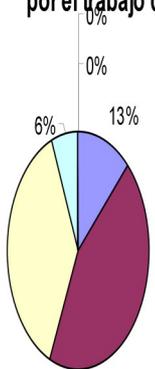
¿Considera usted que la em
procedimientos



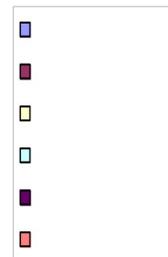
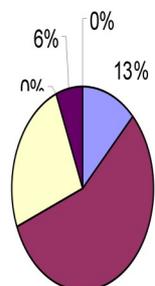
¿En la empresa los i
constantemente lucha



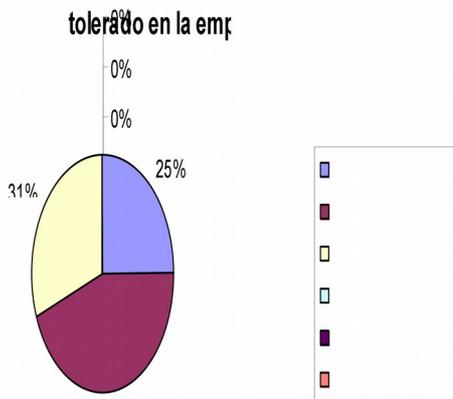
¿Considera usted a adecuado e
por el trabajo que e



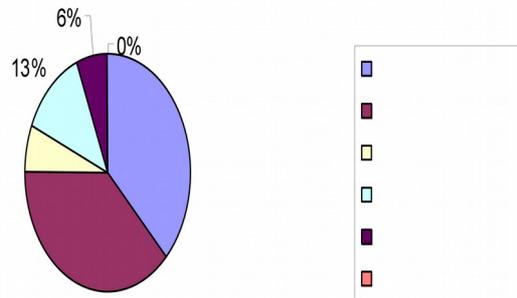
¿Considera usted que l
empresa está bien dis
institución



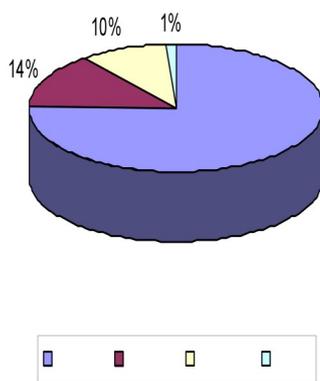
¿Considera usted que el prob
tolerado en la em



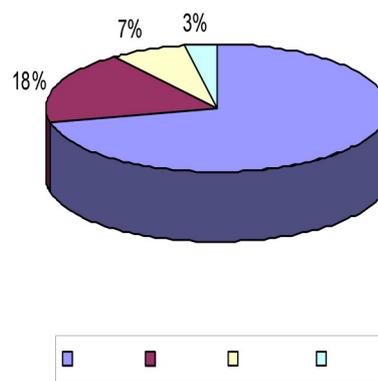
¿Considera usted que
desem

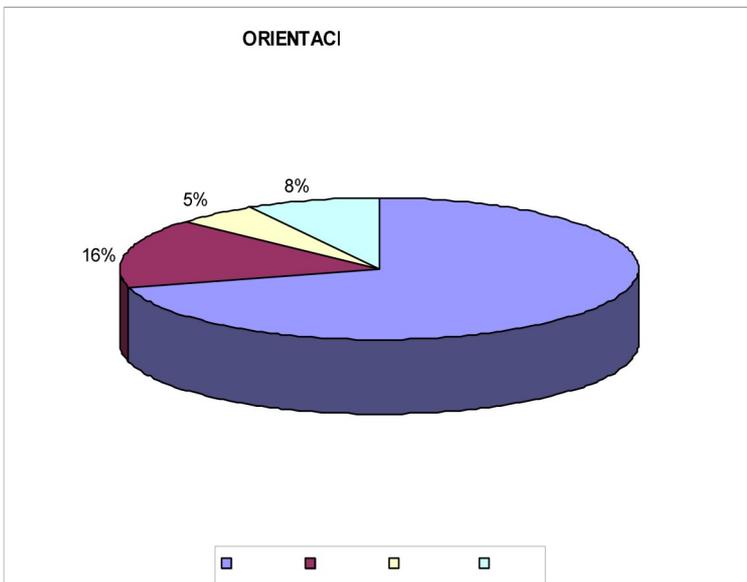
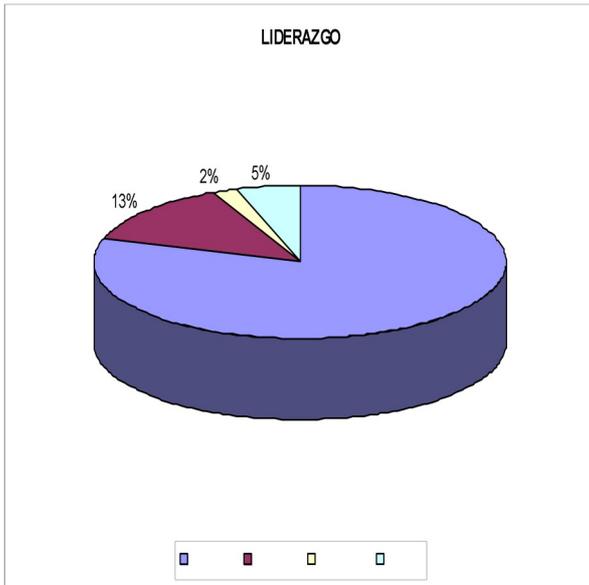


desarrollo de recursos

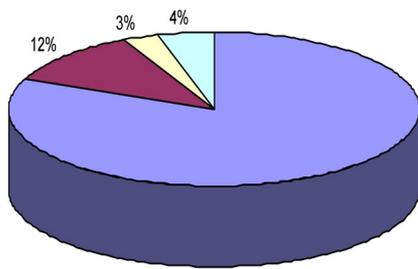


COMPR

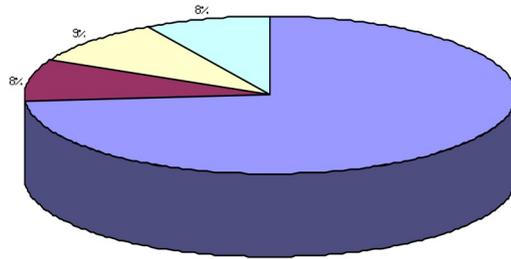




TOMA DE DECISIÓN



FLEXIBILIDAD



CLARIDAD DE DIRECCIÓN

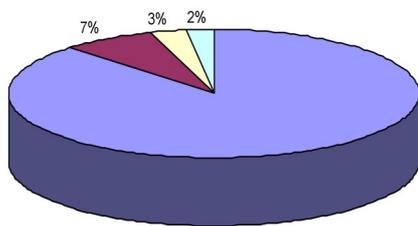
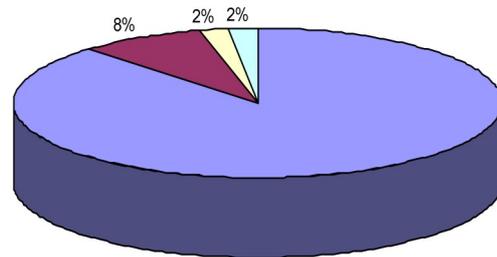


IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN



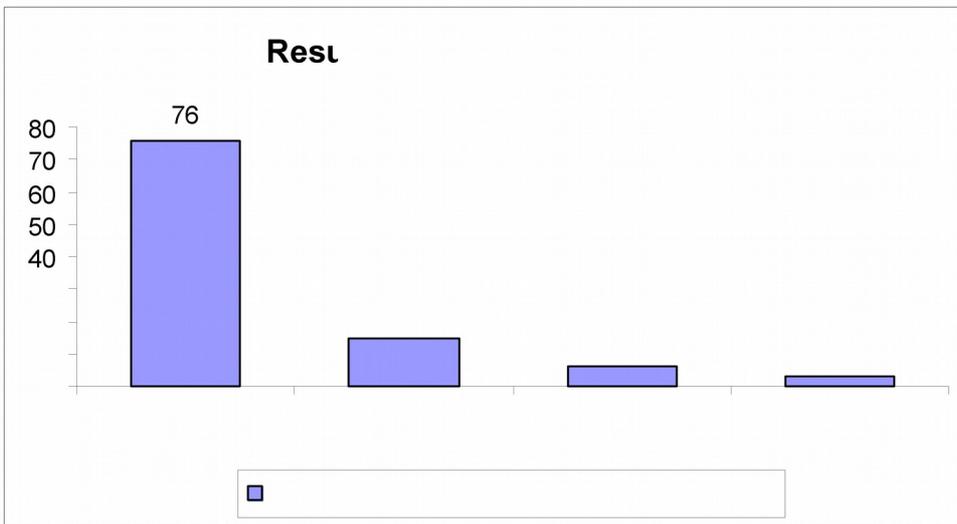
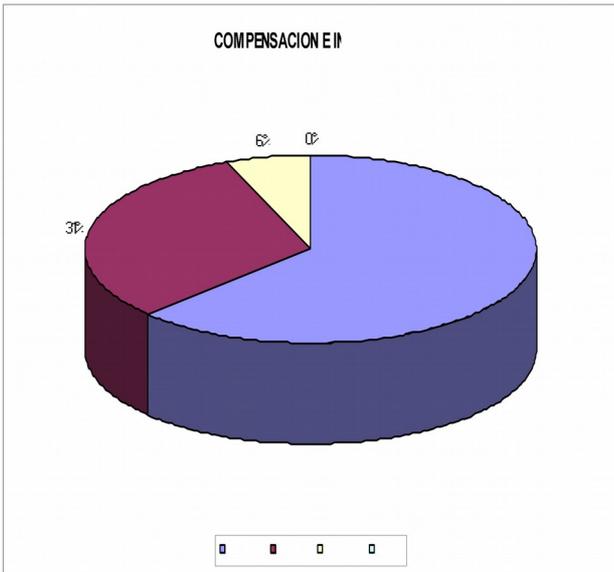


Gráfico r