

San José, 29 de Agosto del 2005

Señor:

Mauricio Vega

Director CIDE

Estimado señor:

Por medio de la presente le saludo y a la vez hago contar que yo, CARLOS SOTO GUEVARA, doy el visto bueno para que el alumno CRISTIAN MAROTO COTO, cédula No. 3-343-992, solicite fecha de defensa para su proyecto de tesis titulado “ Evaluación del Clima Organizacional del personal de la Gerencia Administrativa Financiera de Constructora MECO S.A. en el mes de junio del 2005, en San José, Costa Rica” , con el fin de optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Comportamiento Organizacional.

Agradeciendo de antemano su colaboración, y sin otro particular se despide.

Atentamente,

Carlos Soto Guevara

San José, 26 de Agosto del 2005

Señor:

Mauricio Vega

Director CIDE

Estimado señor:

Por medio de la presente le saludo y a la vez hago contar que yo, CHRISTIAN MAROTO COTO, portador de la cédula de identidad No. 3-343-992, hago entrega de tres ejemplares del proyecto de tesis, "Evaluación del Clima Organizacional del personal de la Gerencia Administrativa Financiera de Constructora MECO S.A. en el mes de junio del 2005, en San José, Costa Rica" con el fin de optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Comportamiento Organizacional. A la vez solicito a usted (es) la oportuna fecha para su defensa ante el comité pertinente.

Agradeciendo de antemano su colaboración, y sin otro particular, se despide.

Atentamente,

Christian Maroto Coto

Cédula 3-343-992

Teléfono: 377-7701

E-mail: cmaroto@mecocr.com

**ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ENFASIS EN
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA
GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE CONSTRUCTORA MECO
S.A. EN EL MES DE JUNIO DEL 2005, EN SAN JOSÉ COSTA RICA”**

Sustentante: Christian Maroto Coto

**TESIS DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

**San José- Costa Rica
AGOSTO - 2005**

DECLARACION JURADA

Yo Christian Maroto Coto alumno de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), declaro bajo fe de juramento y consciente de la responsabilidad penal de este acto, que soy el actor intelectual de la Tesis de Grado Titulada: “Evaluación del Clima Organizacional del personal de la Gerencia Administrativa Financiera de Constructora MECO S.A. en el mes de mayo del 2005, en San José, Costa Rica” , por lo que libero a la ULACIT, de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Brindada en San José en el día 29 del mes Agosto del año dos mil cinco.

Firma del estudiante: _____

Cédula de Identidad: _____

ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

TRIBUNAL EXAMINADOR

Reunido para los efectos respectivos, el Tribunal Examinador de la Escuela de Postgrados compuesto por:

Tutor

Lector

Presidente del Tribunal

DEDICATORIA

Este trabajo que ha implicado horas de esfuerzo y empeño, quiero dedicarlo a mi futura esposa, porque Dios no pudo darme una mejor, que me ha brindado apoyo, ideas y sobre todo comprensión todo este período.

La amo y que Dios la bendiga

AGRADECIMIENTOS

No podría iniciar este apartado si Dios en su plan de vida para mí, no hubiese escrito que así sería; de esta forma Dios, todos los días te agradezco en mis oraciones por las pruebas que has puesto en mi vida y que han servido para mi crecimiento y esta vez no será la excepción.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa CONSTRUCTORA MECO S.A, la cual es una de las empresas de construcción pesada más grande de nuestro país.

MECO es fundada en el año 1978, como una pequeña empresa contratista hasta 1986, año en el que ingresa al mercado de los grandes contratistas de la construcción de Costa Rica y ya para el 2001 fue reconocida como una de las cinco empresas líderes del país en su campo. Actualmente se desenvuelve principalmente en cinco áreas claramente definidas: 1) Reparación y mantenimiento de carreteras. 2) Movimientos de Tierras. 3) Producción y venta de Mezcla Asfáltica. 4) Producción y venta de Agregados para construcción. 5) Alquiler de Maquinaria.

El estudio se realizó durante el mes de junio del presente año utilizando como población a los 30 trabajadores de la Gerencia Administrativa Financiera de la compañía; con el fin de estudiar el tema de “Evaluación del Clima Organizacional”. Para los fines anteriores se hizo uso del análisis documental de fuentes secundarias, la aplicación de cuestionarios y cuando fue necesario se realizaron entrevistas para aclarar y ampliar detalles.

Una vez realizado el análisis correspondiente de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados; se muestran los principales hallazgos encontrados por medio del presente trabajo de investigación en el cual se evalúa el estado del Clima Organizacional dentro de la Gerencia Financiera Administrativa de la empresa.

Con esta investigación se pretende dotar a las demás áreas de la empresa de un instrumento estandarizado que permita la medición de Clima Organizacional.

INDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	PAGINA
Capítulo I	
1.1 Introducción	
1.2 Justificación	
1.3 Planteamiento del Problema	
Capítulo II. Marco Teórico	
2.1 Clima Organizacional	
2.2 Comunicación	
2.3 Motivación	
2.4 Identificación	
2.5 Condiciones laborales	
Capítulo III. Marco Metodológico	
3.1 Tipo de Investigación	
3.2 Matriz básica de diseño de investigación	
3.3 Matriz de Operacionalización de variables	
3.4 Sujetos y fuentes de investigación	
3.5 Censo	
3.6 Instrumentos de recolección de datos	
3.7 Alcances y Limitaciones	
Capítulo IV. Análisis e interpretación de datos	
4.1 Análisis Variable 1: Percepción	
4.2 Análisis Variable 2: Componentes del Clima Organizacional	
4.3 Análisis Variable 3: Nivel de Comunicación	
4.4 Análisis Variable 4: Factores de Infraestructura y Operacionales	
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	
5.1 Conclusiones	
5.2 Recomendaciones	
Anexos	
Anexo # 1	
Referencias Bibliográficas	

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

PÁGINA

Gráfico #1 Valoración de los empleados acerca de los puntos fuertes de la empresa.....	
Gráfico #2 Valoración de los empleados acerca de la situación actual de la empresa.....	
Gráfico #3 Constructora MECO S.A., cumplidora de los compromisos con sus clientes.....	
Gráfico #4 Cooperación entre los distintos departamentos.....	
Gráfico #5 Satisfacción con el trabajo que realizan.....	
Gráfico #6 Coordinación entre los diferentes departamentos.....	
Gráfico #7 Organización del trabajo en su departamento.....	
Gráfico #8 Relación personal con su jefe.....	
Gráfico #9 Apoyo brindado por sus compañeros en las situaciones difíciles de trabajo.....	
Gráfico #10 Relaciones interpersonales entre compañeros.....	
Gráfico #11 Libertad para realizar y mejorar su trabajo.....	
Gráfico #12 Procedimiento para ascender.....	
Gráfico #13 Identificación con la empresa.....	
Gráfico #14 Confianza (con respecto al trabajo) entre usted y su jefe.....	
Gráfico #15 El trabajo ha sido como lo esperaba.....	
Gráfico #16 Cuento con el equipo y los materiales para realizar el trabajo.....	
Gráfico #17 El salario se calcula de acuerdo a la cantidad de trabajo y a mis capacidades.....	
Gráfico #18 Criterio de los funcionarios sobre los incentivos y recompensas por los esfuerzos adicionales.....	
Gráfico #19 Criterio de los funcionarios con respecto al nivel de conocimiento de las funciones que deben desempeñar.....	

GRÁFICOS**PÁGINA**

Gráfico #20 Capacitación de acuerdo a la labor desempeñada...	
Gráfico #21 Grado de motivación para desarrollar nuevas ideas.	
Gráfico #22 Identificación y compromiso en mi esfuerzo para que mi departamento y MECO salgan adelante.....	
Gráfico #23 El jefe trata a los empleados con respeto.....	
Gráfico #24 Me siento orgulloso (a) de trabajar en MECO.....	
Gráfico #25 MECO se preocupa por el bienestar de sus trabajadores.....	
Gráfico #26 Mi jefe me ha hecho saber de una u otra forma que valora mi trabajo.....	
Gráfico #27 He progresado en la empresa aunque no cambie de puesto.....	
Gráfico #28 Recomendaría a MECO como una buena empresa donde trabajar.....	
Gráfico #29 Me siento seguro de conservar mi trabajo.....	
Gráfico #30 Este último año he tenido oportunidad de crecer en mi trabajo.....	
Gráfico #31 Criterio de los funcionarios sobre las características de los jefes.....	
Gráfico #32 Criterio de los funcionarios sobre las características de los jefes.....	
Gráfico #33 Distribución de las tareas.....	
Gráfico #34 Agrupación de las actividades por funciones.....	
Gráfico #35 La autoridad.....	
Gráfico #36 Asignación de responsabilidad.....	
Gráfico #37 Ubicación dentro del departamento en relación con sus conocimientos y habilidades.....	
Gráfico #38 Trabajo en equipo.....	
Gráfico #39 Comunicación con su jefe.....	

GRÁFICOS**PÁGINA**

Gráfico #40 Información recibida para realizar el trabajo.....	
Gráfico #41 Nivel de conocimiento de los objetivos y metas del departamento.....	
Gráfico # 42 Orientaciones e instrucciones que reciben son claras.....	
Gráfico #43 Entiendo lo que mi jefe inmediato espera de mi trabajo.....	
Gráfico #44 Disponibilidad del jefe cuando tengo preguntas o necesito ayuda.....	
Gráfico #45 Reporte de las actividades al jefe.....	
Gráfico #46 Condiciones físicas en el área de trabajo.....	
Gráfico #47 Condiciones físicas en el área de trabajo.....	

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

TEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. - INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es realizado como requisito de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Comportamiento Organizacional.

El clima de la organización determina la naturaleza de esta. Como se sabe, la forma de comportarse el individuo no depende solamente de sus características personales, esto solo sería un aspecto, sino también se debe tomar en cuenta la forma en que este percibe el ambiente de trabajo y sus componentes.

Las relaciones interpersonales abiertas con altos mandos y compañeros, un ámbito laboral tranquilo en que se motive y escuche al personal, donde se le brinde capacitación y se le haga parte del logro, son aspectos que contribuyen a que el colaborador quiera a su empresa y busque dar lo mejor de sí. La comunicación, la motivación y el estímulo dentro de la relación empleado-empresa o empleado-empleado, deben ser fortalecidas día a día en toda institución.

Cada empresa tiene su forma de ser: el ambiente que se vive, las relaciones entre los empleados, la importancia que se le brinde al colaborador, entre otros aspectos son características únicas las cuales son adoptadas por el personal para crear un clima organizacional específico.

Un aspecto fundamental e influyente en el individuo es el ambiente físico, por ello se debe tomar muy en cuenta dentro de las organizaciones factores tales como la temperatura, el nivel de ruido y la disposición física del espacio de trabajo, ya que inciden positiva o negativamente en el rendimiento de los trabajadores. Cuando un ambiente de trabajo no está bien diseñado, o es incómodo para el empleado, se acrecienta la fatiga y se dificulta la comunicación.

Crear y mantener condiciones laborales y físicas equilibradas dentro de la organización ayudan a mejorar el bienestar general dentro de ella. Es por esta razón que se consideró fundamental estudiar el comportamiento del clima organizacional del personal administrativo de Constructora MECO S.A., ocupándose el estudio de cómo se sienten los trabajadores, tanto en la empresa como en el puesto que ejecutan.

Es por todo lo anterior y tras la necesidad de encontrar dichos elementos, que se realiza la presente investigación por medio de la cual se determinan los factores en la satisfacción laboral de una población en el área de la construcción pesada en nuestro país; analizando su influencia y sus implicaciones al nivel de Clima Organizacional, para ello se cubrieron distintas áreas como identificación con la empresa, comunicación y hasta factores de infraestructura, para así poder elaborar algunas recomendaciones que se puedan derivar de las conclusiones del estudio.

La población de esta investigación está compuesta por todos los trabajadores de la Gerencia Administrativa Financiera de la empresa, de quienes se obtuvo la información por medio de una encuesta. Además se realizó el análisis de documentos y se aplicaron entrevistas a profundidad, con el fin de conocer con fidelidad la situación de interés por parte de los participantes y desde la perspectiva de la empresa.

La presente investigación es de tipo descriptivo- exploratorio, pues de acuerdo con el problema planteado y al objetivo que se desea alcanzar, no solo se desea especificar el tipo de comportamiento que se presenta en el grupo de trabajadores administrativos de la empresa, sino que con base en los resultados anteriores se realizan las conclusiones y se recomiendan ciertas pautas a cumplir.

1.2.- JUSTIFICACIÓN

Es común que el recurso humano en toda organización se cree expectativas que determinan su función dentro de la empresa, donde algunos se destacan como líderes y otros como seguidores.

La estructura de una organización y la manera en que se llevan a cabo los diversos procesos productivos afectan el comportamiento de sus miembros. La comunicación, la toma de decisiones y el desarrollo de la organización son ejemplos de los procesos de las organizaciones.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros de varias formas. Esta fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que se está desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si este se encuentra por debajo del promedio.

La motivación del individuo es trascendental ya que este tiene ciertas necesidades básicas que influyen en el comportamiento cuando se es motivado. Cada clase de motivación es para satisfacer un tipo específico de necesidad, por eso es que cuando se motiva a una persona suele darse un cambio positivo en ella. La motivación logra que los empleados busquen el mejor desarrollo para la empresa, como resultado del bienestar personal que estos obtienen de la organización.

La percepción del trabajador sobre el clima organizacional no solo se basa en la realidad de su ambiente, sino en lo que piensan que es. Su actitud hacia la labor que realiza puede ser producto de la percepción que tiene del clima organizacional, lo cual repercute más en su productividad que en la situación que lo motiva o desmotiva.

De ahí que un diagnóstico de clima organizacional pueda evaluar este y otros aspectos relacionados con el recurso humano y brindar a la organización una luz que le permita orientar sus acciones, a fin de lograr un adecuado nivel de satisfacción entre sus colaboradores.

La importancia de este trabajo radica en la evaluación del clima organizacional del personal de la Gerencia Administrativa Financiera de Constructora MECO S.A., debido a que es el personal que interactúa muy estrechamente con todas y cada una de las áreas de la organización. De esta manera los resultados ayudarán a diagnosticar y proponer acciones para crear, mantener o establecer un mejor clima organizacional en un área que debe caracterizarse por su vocación de servicio, tanto al cliente interno como externo.

Finalmente, se pretende que Constructora MECO S.A. disponga de un instrumento que le permita realizar una evaluación periódica de las variables que inciden en el clima organizacional, tales como la comunicación, el grado de satisfacción e identificación y recursos con los que disponen los trabajadores para ejecutar eficientemente su trabajo.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tomando en consideración el contexto, los antecedentes y la justificación que se han señalado del tema de investigación, se presenta a manera de interrogante principal la siguiente:

¿Cómo determinar el estado del clima organizacional presentado por el personal de la Gerencia Administrativa Financiera de Constructora MECO S.A.?

TEMA.

Evaluación del clima organizacional del personal de la Gerencia Administrativa Financiera de Constructora MECO S.A.

OBJETIVO GENERAL

Determinar el estado del clima organizacional presente en el personal de la Gerencia Administrativa Financiera de Constructora MECO S.A.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar la percepción que tienen los empleados de la Gerencia Administrativa Financiera acerca de Constructora MECO S.A.
2. Determinar el grado en que los componentes del clima organizacional son percibidos por el personal de la Gerencia Administrativa Financiera de Constructora MECO S.A.
3. Determinar el tipo y calidad de comunicación existente entre las jefaturas y colaboradores y entre los mismos trabajadores.
4. Estudiar las condiciones de infraestructura y operacionales bajo las cuales el personal de la Gerencia Administrativa Financiera desarrolla sus labores.

Una vez expuestos al lector los aspectos fundamentales de la investigación como son la problemática, el tema y los objetivos, se procede en el siguiente capítulo a desarrollar el marco teórico, con el objetivo de exponer temas y conceptos apropiados para el entendimiento y familiarización con la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos que van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, el cual puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de esta.

El Clima Organizacional se define (Asociación Mexicana de Asesoría en Recursos Humanos, 2004) como: “el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la Administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional y demás. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Aparte el ambiente, como componente del clima organizacional, afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas

empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos.

Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, por lo cual el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de Clima Organizacional (Gestiópolis, 2004) tiene importantes y diversas características entre las que podemos resaltar:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros 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 se puede deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento positivo en el Clima Organizacional, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

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

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

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como Cultura Organizacional el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros que componen la organización. El Clima Organizacional tiene incidencia directa en la cultura organizacional, pues las percepciones, que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos” y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de ella. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar

las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, entre otras.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de ella.

La investigación ha señalado que el estudio del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto, al evaluar el clima laboral lo que se hace es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización al nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

Los problemas organizacionales y los llamados “problemas de calidad” tienen su origen en el factor humano, que es más difícil de modificar que otros factores, como los métodos de trabajo, los equipos o los sistemas informáticos. Y desde luego, estos problemas generan impactos negativos sobre los costos, la percepción del cliente, los tiempos de entrega y otros. No obstante, desarrollar una adecuada gestión preventiva supone de forma necesaria establecer un

sistema productivo que garantiza una serie de medidas y estrategias de actuación en el propio funcionamiento de la empresa.

Al hablarse de factores de Clima Organizacional, se habla tanto de factores internos como externos, y se entiende que ambos o mejor dicho todos ellos, sean individuales o grupales, llegan tarde o temprano a afectar al sujeto y su integridad física, mental, social y económica.

Se considera que todos estos hechos o factores influyen en aspectos personales, debido a que los individuos invierten gran cantidad de tiempo en el lugar de trabajo. Lamentablemente la mayoría de las organizaciones no valoran de manera adecuada estas situaciones y, aunque parezca increíble, los propios trabajadores muchas veces también les restan valor.

La relación directa que se está exponiendo entre factores de clima organizacional y desempeño laboral, es la que precisamente se desea exponer al lector, evidenciándose el hecho de que individuo y organización son un solo ente, que de funcionar de manera armónica produce efectos positivos, pero si es lo contrario, puede resultar contraproducente para ambas partes.

El ser humano percibe y evalúa además cada una de las situaciones del medio ambiente al que se enfrenta y les atribuye un significado muy personal y subjetivo, lo cual a su vez determina de manera definitiva el carácter que tendrá dicha situación para él. Todos los seres humanos poseemos un bagaje emocional y fisiológico que nos hace reaccionar ante los estímulos, reacción en donde intervienen aspectos como lo genético, biológico, lo social y emocional, que nos condicionan a actuar de distintas maneras hechos amenazantes o no.

Por todas estas diferencias y factores influyentes, es que las empresas, organizaciones e instituciones deben esforzarse en la atención y prevención de enfermedades, producto del estrés y de situaciones adversas, que vayan en

oposición a la idea de bienestar de los individuos y del ámbito laboral en toda su extensión.

El medio laboral es una de las áreas de más alta significación personal para el individuo similar al medio familiar, aunque este orden jerárquico puede variar de un sujeto a otro. Es por ello que varias investigaciones en el campo del clima organizacional, han sido realizadas en el ámbito laboral. El clima organizacional, ha demandado la atención de empresarios, ejecutivos y personas que ocupan puestos de manejo de personal, interesados en trabajar por el mejor funcionamiento organizacional y aumento de la productividad en el trabajo, sin dejar de lado la salud del trabajador.

Se ha demostrado a través de las investigaciones y experiencias, que la mejor forma de mantener un clima laboral adecuado es darle al individuo las herramientas necesarias y los recursos apropiados que le permitan disfrutar de los beneficios personales y sociales que su trabajo le concede. Además, es necesario crear las condiciones de su tarea y asignación, tanto desde el punto de vista material, social y psicológico.

El trabajo filosóficamente entendido como forma de actividad del hombre, debe tener, según Lazarus y Folkman (1996), “por su carácter creador y de obtención de metas significativas, un carácter agradable y positivo y contribuir al bienestar y progreso de la colectividad”.

A pesar de que muchas personas opinan que el trabajo no es una actividad gratificante en sí misma, lo cierto es que su ausencia total o el sólo temor de quedar desempleado con todas las posibles consecuencias que ello implica, suelen propiciar la aparición de problemas psicológicos en el adulto. Sin embargo, también el trabajo puede provocar efectos negativos en las personas cuando no se organiza y estructura, atendiendo a las necesidades y capacidades de los encargados de llevarlo a cabo.

2.1.1 Medidas del Clima Organizacional.

La medición del clima puede llevarse a cabo desde diferentes niveles: desde el grupo, desde el individuo o desde la organización.

Al respecto Guillen y Gil (2004), mencionan que "... a escala global y descriptiva, se han concretado una serie de méritos que los individuos persiguen" y los resumen de la siguiente manera:

Salud: aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.

Equidad: Valoración del sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, ascensos, etc.

Nivel de expresiones: sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.

Nivel de ingresos: el nivel retributivo y compensaciones específicas.

Calidad de las actividades: Se incluyen aquí indicadores como la autonomía, la participación, sistemas de motivación, relaciones con la jefatura y con los compañeros.

Nivel de formación: programas de formación en la empresa.

Prestigio: Hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicación e identificación. (p 167-168).

2.2 COMUNICACIÓN.

Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. Stephen P. Robbins, 1996, señala que la comunicación "es la transferencia y comprensión del significado". (p.377)

El proceso de la comunicación involucra al emisor el cual tiene la idea, la codifica para que sea comprendida por el receptor utilizando un canal como medio para la transmisión, el cual une al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito y puede ser transmitido por medio de un memorando, la computadora, el teléfono, correo electrónico, etcétera.

El receptor del mensaje debe codificar el mensaje y convertirlo en ideas. Para que la comunicación sea completa tiene que ser comprendida tanto por el emisor como el receptor. En la empresa la comunicación debe fluir rápidamente, ser necesaria y eficaz para la ejecución de las funciones y actividades administrativas.

2.2.1 Importancia de la Comunicación

La organización no puede existir sin comunicación. Si esta no existe, los empleados no pueden saber lo que hacen sus compañeros de trabajo, las jefaturas no pueden recibir información y los gerentes no pueden dar instrucciones.

Puede decirse con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización. Al respecto se puede agregar según (Davis y Newstrom, 2003) que “La comunicación ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas, planeación, organización, dirección y control, para que las organizaciones logren sus objetivos y enfrente sus dificultades”.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo; los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él. Inclusive cuando se da un adecuado flujo de información, en caso de problemas que pudiese afrontar la empresa, su respuesta casi siempre será favorable.

Las jefaturas necesitan información útil y oportuna para tomar buenas decisiones. Los datos inadecuados o insuficientes pueden afectar a una amplia área del desempeño, porque es sumamente extenso el ámbito de la influencia de ellos.

2.2.2 Dirección de la comunicación

La comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida en dirección ascendente o descendente.

2.2.2.1 Comunicación Vertical

La comunicación vertical mutua con empleados y jefaturas sigue la cadena organizacional de mandar hacia abajo desde la mayor autoridad por medio de los variados niveles gerenciales hacia los trabajadores y hacia arriba, partiendo de los empleados como conducto de los diversos niveles de autoridad, hasta la alta gerencia.

La comunicación ascendente que emana de los empleados, por lo general es bastante informal, por medio de sugerencias verbales, ideas, críticas y comentarios, aún cuando también se utilizan memorandos formales si es necesaria e importante.

2.2.2.2 Comunicación Descendente

Robbins (1999) menciona que: “La comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo es una comunicación descendente”. (p.315)

Esto significa que se lleva a cabo de una autoridad superior a otra de menor nivel. Es utilizada por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las políticas y

procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño.

La clave de una mejor comunicación no es el color, acción ni los medios electrónicos, sino gerentes con una mayor orientación humana, que además sean sensibles a las necesidades del hombre, que se preparen cuidadosamente y que puedan prevenir problemas.

2.2.2.3 Comunicación Ascendente

Al respecto Robbins (1999), se refiere en los siguientes términos, “La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización”. (p.315)

Si el flujo de información es interrumpido por una pobre comunicación ascendente, los gerentes pierden contacto con las necesidades de los empleados y les falta suficiente información para tomar buenas decisiones. No podrán brindarles el apoyo social y el estímulo que necesitan para realizar bien su trabajo.

Los gerentes necesitan sintonizarse con los empleados de la misma manera que una persona se sintoniza con la radio. Para ello se requiere iniciativa, acción positiva, sensibilidad ante las señales débiles y adaptabilidad a los diversos canales de información provenientes de los empleados. Se necesitan ante todo el conocimiento y el convencimiento de que los mensajes ascendentes son importantes.

2.2.2.4 Comunicación Horizontal

La comunicación entre ejecutivos, supervisores y jefes de grupo de un mismo nivel y autoridad se lleva a cabo por medio de conferencias, transmisiones por

circuitos cerrados de televisión, juntas informativas y discusiones. Esta comunicación en forma horizontal o cruzada en ambos sentidos es esencial para una coordinación ejecutiva y promueve una mayor cooperación entre grupos del personal y las mismas jefaturas.

2.3 MOTIVACIÓN

2.3.1 Definición

Con respecto al concepto de motivación Robbins (1996), afirma que es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. (p.212)

Mucha gente supone incorrectamente que la motivación es un rasgo personal; esto es algo que algunas personas tienen y otras no. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

La motivación se basa en necesidades. Según Koonts y Weihrich, (1998), “ la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p.501). Así los administradores motivan a sus empleados si realizan actividades con lo que esperan satisfacer esos impulsos y deseos.

Dentro de este tema se encuentran los motivadores que son actividades que mueven al empleado a alcanzar un alto desempeño. La motivación es el reflejo de deseos, los motivadores son recompensas o incentivos que identificados intensifican el impulso de satisfacer esos impulsos y deseos.

2.3.2 Principios básicos de la motivación

2.3.2.1 Clases de Motivos

Las siguientes son tres categorías en las que se pueden agrupar los principios básicos de la motivación:

1. Los fisiológicos: son los requerimientos biológicos y orgánicos, estímulos sensoriales y no razonados (por ejemplo: hambre, sed, dolor, cansancio).
2. Motivación consciente: es razonada y se basa en la intención de actuar y aprender algo en la vida (trabajar, ganar, aprender).
3. Motivación social: es la que domina la vida social del individuo adulto. Se basa en la relación con los demás (compartir, cooperar, sobresalir, amar).

2.3.2.2 Primeras teorías de la motivación

Sobre el aspecto motivacional se han expuesto varias teorías en las que el individuo alcanza una posición importante dentro del proceso administrativo: entre estas se destacan las siguientes:

2.3.2.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Esta teoría, propuesta por Abraham Maslow, formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: fisiológica, seguridad, social, estima y autorrealización y conforme se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva.

2.3.2.2.2 Teoría X y Teoría Y

Esta teoría, propuesta por Douglas McGregor, establece dos tipos de supuestos para calificar al supervisor. El supuesto de la teoría "X" considera al trabajador como indolente por naturaleza, poco dispuesto a aceptar responsabilidades e inclinado a ser dirigido por otros, egocéntrico, reacio al cambio y fácil de ser engañado.

Por su parte, el supuesto de la teoría "Y" sostiene que el individuo tiene iniciativa, responsabilidad, es cooperativo, encuentra placer en el trabajo y es capaz de controlarse y autodirigirse.

2.3.2.2.3 Teoría de la expectativa

Esta teoría fue propuesta por el psicólogo Víctor H. Vroom quién sostiene que la gente se sentirá motivada a realizar tareas a favor del cumplimiento de una meta si está convencido del valor de esta y si comprueba que sus expectativas contribuirán a alcanzarla.

Matemáticamente esta teoría se formula de la siguiente manera:

FUERZA = VALOR X EXPECTATIVA

En donde la fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, le da valor a la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado y por la expectativa de la probabilidad de que una acción en particular produzca el resultado deseado.

Cuando a una persona le resulta indiferente lograr una cierta meta, existe un valor de cero, existe un valor negativo cuando la persona preferiría no alcanzar la meta.

2.3.2.2.4 Teoría de la equidad

Esta teoría la formula J. Stacy Adams y se describe de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Debe haber equidad entre la relación resultados/insumos de una persona y la otra. Si los empleados consideran que no se les ha recompensado equitativamente pueden sentirse insatisfechos, reducir la cantidad de su producción o irse de la empresa.

2.3.2.2.5 Técnicas motivacionales especiales

Algunas de las técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores son:

1. El dinero: siempre debe ser tomado en cuenta como factor motivador. No obstante, se debe tener presente que para algunas personas es más importante que para otras.
2. La participación: la persona se motiva al ser consultado y tomado en cuenta; el tipo correcto de participación produce tanta motivación como conocimientos útiles para el éxito de la empresa.
3. La calidad en la vida laboral: este método de motivación consiste en un enfoque de sistemas del diseño de puestos, enriquecimiento del puesto y un campo interdisciplinario de investigación y acción.

2.4 IDENTIFICACIÓN

Por este medio de la identificación del personal con su empresa se logra aparte del conocimiento de cómo opera y piensa la organización, motivar al personal, lo

cual es muy importante para mejorar el nivel productivo de la organización y mantener un buen clima organizacional.

Debe tomarse en cuenta al personal, ya que es el recurso más valioso que posee la empresa, si está satisfecho en su trabajo directamente lo realizará bien.

2.5 CONDICIONES LABORALES

2.5.1 Higiene en el trabajo

Chiavenato, (2002) afirma que:

“La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan” (p. 391)

La higiene y seguridad implican la realización de campañas de prevención de accidentes, el establecimiento de normas de higiene y seguridad, vigilancia del cumplimiento de normas e inspecciones y programas educativos afines.

La higiene se asocia con las condiciones de sanidad, ventilación, iluminación y descanso. Servicios higiénicos o ventilación deficiente, iluminación mal distribuida o insuficiente y períodos de descanso mal organizados son entre otros, las causas de altos índices de rotación de personal de las empresas.

Por su parte, la seguridad consiste en la prevención de accidentes y daños en personas y equipos, a través de medidas apropiadas como: adiestramiento para la operación de equipo de alto riesgo, información, charlas y asesorías. Un efectivo programa de seguridad preventivo dentro de las empresas propicia un ambiente favorable para el desarrollo de una labor eficiente.

Por lo anterior, se deben establecer normas de seguridad para desplazamiento dentro las instalaciones, dar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos de extinción de incendios y acatar las disposiciones legales establecidas para el tipo de edificios como en el que se desarrollan las labores.

Dentro de esta temática relacionada con los factores de clima organizacional, la prevención y el mejoramiento de las condiciones para los colaboradores, es de suma importancia tratar el tema de la ergonomía, así como factores físicos y operacionales que pueden originar inconvenientes y condiciones poco apropiadas.

La ergonomía, según Catalayud y Cortés (1997), se refiere a la “ciencia del trabajo, según términos griegos: **ergon** (trabajo) y **nomos** (norma, conocimiento, saber)”. (p.301) lo que busca la ergonomía es la adaptación o ajuste óptimos entre el ser humano y su ambiente.

Se podría decir entonces que los objetivos de la ergonomía van desde el diseño de un puesto de trabajo más seguro, incrementar la eficiencia del colaborador, hasta el logro de su bienestar. La correcta aplicación de esta ciencia, se puede medir comprobando la mejora de la productividad, la seguridad, la eficiencia y sobre todo la aceptación de ese sistema diseñado.

Al diseñar un puesto de trabajo, Catalayud y Cortés (1997), señalan que la Ergonomía tiene en cuenta las siguientes consideraciones:

Proceso de trabajo: rotación, contenido del trabajo, diversidad de tareas, distribución del tiempo, ritmo adecuado, valoración, turnos y otros.

Aspectos psíquicos: sentidos, memoria, atención.

Aspectos físicos: medidas, fuerzas, tiempos de reacción, peso.

Aspectos sociales: rol, estatus.

Dimensiones del puesto de trabajo: altura, plano de trabajo, asiento ajustable, dimensiones dinámicas, alcances, herramientas funcionales, esfuerzos, posturas movimientos.

Ambiente de trabajo: condiciones térmicas, ruido, vibraciones, iluminación, color, radiaciones, dimensiones del lugar.

Software: tablas, manuales, códigos, paneles de instrucción, símbolos.
(p.302)

Todo esto se relaciona de manera muy directa con el tema de interés acerca de los factores de clima organizacional y desempeño laboral: ya que al propiciar condiciones adecuadas y aptas, se evita fatiga muscular, mental y hasta sensorial. Es decir, se logra que los colaboradores lleven a cabo su labor sin una excesiva fatiga al terminar su jornada, que les impida disfrutar de otras actividades que conforman su vida, como aprovechamiento del tiempo libre, sus asuntos personales y sus relaciones familiares.

En un ambiente deteriorado y con presiones, las capacidades físicas y mentales se ven afectadas. Estas y otras condiciones ambientales deben controlarse para evitar llegar a sobrepasar los límites que posee cada sujeto como ser individual.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Al iniciar el presente capítulo, es importante recordar que la investigación realizada se refiere a la evaluación de los factores del Clima Organizacional que intervienen en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la empresa de construcción Constructora MECO S.A..

Se escoge el tipo de investigación que resulta más útil para los propósitos de la investigación, la cual es la de carácter descriptivo-exploratorio, de acuerdo tanto con el problema propuesto que se desea analizar, como con el objetivo que se requiere alcanzar.

Se trata de una investigación descriptiva, debido a que el proceso va más allá de la simple recolección de los datos y su tabulación, Este tipo de investigación supone un elemento interpretativo del significado y de la importancia de lo que se describe.

Por medio de un análisis o un estudio de tipo descriptivo, se trata de determinar las características y propiedades más importantes, así como los fenómenos más frecuentes encontrados dentro del Clima Organizacional existente en el área de interés, durante un periodo delimitado (mes de junio del 2005).

Por otra parte, se considera que la investigación además de descriptiva, es una investigación de tipo exploratoria ya que el tema de Clima Organizacional no ha sido objeto de estudios anteriores en la organización en la cual se desarrolla la presente investigación. Se trata de encontrar lo que se conoce como una relación de interdependencia entre variables interdependientes entre sí y que puede llegar a convertirse en la base de

estudios futuros sobre dicha relación de variables. Las investigaciones de tipo exploratorio son técnicas de obtención de datos o información básica para un estudio futuro más exhaustivo sobre tema específico.

El presente proyecto propone analizar y además estudiar cuatro variables que afectan el estado del clima organizacional como lo son: el nivel de comunicación, la motivación, la identificación y los factores de infraestructura y operacionales.

3.2 MATRIZ BASICA DE DISEÑO DE INVESTIGACION

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	
		GENERAL	ESPECIFICOS
Evaluación del clima organizacional del personal de la Gerencia Administrativa Financiera de Constructora MECO S.A.	¿Cómo determinar el estado del clima organizacional presentado por el personal de la Gerencia Administrativa Financiera de Constructora MECO S.A.?	Determinar el estado del clima organizacional presente en el personal de la Gerencia Administrativa Financiera de Constructora MECO S.A.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la percepción que tienen los empleados de la Gerencia Administrativa Financiera acerca de Constructora MECO S.A. 2. Determinar el grado en que los componentes del clima organizacional son percibidos por el personal de la Gerencia Administrativa Financiera de Constructora MECO S.A. 3. Determinar el tipo y calidad de comunicación existente entre las jefaturas y colaboradores y entre los mismos trabajadores. 4. Estudiar las condiciones de infraestructura y operacionales bajo las cuales el personal de la Gerencia Administrativa Financiera desarrolla sus labores.

3.3 MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Objetivos	VARIABLES	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos
1. Analizar la percepción que tienen los empleados de la Gerencia Administrativa Financiera acerca de Constructora MECO S.A.	Percepción	Percepción: Conjunto de ideas, imágenes y sensaciones que se tienen a través de los sentidos.	Percepción: Manera en cómo las ideas ingresan a la mente a través de la experiencia.	Imagen de la Empresa Cumplimiento con clientes Fortalezas y Debilidades	Cuestionarios y Entrevistas
2. Determinar el grado en que los componentes del clima organizacional son percibidos por el personal de la Gerencia Administrativa Financiera de Constructora MECO S.A.	Clima Organizacional	Clima Organizacional: El medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Esta relacionado con el "saber hacer"	Clima Organizacional: Medio ambiente en donde una persona desempeña sus labores.	Liderazgo Motivación Supervisión Satisfacción Compañerismo Salario y Beneficios	Cuestionarios y Entrevistas
3. Determinar el tipo y calidad de comunicación existente entre las jefaturas y colaboradores y entre los mismos trabajadores.	Nivel de Comunicación	Nivel de Comunicación : Transferencia de información, comprendida de una persona a otra. La hay ascendente (organización promueve la comunicación de los colaboradores hacia los niveles jerárquicos) descendente (comunicación de jefaturas hacia colaboradores), horizontal (comunicación entre los miembros de un mismo grupo de trabajo o departamentos) y canales de comunicación (medios que se utilizan para comunicarse).	Nivel de Comunicación : Se determinará mediante la aplicación de un cuestionario acerca de la opinión, que tiene el personal de las políticas de transferencia de información, tanto a nivel descendente, ascendente y horizontal.	Se evalúa la comunicación entre: - Jefe-Jefe - Jefe-Empleado - Empleado-Empleado - Jefe-Gerencia	Cuestionarios y Entrevistas
4. Estudiar las condiciones de infraestructura y operacionales bajo las cuales el personal de la Gerencia Administrativa Financiera desarrolla sus labores.	Factores de infraestructura y operacionales	Factores de infraestructura y operacionales : elementos que se relacionan con la cantidad de luz, intensidad del ruido, espacio y ergonomía.	Factores de infraestructura y operacionales: aspectos relacionados con la cantidad de luz, intensidad del ruido, espacio y ergonomía.	Iluminación Ventilación Ruido Infraestructura Temperatura Higiene	Cuestionarios y Entrevistas

3.4 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Se toma como población o sujetos de investigación al personal del área de administración de la empresa de construcción MECO S.A , siendo 30 colaboradores distribuidos en los siguientes departamentos: Contabilidad, Crédito y Cobro, Recursos Humanos, Tesorería, Proveeduría, Legal, Licitaciones y Servicios Generales.

Ahora bien, las fuentes e instrumentos son los medios básicos y además necesarios por medio de los cuales se puede llegar a desarrollar cualquier tipo de investigación.

La información que sustenta teóricamente la investigación, proviene de diferentes orígenes; en primera instancia de fuentes secundarias tales como libros y enciclopedias, acceso a portales de Internet, lectura de revistas profesionales y otros trabajos de grado; todo lo anterior con el fin de obtener criterios válidos y objetivos para la realización de la presente investigación.

Además se hace uso de fuentes primarias, que resultan en información directamente recopilada por el investigador de manera tal que se satisfagan los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Lo anterior como se sabe, implica el uso de diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos como lo son: la aplicación de cuestionarios, la realización de entrevistas y sondeos a los miembros de la población elegida. Véase anexo 1, relacionado con el instrumento utilizado para la recolección de información.

3.5 Censo

Se utiliza en la investigación un censo aplicado al personal perteneciente a la Gerencia Administrativa, en total 30 colaboradores. Dicha área fue elegida debido a la limitante que la compañía presenta, pues por razones de localización y tiempos de producción se dispuso que el estudio debiera llevarse a cabo en solo este departamento. Ante lo anterior, se elige el Departamento Administrativo por tratarse del departamento con uno de los departamentos con menor rotación de empleados de la compañía.

3.6 Instrumentos de recolección de datos

La información fue recopilada, analizada y presentada de una manera clara, concisa y además precisa, para utilizarla en el análisis de los resultados, a fin de que el lector encuentre en ese capítulo un documento de fácil lectura.

Como se menciona con anterioridad, como instrumentos se utilizan cuestionarios y cuando fue necesario se acompañó con entrevistas a profundidad.

Para realizar las encuestas se diseñó un cuestionario constituido por una serie de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos (véase anexo 1). Las entrevistas se aplicaron de manera individual a la Gerencia responsables del área Administrativa, de manera tal que el investigador pudiera cotejar la información brindada en los cuestionarios por el grueso del personal administrativo.

3.7 Alcances y Limitaciones

Dentro de las limitaciones se identifica el tiempo con que se contó para realizar tanto la investigación bibliográfica como el trabajo de campo, ya que se tuvieron que aplicar los cuestionarios de manera dirigida interactuando con el colaborador. Finalmente el hecho de que la investigación haya sido restringida a un solo departamento limita un poco la visión que se obtiene de los resultados.

Ahora bien, continuando con la secuencia de la investigación y una vez aplicados los instrumentos a la población, el lector tendrá la oportunidad de conocer acerca de los resultados obtenidos según el objetivo propuesto de investigación.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
DE LOS
RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos de las encuestas, por lo se recurre al uso de gráficos, con el propósito de interpretar con rapidez y facilidad la información recopilada.

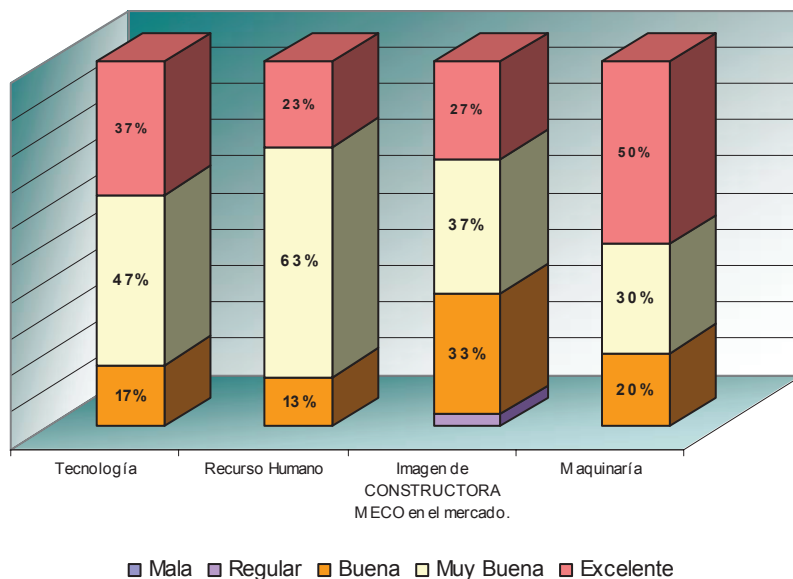
La encuesta se realiza a un total de treinta personas que forman la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A...

ANALISIS VARIABLE 1

Percepción

El análisis que se realiza a continuación, muestra los resultados obtenidos al aplicar un cuestionario que se relaciona con la variable de percepción de los colaboradores de Constructora MECO, con respecto a la imagen y la situación por la que atraviesa le empresa.

Gráfico #1 Constructora MECO S.A. Valoración de los empleados acerca de los puntos fuertes de la empresa.



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACION

Como parte de los puntos fuertes de Constructora MECO S.A, se preguntó a los empleados sobre su percepción al respecto.

En cuanto a la tecnología un 37% considera que es excelente, un 47% muy buena, un 17% que es buena y nadie lo considera como regular o mala. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos con la tecnología existente en esta empresa, esto basado en una fuerte inversión realizada en dicha área, a fin de obtener una ventaja en materia de información con respecto a los demás competidores del mercado.

Aunado a la tecnología, es igualmente fundamental el recurso humano con que cuenta Constructora MECO, es por esta razón que se realizó esta pregunta y se obtuvo que un 23% lo considera excelente, un 63% muy bueno , un 13% bueno, y no se considera ni regular, ni malo. Con esto se hace notar que existe un muy buen concepto interno con respecto de la calidad de los colaboradores de la empresa.

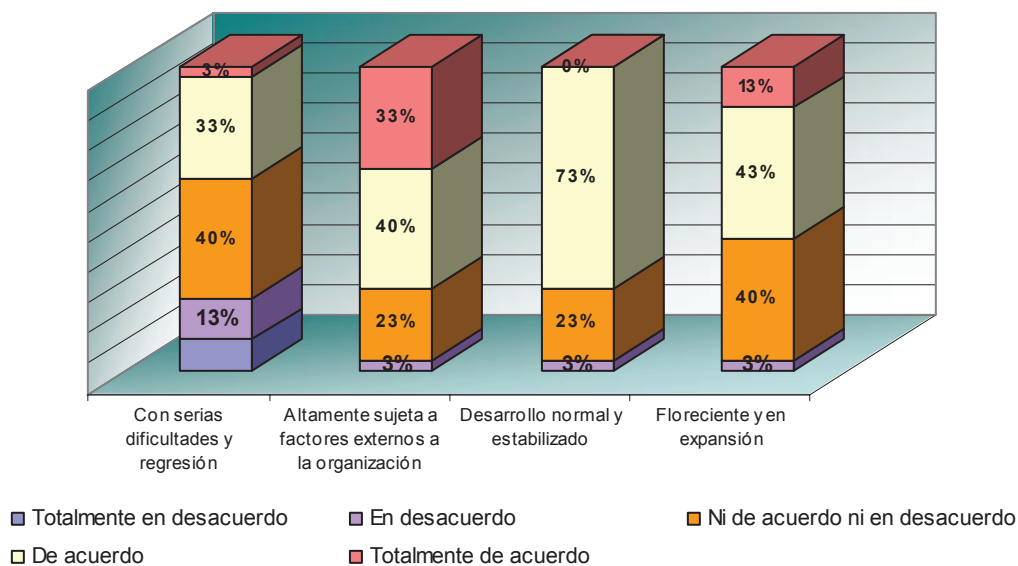
De igual forma se analiza la imagen de Constructora MECO como un elemento de importancia para los trabajadores, de aquí se obtuvo que un 27% la consideran excelente, un 37% muy buena, un 33% buena y un 3% regular.

Estos resultados difieren un poco del criterio más favorable que tienen los aspectos anteriormente descritos, pues inclusive es el único que recibe parte de su calificación dentro del rango de regular y una mayor que el resto como buena. Con esto se demuestra que si bien más de la mitad se encuentran muy satisfechos con la imagen que se ha proyectado, es primordial que ese 36% también piense de una manera más positiva.

Por otra parte para la Maquinaria los resultados son: 50% la consideran excelente, 30% muy buena y un 20% como buena, convirtiéndose en factor de mejor calificación. Esto justificado en el hecho de que hay una constante preocupación de la empresa por la renovación de sus equipos.

La inversión en este aspecto es muy alta, por cuanto es uno de los puntos medulares del funcionamiento de la empresa y un estancamiento implicaría la posibilidad de perder el sitio de privilegio que ocupa la organización dentro del mercado de construcción en el país.

Gráfico # 2 Constructora MECO S.A. Valoración de los empleados acerca de la situación actual de la empresa.



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACION

En relación con la situación actual de la empresa, la valoración de los empleados se resume de la siguiente manera:

Con serias dificultades y en regresión un 3% por ciento de los encuestados manifiesta que está totalmente de acuerdo, 33% de acuerdo, 40% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13% en desacuerdo y un 10 % totalmente en desacuerdo.

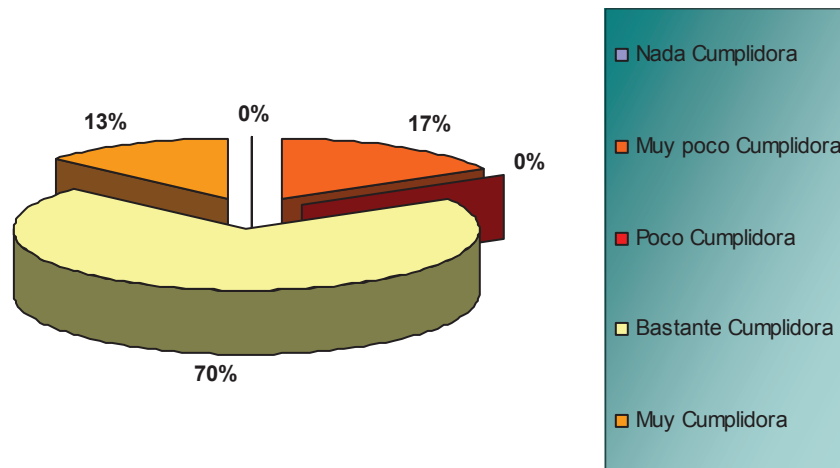
Es importante tomar en cuenta que los empleados deben estar seguros de su trabajo sin temor a despidos u otros aspectos que hagan que no laboren de manera insatisfactoria y sin eficacia.

De igual forma se preguntó si la empresa está sujeta a factores externos, en donde un 33% está totalmente de acuerdo, un 40% de acuerdo, mientras que un 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 3% en desacuerdo. Este hecho se percibe en la mayoría de los empleados, por lo que se debe tomar muy cuenta, ya que los empleados sienten temor por el factor incertidumbre.

Sumado a este punto, fue igualmente importante preguntar si el desarrollo es normal y estabilizado: 73% estuvo de acuerdo, un 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 3% en desacuerdo. Nadie estuvo totalmente de acuerdo la mayoría de la población encuestada considera que Constructora MECO, se encuentra en pleno desarrollo, pero es importante reforzar la confianza en ese 23% que no esta del todo de acuerdo con esta afirmación.

Complementario a lo anterior se preguntó si la empresa es floreciente y en expansión, un 13% está totalmente de acuerdo, un 43% de acuerdo, mientras que un 40% no está de acuerdo ni en desacuerdo, un 3% está en desacuerdo. Estos resultados demuestran que los colaboradores no están del todo seguros de su expansión.

Gráfico #3 Constructora MECO S.A.: cumplidora de los compromisos con sus clientes.



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACION

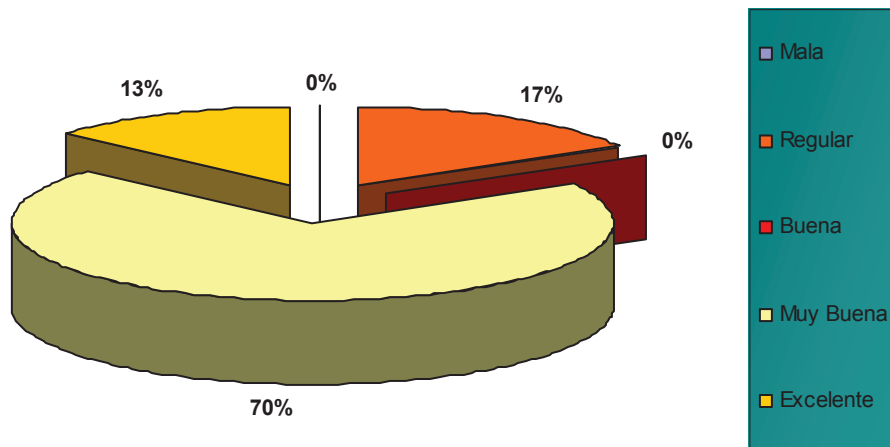
Como parte importante de Constructora MECO, se preguntó a los empleados, si esta empresa es cumplidora de los compromisos con sus clientes, lográndose detectar lo siguiente:

El 13% la califica como muy cumplidora, el 70% como bastante cumplidora y solo un 17% con muy poco cumplidora. Con estos resultados se demuestra que la mayoría de los empleados opina que Constructora MECO S.A., cumple a cabalidad con los compromisos adquiridos con sus clientes.

ANALISIS VARIABLE 2

Componentes del clima organizacional

Gráfico #4 Constructora MECO S.A.: Cooperación entre los distintos departamentos



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

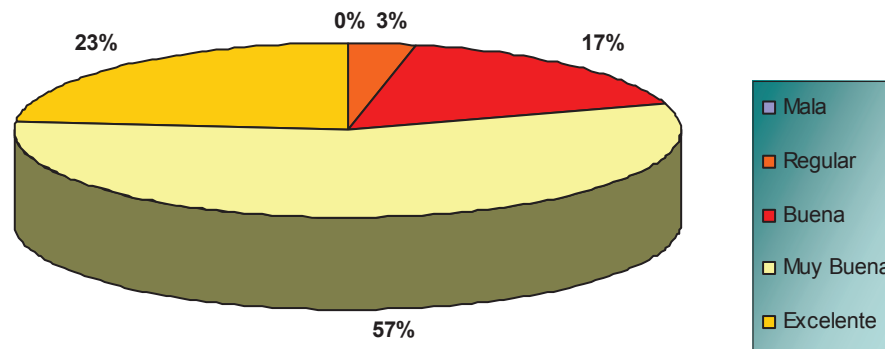
INTERPRETACION

La actividad que realiza un determinado departamento dentro de la empresa está necesariamente relacionada con la actividad que lleva a cabo otro departamento en mayor o menor medida, de allí que se preguntó sobre la cooperación que existe entre los diferentes departamentos de la empresa.

El 83% de los empleados consideran que la cooperación entre los diferentes departamentos se caracteriza por ser excelente (70%) o muy buena (13%). Mientras que un 17% percibe que la cooperación es regular.

Hay una fortaleza en la cooperación entre los departamentos, por lo que es importante el buscar instrumentos, que ayuden no solo a mantener sino además a desarrollar cada vez más la consecución de las metas y objetivos propuestos.

Gráfico #5 Constructora MECO S.A.: Satisfacción con el trabajo que realizan



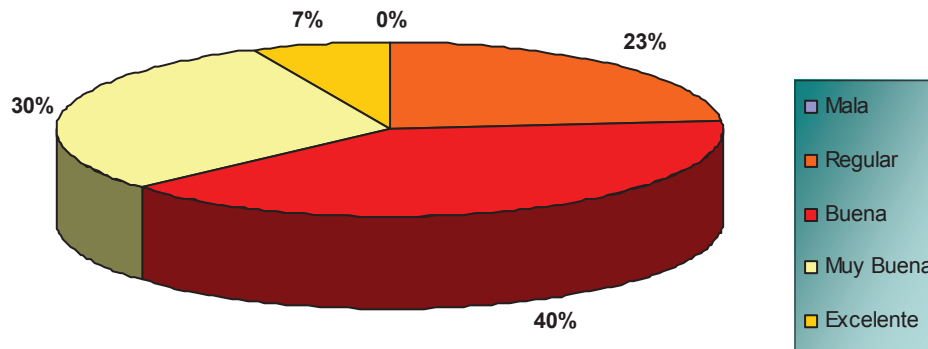
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACION

El 23% de la población encuestada se encuentra satisfecha con el trabajo que realiza ya que lo califican como excelente, mientras que un 57% lo consideran de muy bueno, 17% bueno y 3% como malo.

Es fundamental considerar que para mantener un adecuado nivel de satisfacción con respecto al trabajo realizado, se debe crear una visión compartida que asegure el flujo libre de información y que le permita al personal participar en el proceso de toma de decisiones.

Gráfico #6 Constructora MECO S.A.: Coordinación entre los diferentes departamentos



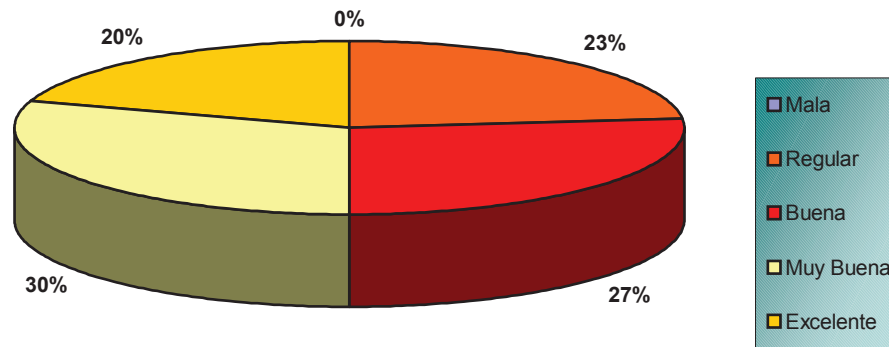
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACION

La realización de las labores debe de ser una actividad organizada en donde el éxito de la gestión dependerá de un esfuerzo colectivo, por encima de las individualidades, por esto se consultó acerca de la coordinación entre los diferentes departamentos que conforman la empresa.

Un 7% de los empleados de la Gerencia Administrativa consideran que la coordinación entre los departamentos se caracteriza como excelente, un 30% como muy buena, un 40% como buena y 23% como mala. Existe la necesidad de mejorar en coordinación, ya que solo un 37% la califica de manera realmente satisfactoria dicho rubro.

Gráfico #7 Constructora MECO S.A.: Organización del trabajo en su departamento



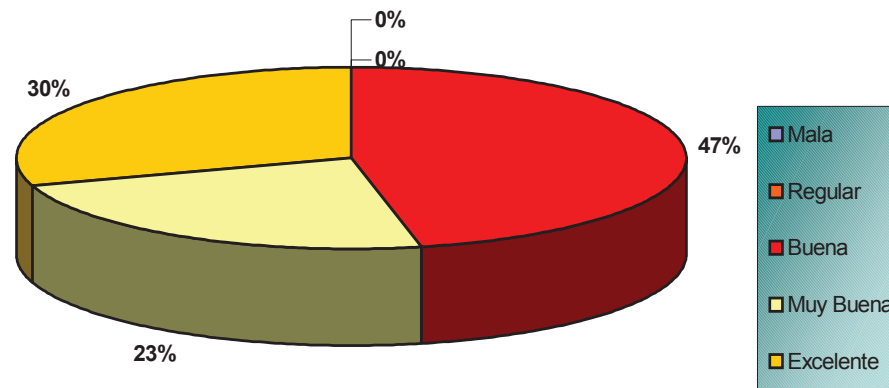
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Todas las organizaciones necesitan lograr resultados pertinentes. Un objetivo predominante es el de ser productivas, de modo que una orientación hacia los resultados deberá estar basada en una adecuada organización de las tareas a realizar.

El porcentaje obtenido en cuanto a la organización del trabajo en las distintas opciones es de 20% excelente, un 30% lo consideran muy buena, 27% buena y 23% regular; esto quiere decir que se requieren mejoras, para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y materiales.

Gráfico #8 Constructora MECO S.A.: Relación personal con su jefe



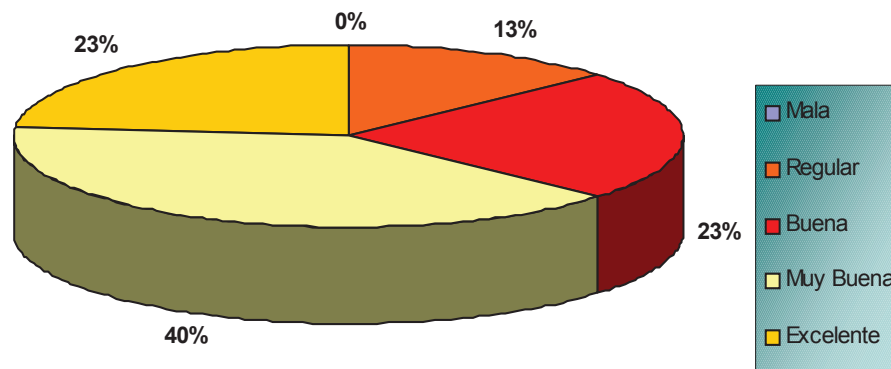
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

La relación laboral entre el empleado y el jefe es primordial para crear una actitud positiva ante el trabajo, por lo que se indagó sobre la percepción de esta relación por parte del empleado.

Las cifras demuestran que la relación entre el empleado y el jefe se percibe como excelente en un 30%, en un 23% muy buena y en un 47% buena, si bien se obtiene una calificación aceptable, cada jefatura constantemente debe buscar una relación de mejor calidad con sus subalternos.

Gráfico #9 Constructora MECO S.A.: Apoyo brindado por sus compañeros en las situaciones difíciles de trabajo



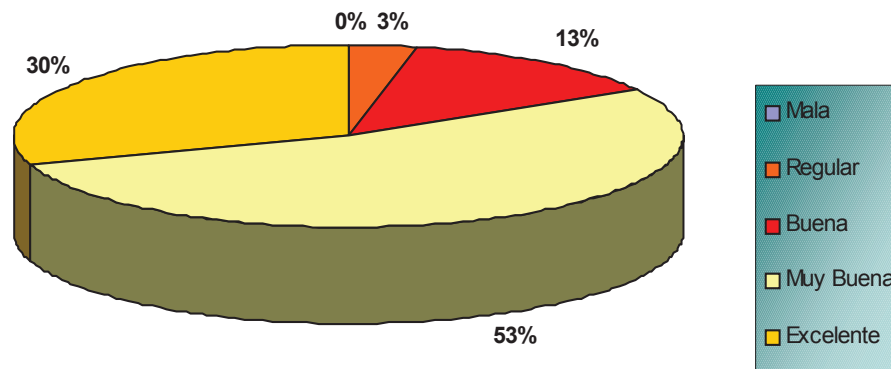
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

El compañerismo dentro de la empresa fomenta la cohesión de grupo y colabora grandemente en el logro de metas y objetivos, por tal razón se justificó consultar acerca del apoyo que reciben los trabajadores de sus otros compañeros en situaciones difíciles de trabajo.

El 23% lo considera excelente, un 40% muy bueno, 23% bueno y un 13% regular. Los empleados tienen una percepción bastante aceptable del compañerismo dentro de empresa lo cual es beneficioso, ya que se incrementa la satisfacción en el trabajo, al generar un ambiente más seguro que beneficia el rendimiento y el trabajo en equipo.

Gráfico #10 Constructora MECO S.A.: Relaciones interpersonales entre compañeros



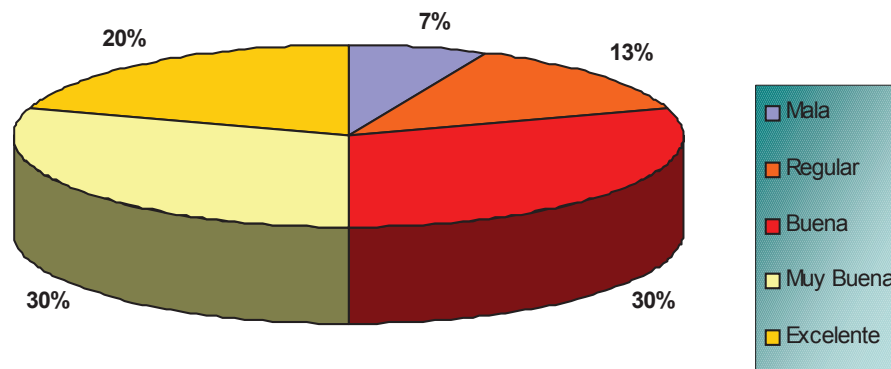
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Las relaciones interpersonales dentro de una organización son de gran relevancia para crear un entorno agradable para el trabajador, por lo que fue importante conocer cómo son consideradas por el empleado de MECO S.A.

Según las cifras obtenidas las relaciones interpersonales entre los empleados son calificadas en un 30% como excelentes, un 53% como muy buenas, 13% como buenas y un 3% como regulares. Esto significa que el grado de amistad y cooperación entre los compañeros es muy alto.

Gráfico #11 Constructora MECO S.A.: Libertad para realizar y mejorar su trabajo

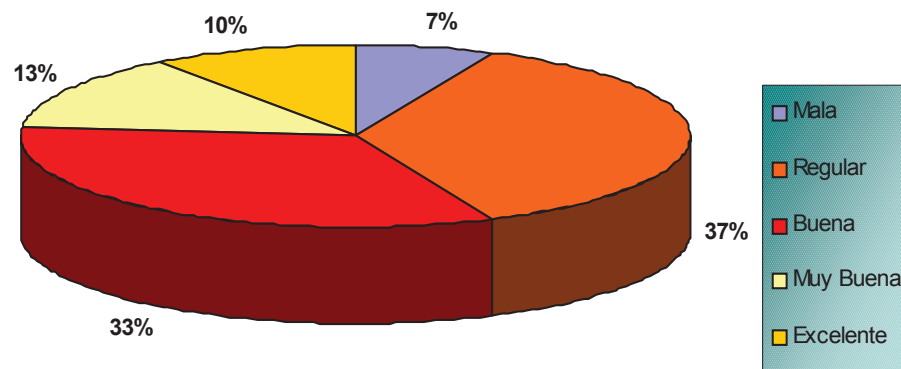


Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Darle libertad al trabajador para realizar y mejorar sus tareas es necesario para que se tenga seguridad en sí mismo y se sienta comprometido con su propio mejoramiento, de ahí él porque se preguntó cómo percibe esta libertad para realizar y mejorar su trabajo.

La empresa da una libertad relativa para realizar y mejorar su trabajo ya que el 20% la consideran excelente, un 30% muy buena, un 30% buena, un 13% regular y un 7% mala. Es importante este resultado porque demuestra que no es muy alto el grado de responsabilidad y la confianza que se deposita en los trabajadores.

Gráfico #12 Constructora MECO S.A.: Procedimiento para ascender

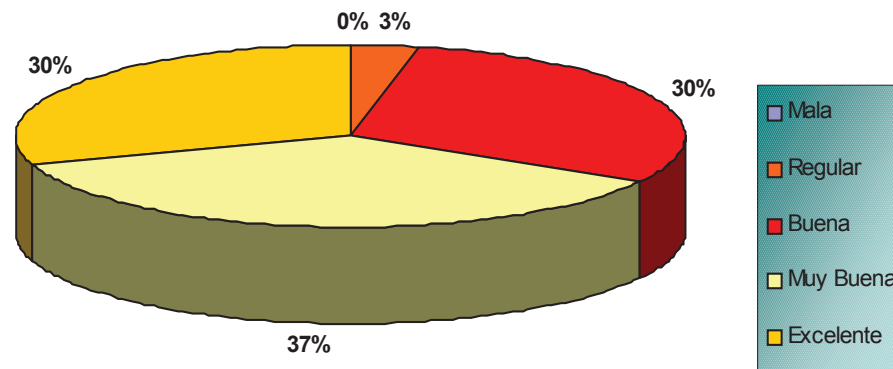
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Un ascenso es un estímulo al trabajador para realizarse dentro de la empresa, por esto que se consideró muy importante conocer la opinión que el empleado tiene sobre el procedimiento utilizado para ascender dentro de la organización.

El 10% considera que es excelente, 13% muy bueno, 33% bueno, 37% regular y un 7% malo. Esto significa que el método para promover a los empleados no es adecuado y además el conocimiento que se tiene de este proceso.

Gráfico #13 Constructora MECO S.A.: Identificación con la empresa



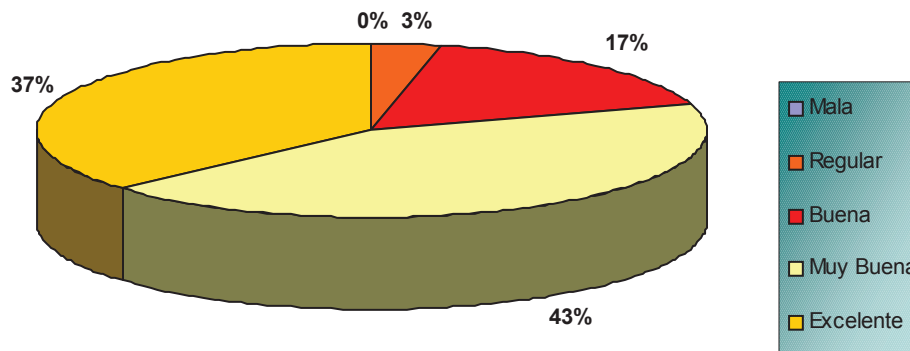
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

La importancia de averiguar el grado de identificación del empleado con la organización, radica en el hecho de que la empresa debe lograr que este se identifique para unificar esfuerzos con el fin de cumplir con los objetivos y las metas.

La mayoría de los empleados están identificados con la empresa siendo que el 30% lo calificaron como excelente, un 37% muy buena, un 30% buena y un 3% regular. No obstante el porcentaje de los que no se identifican plenamente con la empresa hay que tomarlo en cuenta ya que esto dificulta el logro de los objetivos y metas del departamento o de la empresa.

Gráfico #14 Constructora MECO S.A.: Confianza (con respecto al trabajo) entre usted y su jefe



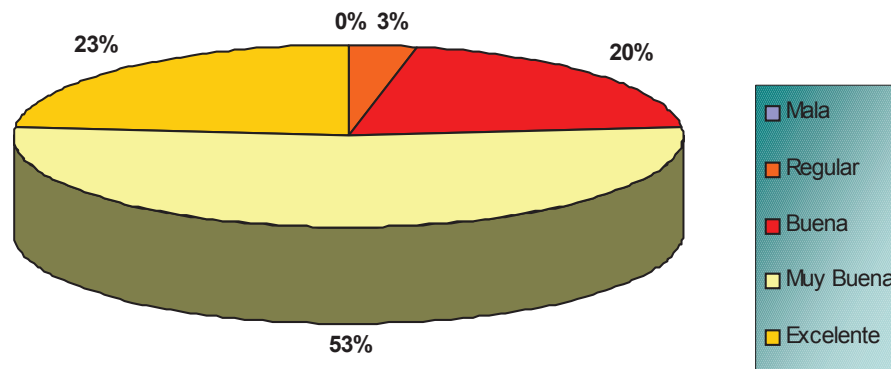
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

La confianza entre el jefe y el empleado permite ampliar el conocimiento de la personalidad entre ambos y fortalece la relación laboral ya que facilita el intercambio de ideas y la solución de problemas, de allí que se preguntó como percibe el trabajador esa confianza.

La confianza estrecha la relación entre el empleado y el jefe en el plano laboral, por lo que se puede observar que la empresa tiene un buen nivel de confianza del empleado hacia su jefe. Esto queda demostrado en el porcentaje que opinan que esta se ubica como excelente, para el 37%; un 43% la consideran muy buena, un 17% buena y solo un 3% regular. El grado de confianza facilita la comunicación, porque da libertad para manifestar lo que le perturbe o favorezca en el desarrollo profesional a los funcionarios en general.

Gráfico #15 Constructora MECO S.A.: El trabajo ha sido como lo esperaba



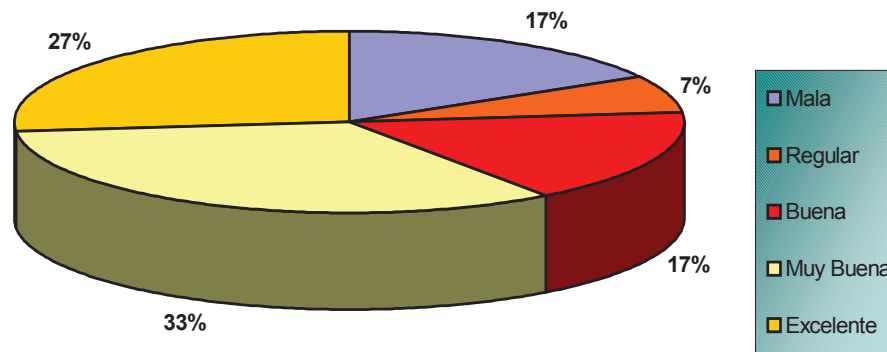
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Es importante que cada empleado se sienta satisfecho con el trabajo que realiza y que este llene las expectativas propias, pues esa suplencia influirá directamente en el desarrollo profesional y personal del trabajador.

De esta información se desprende que un 23% considera su trabajo como excelente, un 53% como muy bueno, 20% bueno y un 3% regular. Es importante tomar en cuenta que se puede reforzar estos resultados tan satisfactorios, mediante la implementación de procesos adecuados de inducción. El no tomar en cuenta las expectativas del trabajador podría generar que los empleados no se sientan cómodos con lo que realizan.

Gráfico #16 Constructora MECO S.A.: Cuento con el equipo y los materiales para realizar el trabajo



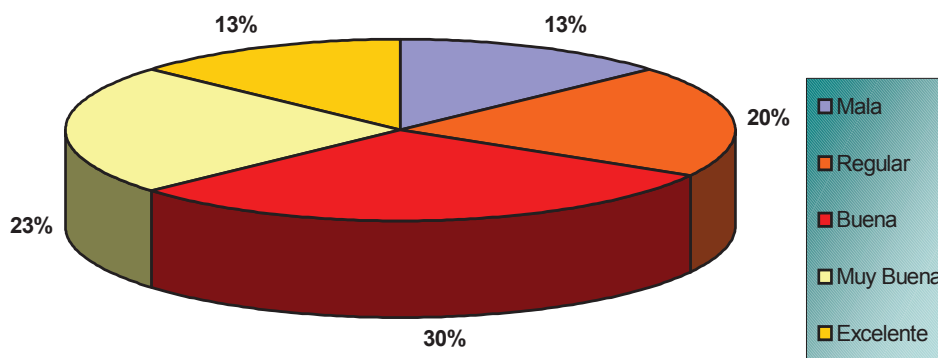
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Es importante el brindar equipos y materiales adecuados para realizar bien nuestro trabajo, por esto se preguntó si estos son adecuados o no.

Las cifras demuestran que un 27% consideran el equipo y los materiales como excelente, un 33% muy buena, un 7% buena, 7% regular y un 17% mala. Se considera que un porcentaje importante expresa que no se encuentra satisfecho con la suplencia de equipos y materiales de trabajo. Es por esto que se debe tomar en cuenta que el acceso a insumos adecuados para el trabajo favorece claramente a desarrollar niveles de producción satisfactorios.

Gráfico #17 Constructora MECO S.A.: El salario se calcula de acuerdo a la cantidad de trabajo y a mis capacidades



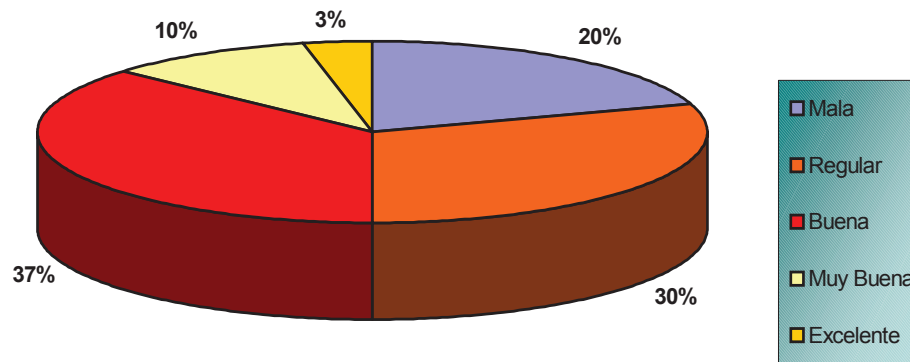
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Un salario elevado no garantiza automáticamente que la gente disfrute de su trabajo; lo que estimula a la gente a realizar un mayor esfuerzo, se relaciona con el bienestar y crecimiento personal, de ahí la importancia de averiguar acerca de la equidad entre salario y desarrollo como trabajador.

Se encuentra que no se guarda adecuadamente una relación entre salario, cantidad de trabajo y capacidades como trabajador, ya que solo un 13% la considera excelente, un 23% muy buena, un 30% buena, 20% regular y un 13% mala.

Gráfico #18 Constructora MECO S.A.: Criterio de los funcionarios sobre los incentivos y recompensas por los esfuerzos adicionales



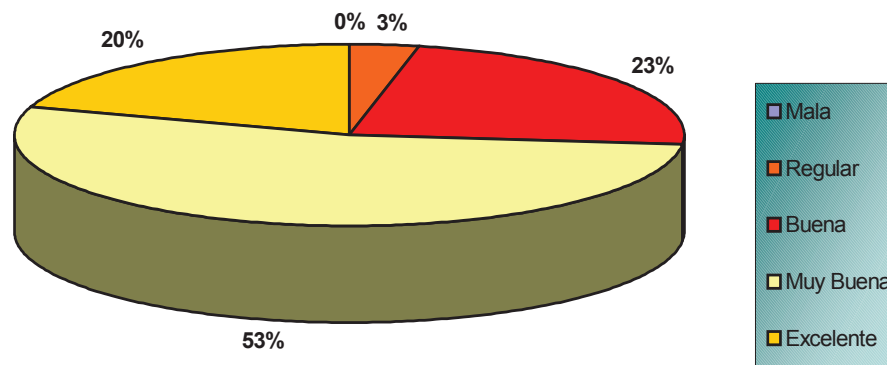
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

La motivación significa para el trabajador un incentivo y recompensa al esfuerzo realizado en la empresa, de allí se partió para averiguar acerca de la percepción acerca de las recompensas otorgadas por los esfuerzos adicionales que se realizan.

La motivación como incentivo y recompensa por los esfuerzos adicionales que realiza el empleado no es considerada positiva debido que el 3% la califica como excelente, un 10% muy buena, un 37% buena, 30% regular y un 20% mala. La empresa no ha tomado en cuenta el factor motivación dentro de su sistema remunerativo, por lo que debe definir una política de incentivos y recompensas los más pronto posible.

Gráfico #19 Constructora MECO S.A.: Criterio de los funcionarios con respecto al nivel de conocimiento de las funciones que deben desempeñar



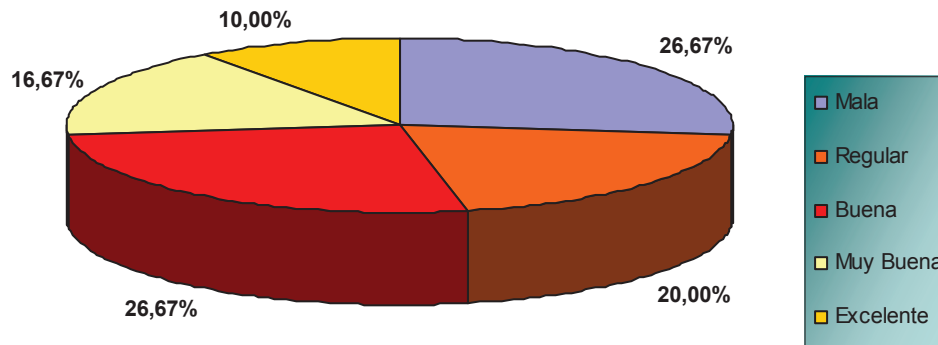
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Es fundamental que el empleado conozca sus funciones ya que esto contribuye a un buen desempeño en momentos de presión, a agilizar la actividad productiva y ayudar a la comprensión de las instrucciones impartidas por el jefe, por lo que se preguntó el nivel de conocimientos que tienen de éstas.

Los trabajadores cuentan con experiencia en la labor que realizan de allí que el nivel de conocimiento de sus funciones está considerado en un 20% como excelente, un 53% muy buena, 23% buena y un 3% buena.

Gráfico #20 Constructora MECO S.A.: Capacitación de acuerdo a la labor desempeñada



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

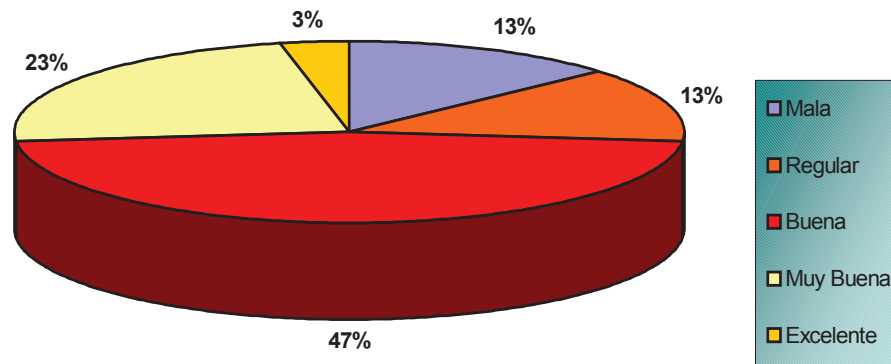
INTERPRETACIÓN

Se indagó sobre la capacitación que recibe el personal para la realización de las tareas, obteniéndose lo siguiente:

La capacitación recibida es, considerada en un 10% como excelente, 16,67% muy buena, un 26,67% buena, 20% regular y un 26,67% mala.

Estos datos demuestran que la capacitación que se brinda al trabajador no es la adecuada o bien no existe un plan de capacitación definido que genere un clima de mejoramiento continuo de los procesos y aumento el nivel de conocimiento con respecto al trabajo de los empleados.

Gráfico #21 Constructora MECO S.A.: Grado de motivación para desarrollar nuevas ideas



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

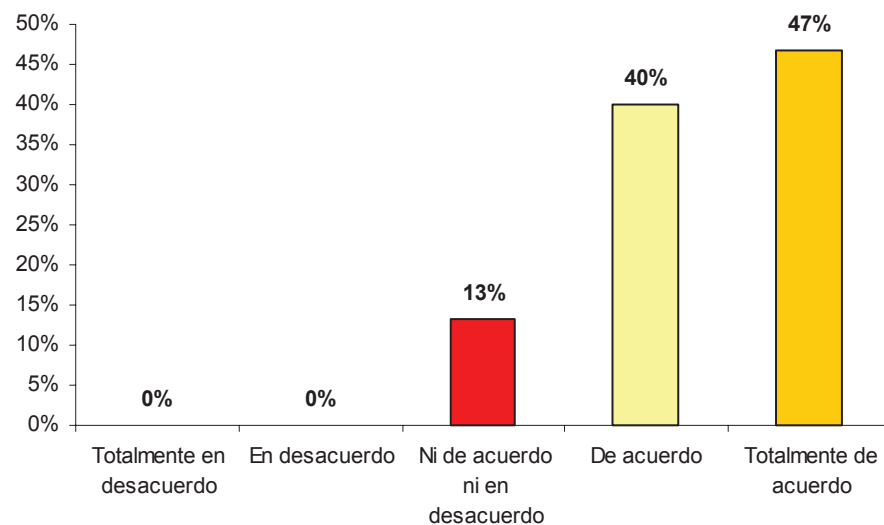
INTERPRETACIÓN

De igual forma se considera que es importante una constante innovación para realizar cada vez mejor el trabajo, razón por la cual se indagó sobre la motivación que tiene el empleado para desarrollar nuevas ideas.

Las cifras con respecto al grado de motivación para el desarrollo de nuevas ideas son de un 3% excelente, 23% muy buena, 47% buena, 13% regular y un 13% mala.

Con estos resultados se obtiene que la motivación que recibe el trabajador para desarrollar nuevas ideas es muy pobre, pues recibe un calificación en su mayoría de buena a mala.

Gráfico #22 Constructora MECO S.A.: Identificación y compromiso en mi esfuerzo para que mi departamento y MECO salgan adelante



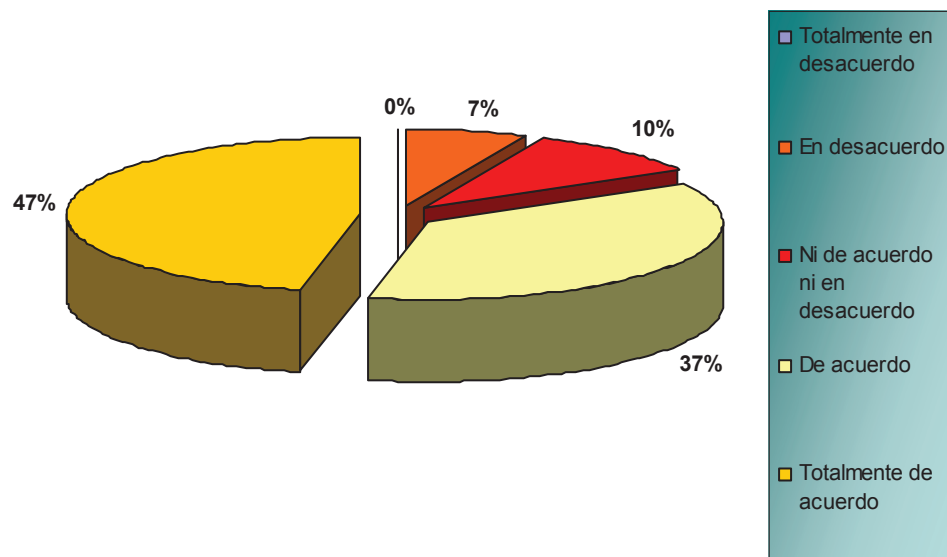
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

La importancia de la identificación y compromiso con mi departamento y la empresa para que esta salga adelante es fundamental. De la población encuestada un 47% esta totalmente de acuerdo, mientras que un 40% de acuerdo y un 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo con ese compromiso.

Por lo anterior, desprende que existe un alto grado de identificación con el departamento y la empresa siendo factor que favorece la unión y esfuerzos para el logro de fines comunes.

Gráfico #23 Constructora MECO S.A.: El jefe trata a los empleados con respeto



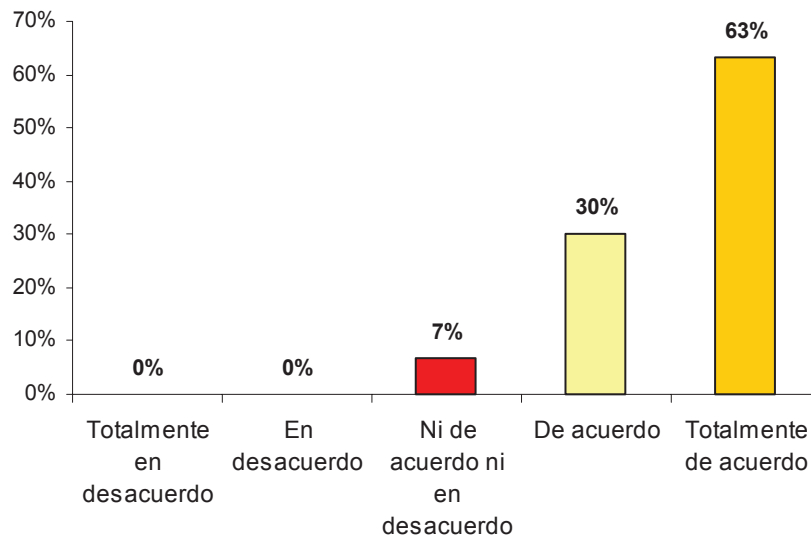
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Un punto fundamental para que los trabajadores estén satisfechos con su empleo es la percepción que estas tengan de la jefatura. En esto es importante el respeto que tenga el jefe hacia sus subalternos de modo que se pueda trabajar en forma tranquila, sin que existan disgustos entre ambas partes.

Los encuestados calificaron el trato de su jefatura en un porcentaje de 47% totalmente de acuerdo, 37% de acuerdo, 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 7% en desacuerdo.

Gráfico #24 Constructora MECO S.A.: Me siento orgulloso (a) de trabajar en MECO



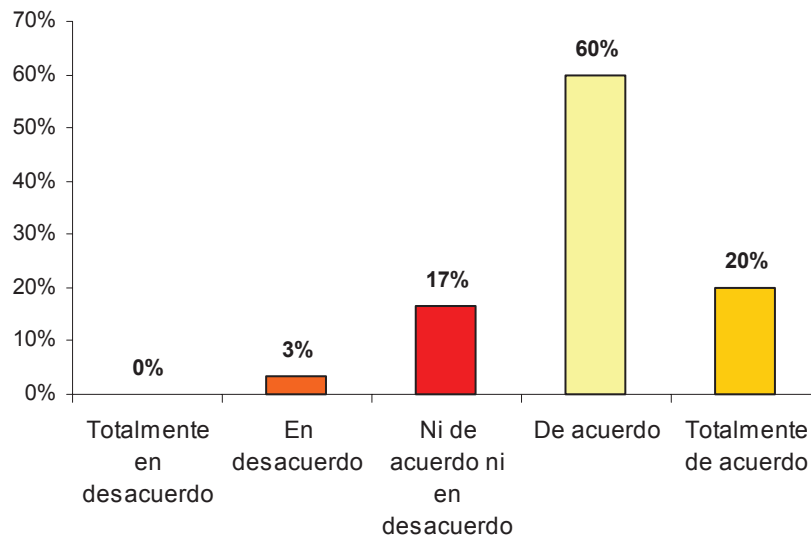
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Es relevante que cada empleado se sienta orgulloso de trabajar en la empresa, de esta forma podrá desempeñar sus tareas en forma eficiente y eficaz, además de sentirse confiado y contento de estar en ella.

La cifra de la población encuestada califica con un 63% totalmente de acuerdo, un 30% de acuerdo y un 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Para que el empleado se sienta orgulloso de trabajar en la empresa es necesario reforzar constantemente los valores y actitudes que han hecho crecer a la empresa a lo largo del tiempo, a fin de generar una identificación cada vez mayor con esta.

Gráfico #25 Constructora MECO S.A.: MECO se preocupa por el bienestar de sus trabajadores



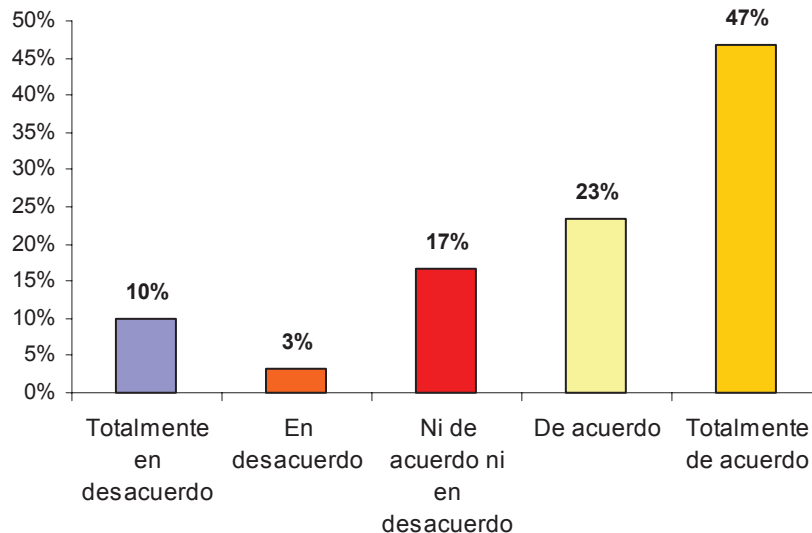
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Es posible crear un término medio satisfactorio al crear un clima que refleje un interés real de la empresa por el bienestar de sus trabajadores, tomando el concepto de bienestar como algo integral dentro del desarrollo de todo ser humano.

La población encuestada con respecto a la preocupación de la empresa por sus trabajadores, se manifiesta en un 20% totalmente de acuerdo, un 60% de acuerdo, 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 3% en desacuerdo. Si bien la gran mayoría acepta un buen nivel de preocupación por parte de la empresa, se debe luchar por alcanzar un concepto de excelencia en este importante concepto.

Gráfico #26 Constructora MECO S.A.: Mi jefe me ha hecho saber de una u otra forma que valora mi trabajo



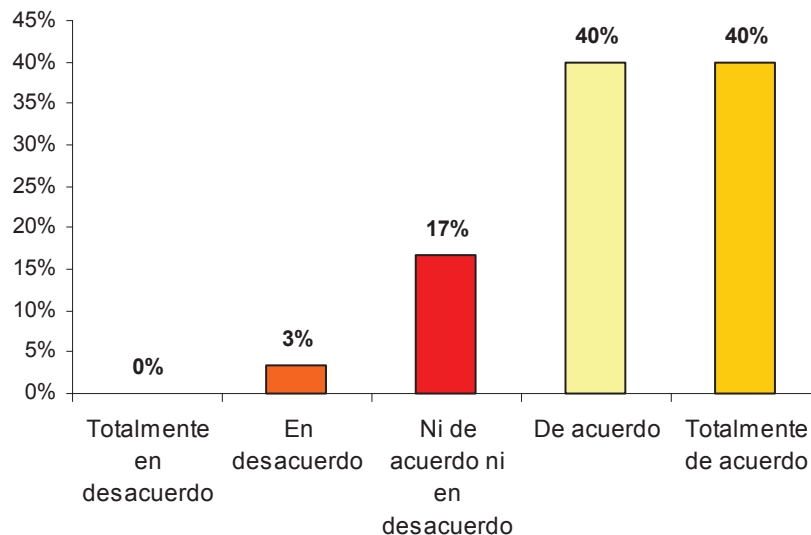
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Lo más importante de la retroalimentación positiva radica en la posibilidad de hacer sentir a los trabajadores lo valioso de su trabajo, lo que genera orgullo y satisfacción por labor realizada.

Según los encuestados un 40% dice estar totalmente de acuerdo, un 40 % de acuerdo, 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 3% en desacuerdo, lo que indica que un gran porcentaje considera que su jefe de alguna u otra forma les ha hecho saber que valora el trabajo realizado, lo cual es satisfactorio.

Gráfico #27 Constructora MECO S.A.: He progresado en la empresa aunque no cambie de puesto



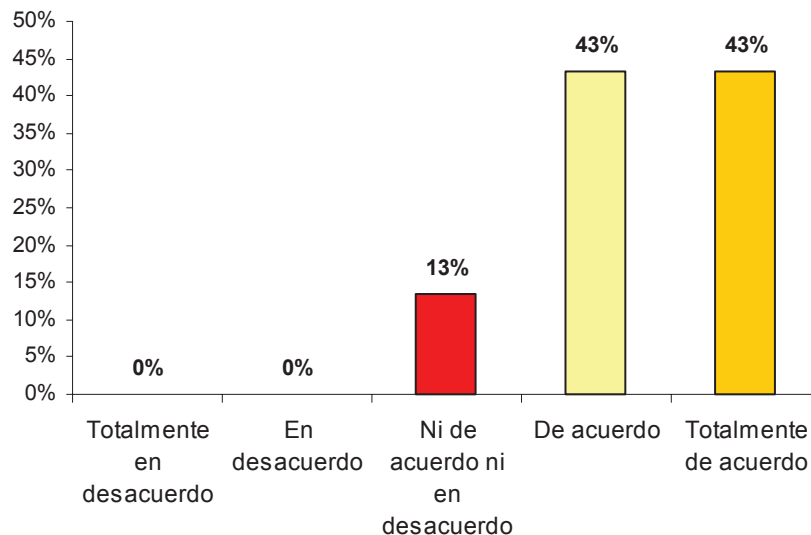
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

El desarrollo de la carrera profesional no está limitado únicamente al ascenso vertical dentro de la organización, sino que el poder generar planes de capacitación y un flujo de información que permita el aprendizaje de nuevas tareas facilitarán que el empleado sienta que su labor es de gran provecho para la empresa.

El 40% está totalmente de acuerdo en haber progresado dentro de la empresa y un 40% de acuerdo; es decir, el 80% siente que ha podido progresar dentro de su propio puesto de trabajo; un 17% manifiesto no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 3% en desacuerdo. Estos datos revelan una adecuada preocupación de la empresa en añadir profundidad al trabajo, brindando a los trabajadores más control, responsabilidad y discreción sobre la manera de realizar sus tareas.

Gráfico #28 Constructora MECO S.A.: Recomendaría a MECO como una buena empresa donde trabajar



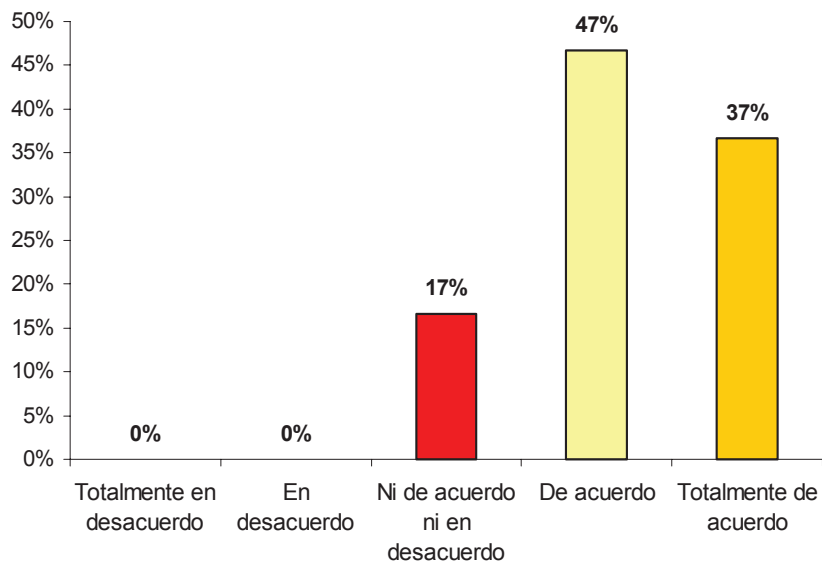
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

La recomendación por parte de los propios trabajadores, con respecto a que la empresa es una buena opción de trabajo, indica estabilidad y una ventaja competitiva a la hora de buscar las mejores opciones de personal dentro del mercado.

Un 43% está totalmente de acuerdo en recomendar a la empresa como un buen lugar para trabajar, otro 43% de acuerdo, y un 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por tanto se concluye que, en términos generales, el personal considera a la empresa como una muy buena opción de trabajo inclusive para recomendarla a otras personas.

Gráfico #29 Constructora MECO S.A.: Me siento seguro de conservar mi trabajo



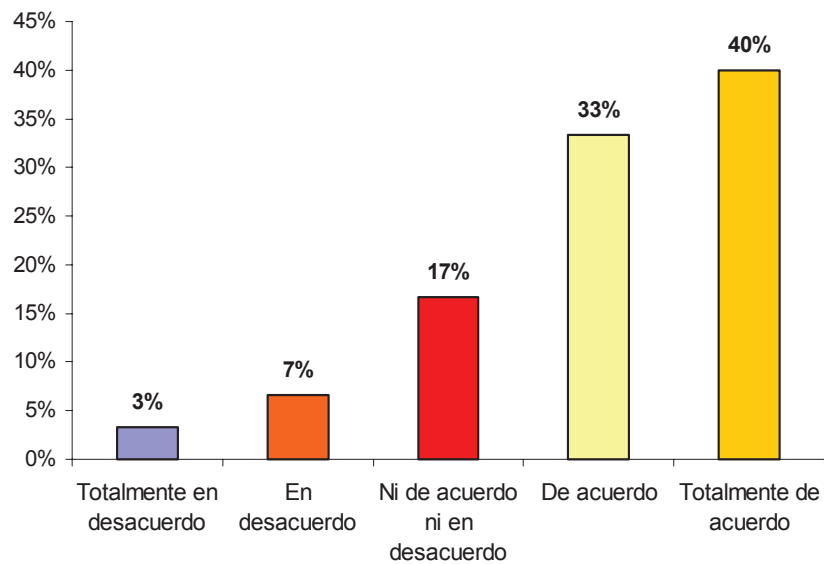
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

La estabilidad laboral y el continuo bienestar de los empleados son esenciales y pueden ser obtenidos a través de un crecimiento constante de la compañía. Si bien los empleados son los últimos responsables de su propia estabilidad laboral, queda en la compañía el hacer todo lo que pueda para facilitar un empleo duradero.

Un 37% está totalmente de acuerdo con la idea de conservar su empleo, un 47% de acuerdo y un 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Si bien el nivel de seguridad con respecto a esta interrogante es bastante adecuado, aún existe un porcentaje que, aunque pequeño, debe trabajarse para transmitirles la idea de un desarrollo estable dentro de la organización.

Gráfico #30 Constructora MECO S.A.: Este último año he tenido oportunidad de crecer en mi trabajo



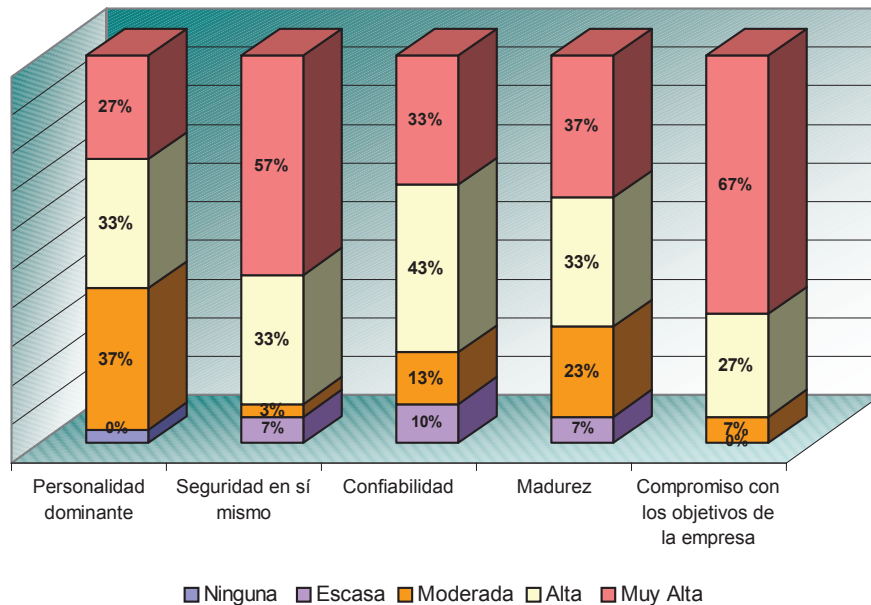
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Los empleados deberían tener la oportunidad de obtener experiencias de trabajo nuevas, interesantes y profesionalmente desafiantes, por esto fue importante conocer la opinión del personal acerca del crecimiento y el aprendizaje que consideran haber tenido durante el último año en la organización.

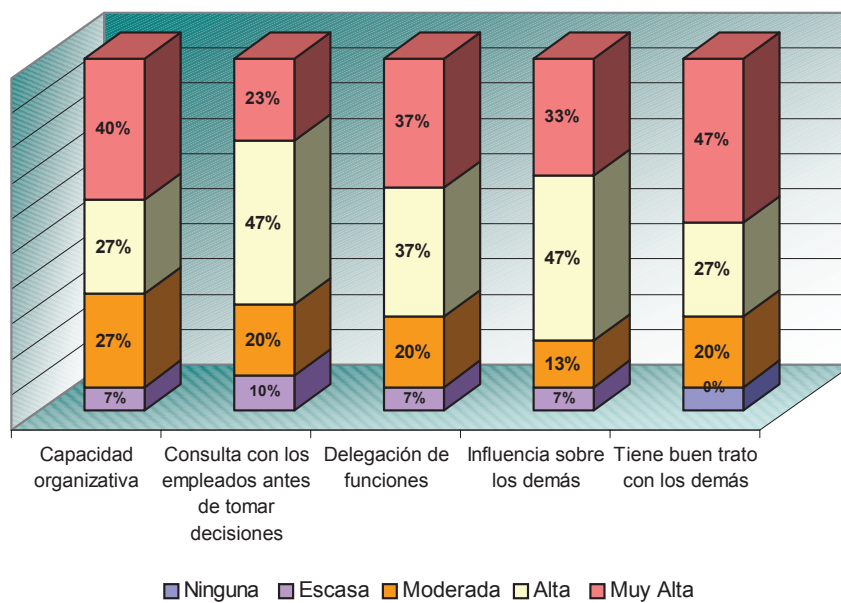
Un 40% considera estar totalmente de acuerdo con tal afirmación, mientras que un 33% dice estar de acuerdo, un 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 7% en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo, lo que refleja una clara debilidad en el área de desarrollo de carrera.

Gráfico #31 Constructora MECO S.A. Criterio de los funcionarios sobre las características de los jefes.



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

Gráfico #32 Constructora MECO S.A. Criterio de los funcionarios sobre las características de los jefes.



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Es importante la función del líder dentro de la empresa, su capacidad de dirigir, de organizar, de construir ideas, de involucrar al personal y sobre todo ser ejemplo para ellos. Una de las condiciones de un líder es poseer una personalidad dominante, característica que le permite imponer su criterio ya sea en forma negativa o positiva. Es por esta razón que se preguntó cómo clasifica el empleado este factor en el jefe inmediato, se obteniéndose los siguientes resultados: un 27% manifiestan que es muy alta, un 33 % alta, mientras que un 37% lo indica como moderada y un 3% ninguna.

De igual forma, considerando la seguridad en sí mismo como otro de los elementos que debe poseer un buen líder los encuestados manifiestan que un 90% posee entre muy alta y alta seguridad en sí mismo, no obstante un pequeño porcentaje lo ubica entre moderada y escasa para un 10% de los encuestados.

Los datos anteriores demuestran que el superior inmediato es considerado como una persona segura de sí misma por sus subalternos, lo que puede contribuir a incrementar sus condiciones de líder.

De la misma manera se indagó sobre el grado de confiabilidad como elemento esencial para dirigir y ser aceptado como líder por el resto de los empleados. De la información recolectada se obtiene que un alto 77% de los encuestados califica entre alta y muy alta el grado de confiabilidad que inspira su jefe inmediato, mientras que 23% lo califica como moderada o escasa. Aún cuando hay un alto porcentaje de personas a las que su jefe les inspira confianza, es importante tomar en cuenta que un 23% no se encuentra del todo conforme con el grado de confianza inspirado.

También se consultó sobre la madurez con que el jefe toma las decisiones y se proyecta ante sus subalternos. Se obtuvo que el grado de madurez del Jefe inmediato es percibido por un 70% entre alto y muy alto, mientras que el resto la clasifica como moderada.

Lo anterior demuestra que la mayoría de los subalternos lo perciben como una persona madura, lo que forma parte importante de las condiciones que debe asumir toda jefatura.

Es importante que un líder conozca el compromiso con los objetivos de la empresa, es por esta situación que se consultó a los empleados acerca de su percepción sobre el particular.

Se obtuvo que la mayoría (93%) de los trabajadores opinó que el grado de compromiso con los objetivos de la empresa por parte del superior es entre alto y muy alto, mientras que solo un 7% lo considera como moderado.

Se dispuso conocer sobre la capacidad organizativa de la jefatura inmediata como una herramienta más que contribuye con la buena marcha de la organización. Se deduce que un 66% percibe a su superior inmediato como una persona con alta o muy alta capacidad organizativa, mientras que un 34% la considerada entre moderada y escasa.

Por otra parte, como una cualidad necesaria para un buen líder se encuentra la necesidad de consultar con sus subalternos antes de tomar decisiones, lo que genera un clima de confianza y hace que el empleado se sienta parte de importante para la organización.

Se obtuvo que el 70% de los entrevistados opina que su superior consulta con los subalternos antes de tomar decisiones con una frecuencia entre alta y muy alta; no obstante un 20% como moderada y 10% como escasa.

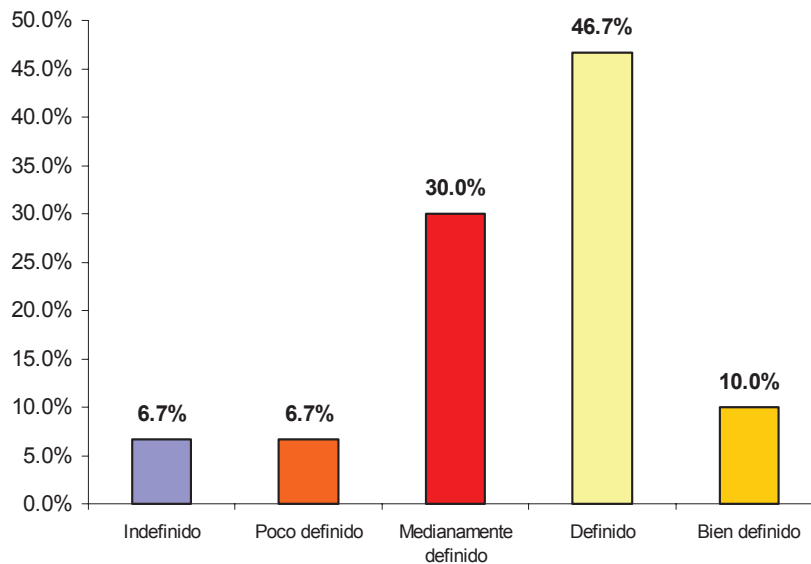
Se observa un porcentaje muy alto de personas que consideran que se les consulta antes de tomar decisiones, lo cual indica que es un área fuerte que ayuda a la gente a sentirse parte de entorno, pero debe tenderse a levantar la participación de ese 30% que no califica tan satisfactoriamente lo consultado.

Como complemento a lo anterior se consulta sobre la delegación de funciones considerando su importancia para la estructura del clima organizacional. Se deriva que el 73% opina que su superior inmediato delega funciones en muy alto y alto grado, mientras que el restante 27% considera esta delegación como moderada o escasa.

Otra de las características inherentes a todo líder es la capacidad de influencia sobre los demás, ante esta condición se investigó sobre la percepción del trabajador acerca de la presencia de esta cualidad en su jefe inmediato. Se deduce que un 80% considera la capacidad de influencia de su jefe alta o muy alta, mientras que un 20% considera que esta condición de líder es moderada o escasa.

Una de las características importantes del jefe es el modo de referirse a sus subalternos y demás compañeros de trabajo ya que de esto va a depender en gran medida la actitud del funcionario hacia el trabajo. Se obtuvo que el 73% considero alto y muy alto el buen trato del jefe con los demás, mientras que un 20% lo considera moderado y un 7% ninguno. En esta pregunta se repite el comportamiento de aceptación general de las otras variables de interés.

Gráfico #33 Constructora MECO S.A.: Distribución de las tareas



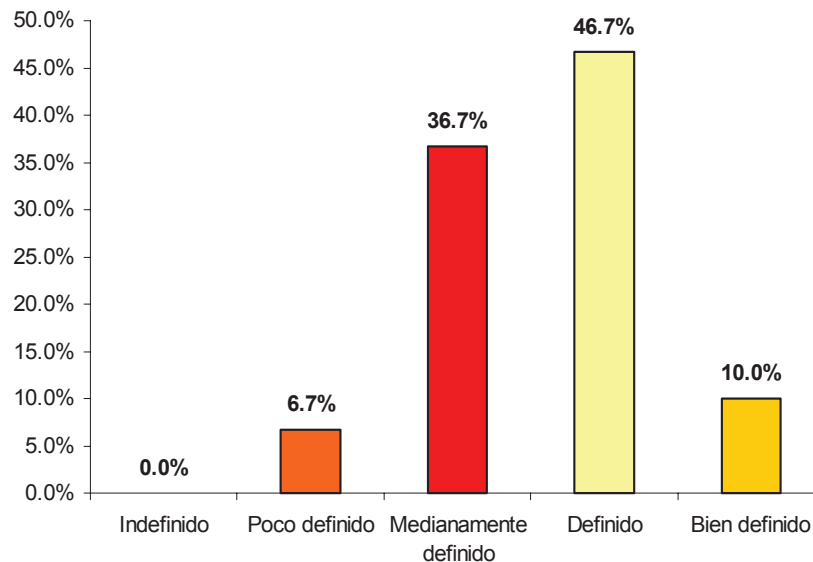
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Con respecto a la relación jerárquica y la dependencia entre los distintos puestos de la empresa en cuanto a la distribución de tareas, la percepción de los encuestados respecto de este punto es que un 56,7% considera la distribución de tareas como bien definidas o definidas, mientras que el 30% lo considera medianamente definido, un 6,7% poco definido y un 6, % indefinido.

Los resultados reflejan que la mayoría de los trabajadores tiene sus tareas bien definidas.

Gráfico #34 Constructora MECO S.A.: Agrupación de las actividades por funciones



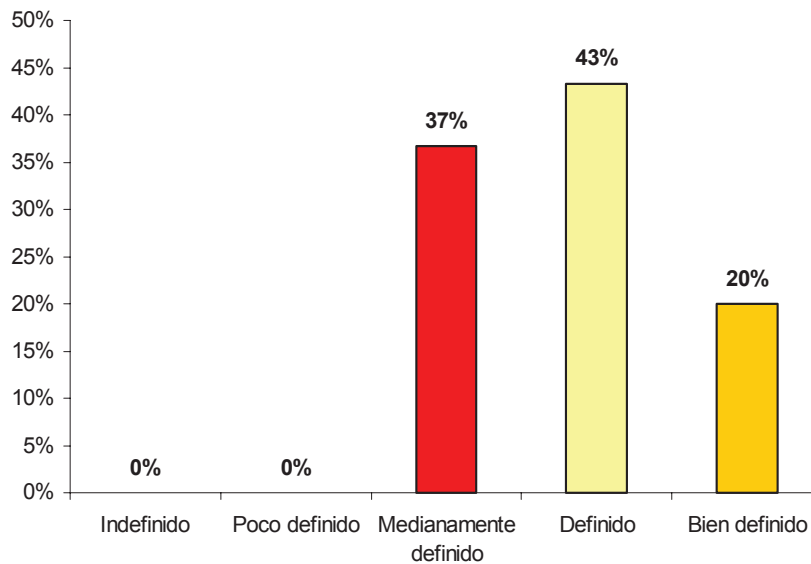
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

La agrupación de tareas por funciones contribuye a delimitar el marco de acción de cada empleado, definiendo tareas específicas para los puestos de trabajo que evitan así duplicidad de funciones.

En este punto el 10% considera que las actividades por las funciones propias de cada puesto están bien definidas, mientras que un 46,7 afirman que están definidas; 36,7% medianamente definidas y un 6,7% poco definidas. En este aspecto debe propiciarse una mejora ya que aún y cuando las tareas parecieran bien definidas, la agrupación de las mismas permitiría una mejor especialización de las funciones.

Gráfico #35 Constructora MECO S.A.: La autoridad



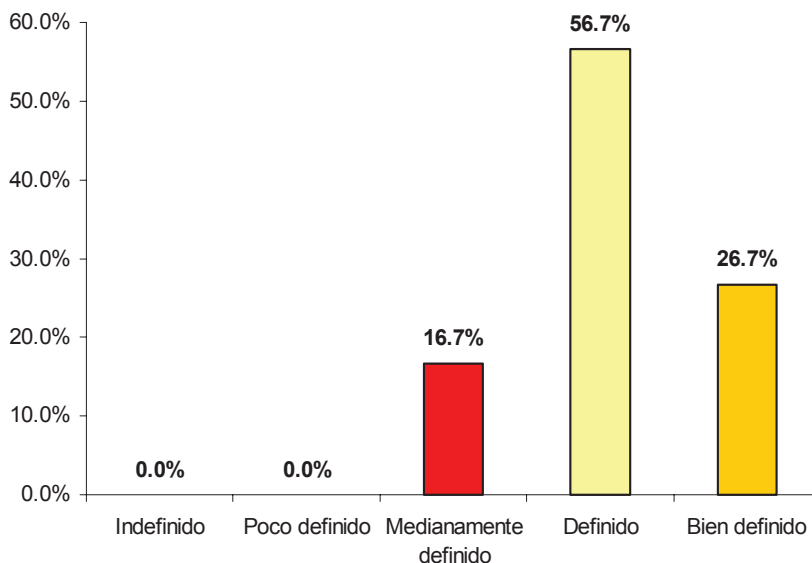
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

A los empleados les agrada mantener un contacto frecuente con sus superiores aunque sea breve, debido a que esto les indica implícitamente la importancia de su trabajo. Además el trabajador requiere saber quién es la persona encargada de ejercer la autoridad en su área de trabajo para seguir las directrices que sean dadas.

El 20% considera que la autoridad está bien definida, mientras que 43% la percibe como definida. Este aspecto muestra un porcentaje aceptable de personas que perciben una buena definición de la autoridad y un 37% lo califica como medianamente definido, situación que debe mejorarse dada su influencia para el desarrollo de las actividades del empleado.

Gráfico #36 Constructora MECO S.A.: Asignación de responsabilidad



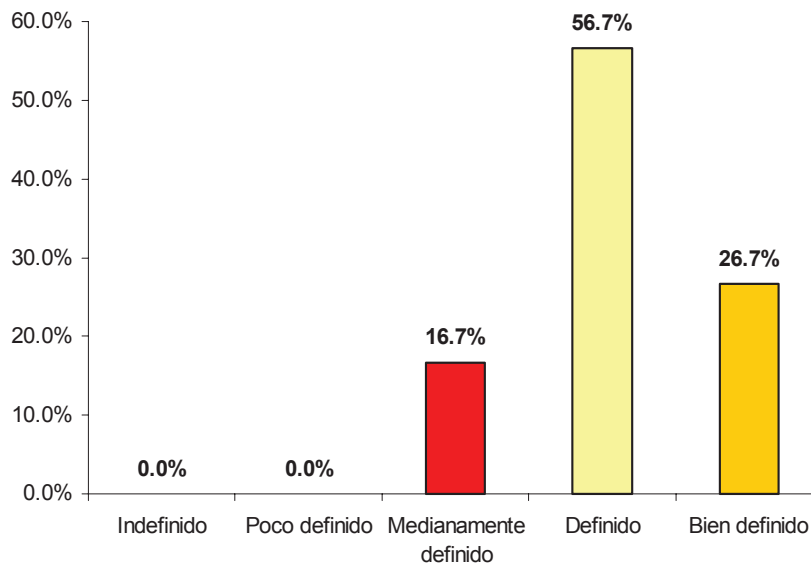
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Administrar significa lograr resultados a través de otras personas. La capacidad para motivar a los empleados es la cualidad más importante de un gerente, mientras que la delegación de responsabilidades es fundamental para el éxito.

Todo trabajador necesita conocer claramente hasta dónde llegan sus responsabilidades para evitar malos procedimientos en la realización de sus tareas. En este punto, el 26,7% considera que la asignación de responsabilidades está bien definida, mientras que el 46,7% dice que se encuentra definida y un 17% la considera medianamente definida. Los resultados reflejan en un porcentaje muy alto que la asignación de responsabilidades es satisfactoria, lo cual permite a las jefaturas mayor tiempo para la determinación de vías para lograr los objetivos.

Gráfico #37 Constructora MECO S.A.: Ubicación dentro del departamento en relación con sus conocimientos y habilidades

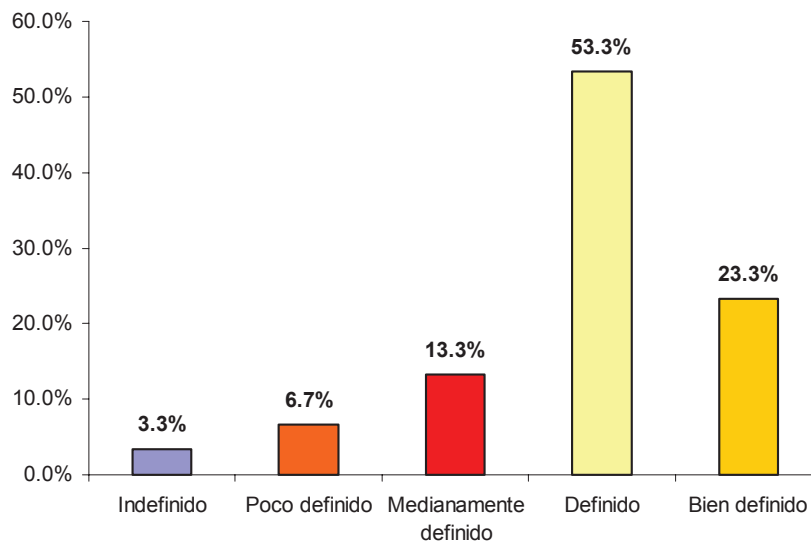


Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Complementario con la pregunta anterior, debido a la necesidad de que el empleado se sienta satisfecho con las tareas que realiza en función de su conocimiento, se indagó sobre la percepción que este tiene del puesto de trabajo y su relación con su capacidad tanto física como intelectual para su desempeño.

De los datos se deduce que un 26,7% de los encuestados consideran dicho aspecto como bien definido, un 56,7% definido y un 16,7% medianamente definido. Este resultado indica que el personal considera estar bien ubicado de acuerdo con sus conocimientos y habilidades.

Gráfico #38 Constructora MECO S.A.: Trabajo en equipo

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

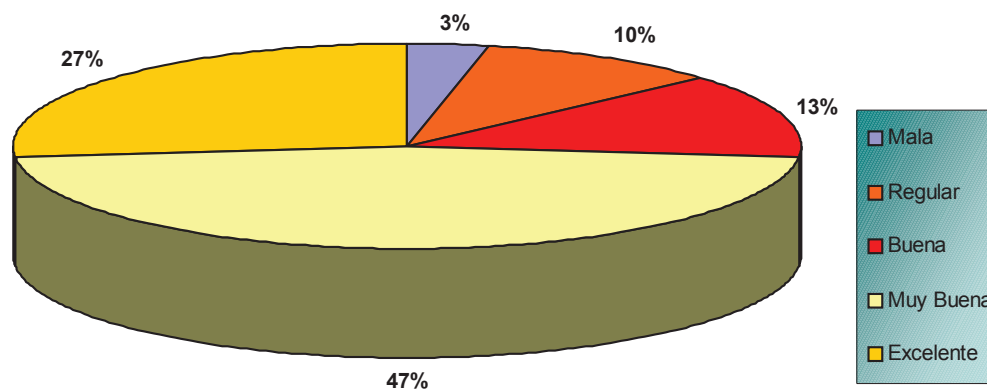
Considerando la importancia que la unión de esfuerzos conlleva para el cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos empresariales, se consultó sobre la percepción que tiene el empleado sobre el trabajo en equipo dentro de la organización.

De los datos se obtiene que un 23,3% percibe que el trabajo en equipo en la empresa está bien definido, un 53,3% opina que es definido, un 13,3% medianamente definido, 6,7% poco definido y un 3,3% indefinido. Permittedose una claridad adecuada en la consecución de las metas y objetivos.

ANALISIS VARIABLE 3

Nivel de Comunicación

Gráfico #39 Constructora MECO S.A.: Comunicación con su jefe



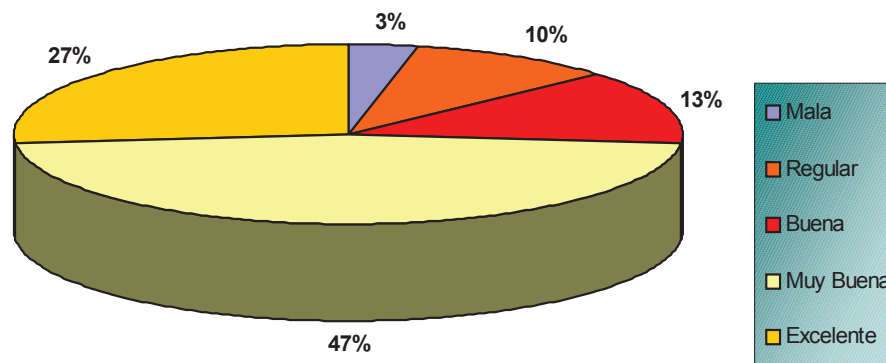
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

La comunicación entre el subalterno y el jefe es vital para que haya una correcta interpretación de las tareas a realizar. La clave para una mejor comunicación reside en jefaturas más sensibles, que preparen minuciosamente sus mensajes y los transmitan con sinceridad y calidez.

El 74% de los encuestados perciben que la comunicación con su jefe está entre excelente y muy buena, mientras que un 26% considera que la comunicación está entre buena y mala. Esto significa que la comunicación es bastante fluida, sin embargo tiene que mejorarse respecto a aquellos que opinaron que está entre buena y mala.

Gráfico #40 Constructora MECO S.A.: Información recibida para realizar el trabajo



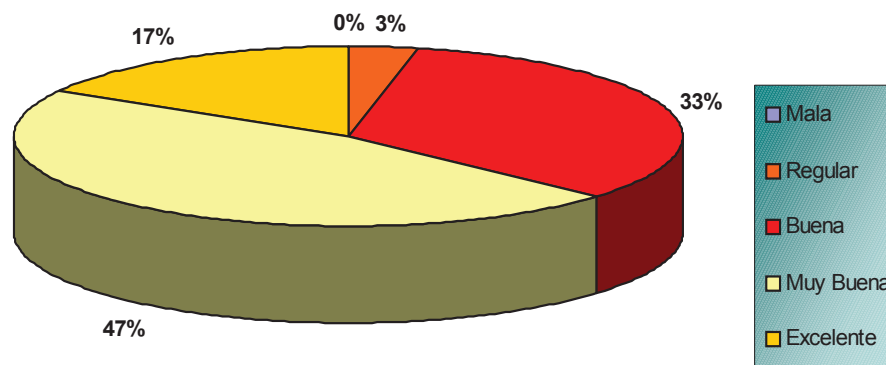
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

La clave para mejorar la comunicación para realizar el trabajo consiste en su oportunidad y calidad, no en su cantidad, con lo cual se evitan confusiones y se colabora en el desarrollo eficiente y eficaz de las tareas.

El 74% de los encuestados consideran la información recibida para realizar el trabajo entre excelente y muy buena y un 26% considera que la información está entre buena y mala.

Gráfico #41 Constructora MECO S.A.: Nivel de conocimiento de los objetivos y metas del departamento



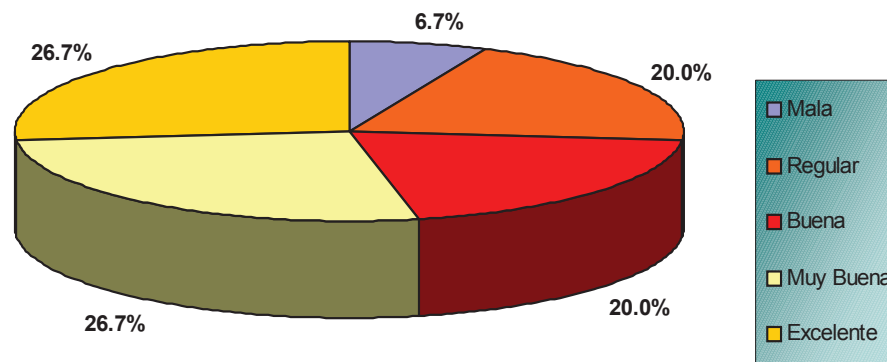
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Los empleados desean saber qué es lo que supone que deben hacer, por qué deben hacerlo, y cómo influye el trabajo de su departamento en otros departamentos y fuera de la compañía.

El 17% de los trabajadores tiene un nivel de conocimiento de los objetivos y metas del departamento que considera excelente, un 47% lo considera muy bueno, un 33% bueno y un 3% regular. Los objetivos y metas del departamento están bien definidos y aunque la mayoría posee un nivel razonable de conocimiento, es necesario considerar el porcentaje de los que no los conocen. Es importante conocer los objetivos y metas del departamento ya que esto orienta las labores y brinda a los trabajadores la posibilidad de saber cómo es visto su desempeño.

Gráfico # 42 Constructora MECO S.A.: Orientaciones e instrucciones que reciben son claras



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

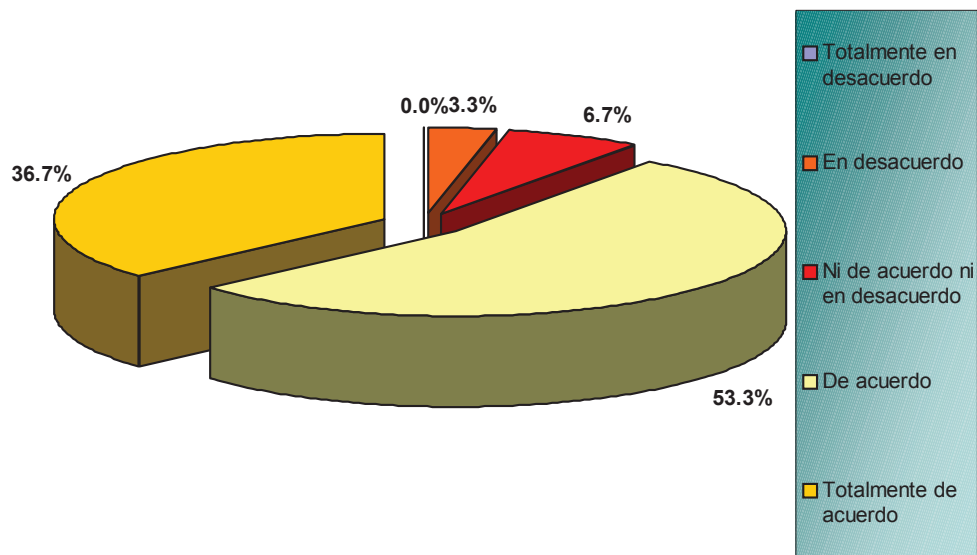
INTERPRETACIÓN

Las orientaciones e instrucciones que recibe el empleado son muy importantes para que cada persona realice su trabajo de la mejor manera y de esta forma se sienta segura de lo que hace.

A mayor incertidumbre, menor productividad. La información inadecuada, demorada o confusa, desencadena rumores y provoca que al personal le preocupe la posibilidad de fracasar en su gestión.

Los trabajadores dicen que las orientaciones e instrucciones que reciben para su trabajo no son del todo claras, por esto un 26,7% las consideran como excelentes, otro 26,7% muy buenas, 20% buenas, 20% regular y 6,7% malas.

Gráfico #43 Constructora MECO S.A.: Entiendo lo que mi jefe inmediato espera de mi trabajo



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

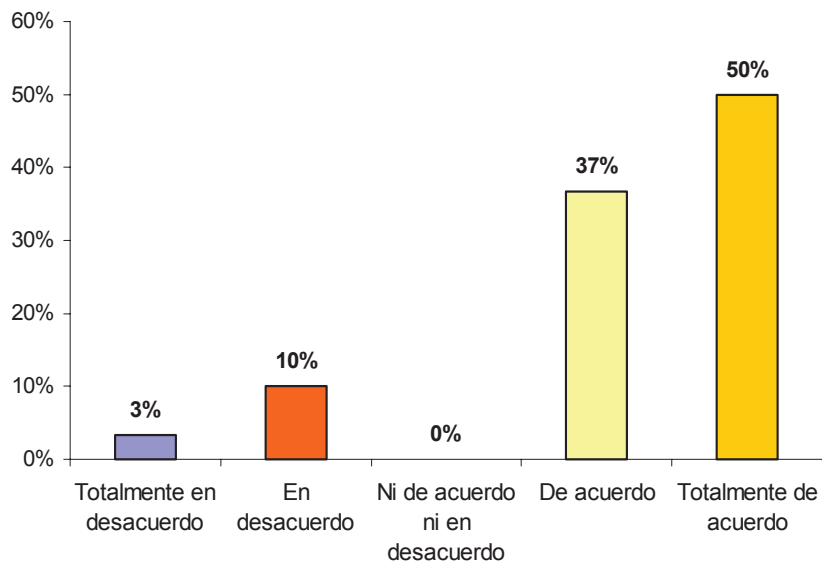
INTERPRETACIÓN

Los empleados necesitan retroalimentación concerniente a su rendimiento. Ello les ayuda a saber qué hacer y cuán bien están logrando sus objetivos.

Las cifras demuestran que la población encuestada está totalmente de acuerdo un 37%, de acuerdo un 53%, un 7% de acuerdo ni en desacuerdo y un 3% en desacuerdo, en relación con calificar que sí saben lo que se espera su jefe de su trabajo.

Es una suma muy relevante las personas que están totalmente de acuerdo o de acuerdo en calificar de que sí saben lo que espera su jefe de su trabajo; pero es fundamental que ese pequeño porcentaje que tiene una opinión tan favorable sepa lo que su jefe espera de ellos para que su trabajo mejore continuamente.

Gráfico #44 Constructora MECO S.A.: Disponibilidad del jefe cuando tengo preguntas o necesito ayuda



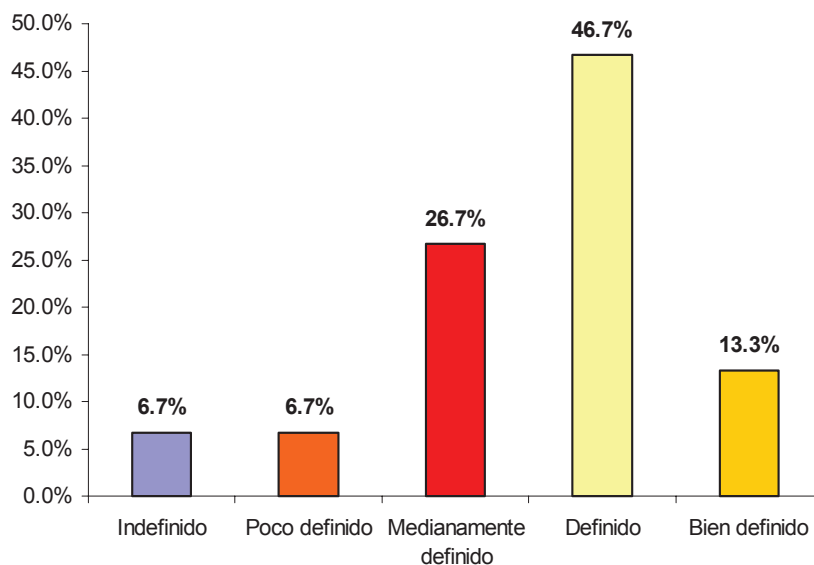
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Una política de puertas abiertas es una declaración en que se alienta a que los empleados planteen a su superior inmediato en primer término, aquello que les preocupe. El objetivo es eliminar el bloqueo de la comunicación ascendente y permitir que ambas partes estén más ligadas con su trabajo.

Es por este motivo que un 50% dice estar totalmente de acuerdo en que hay disponibilidad del jefe cuando tienen preguntas o necesitan ayuda; 37% de acuerdo, 10% en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo.

Gráfico #45 Constructora MECO S.A.: Reporte de las actividades al jefe



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

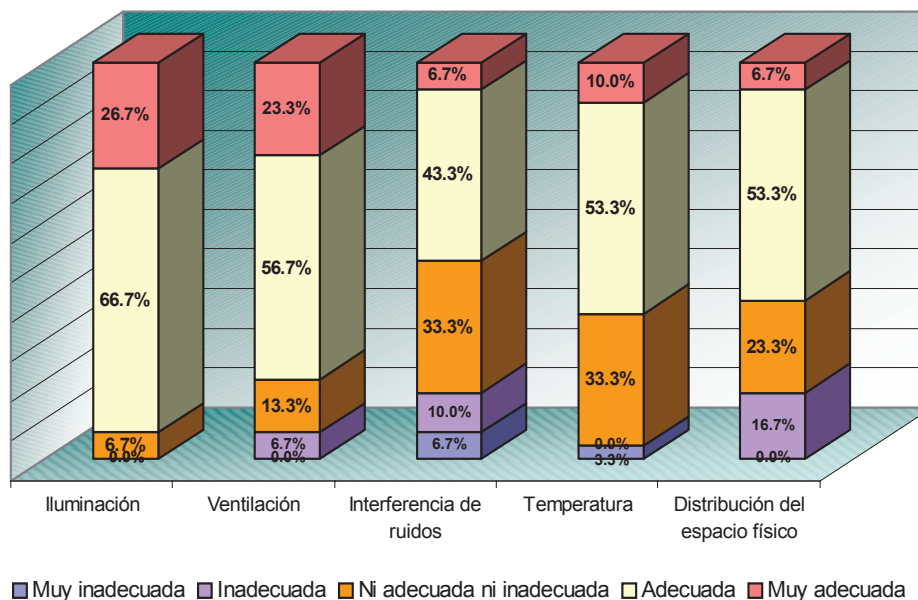
Es importante que el empleado reciba órdenes de un solo jefe y que éste a su vez sea informado por parte del empleado del desarrollo de las tareas asignadas.

En ese punto, el 13,3% considera que el reporte de las actividades al jefe están bien definidas, mientras que el 46,7% lo considera definido, un 26,7% medianamente definido, un 6,7% poco definido y un 6,7% indefinido.

ANALISIS VARIABLE 4

Factores de Infraestructura y Operacionales

Gráfico #46 Constructora MECO S.A. Condiciones físicas en el área de trabajo.



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Adicionalmente, como parte de la variable de factores de infraestructura y operacionales, se preguntó a los trabajadores sobre su percepción del entorno físico en que ejecutan sus tareas, con respecto a la iluminación.

Los resultados indican que de acuerdo a la opinión de los encuestados, el 26,7% señala que la iluminación es adecuada, 66,7% adecuada y un 6,7 ni adecuada ni inadecuada.

Estos resultados demuestran que en general los empleados están conformes con las condiciones de iluminación que les ofrece la empresa para el ejercicio de las tareas, sin embargo se puede mejorar en algunas áreas del edificio.

Aunado a la iluminación, es igualmente importante disponer de ventilación adecuada, por esto se realizó esta pregunta y se obtuvo que un 23,3% afirma que es muy adecuada, un 56,3% adecuada, un 13,3% ni adecuada ni inadecuada y un 6,7% inadecuada. Este resultado indica que las condiciones de ventilación son percibidas de forma positiva por la mayoría de los trabajadores.

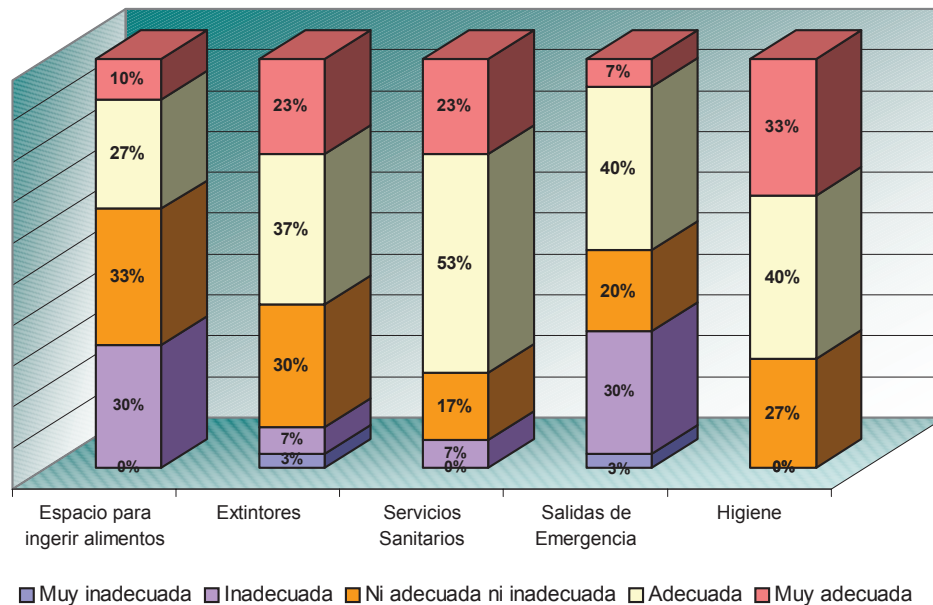
De igual forma se analizó la interferencia de ruidos como un elemento que afecta directamente el rendimiento del trabajador y perjudica su salud, de lo cual se obtuvo que un 6,7% considera esta variable muy adecuada, un 43,3% adecuada, 33,3% ni adecuada, 10% inadecuada y un 6,7% muy inadecuada.

Este hecho obtuvo una calificación medianamente positiva, ya que el tipo de paredes o divisiones, no son totalmente cerradas hasta el cielo raso, lo cual contribuye a la transferencia de ruidos entre las diferentes áreas de trabajo.

A consecuencia de las condiciones de ventilación se evalúa el factor de temperatura para el que se obtienen los siguientes datos: un 10% la considera muy adecuada, un 53,3% adecuada, 33,3% ni adecuada ni inadecuada, y un 3,3% muy inadecuada. Con base en estos datos la empresa debe considerar un mejor manejo de los controles de temperatura por parte de los funcionarios y que se encuentran en diferentes áreas del edificio.

Por otra parte, fue tomada en cuenta la distribución del espacio físico dentro del edificio, por lo que un 6,7% considera la distribución del espacio físico muy adecuada, un 53,3% adecuada, 23,3% ni adecuada ni inadecuada y 16,7% inadecuada, estos datos demuestran que los trabajadores en una porción importante desean un mayor o mejor espacio para desarrollar sus tareas.

Gráfico #47 Constructora MECO S.A. Condiciones físicas en el área de trabajo.



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Gerencia Administrativa de Constructora MECO S.A. en junio del 2005, por el estudiante de la ULACIT, Christian Maroto Coto.

INTERPRETACIÓN

Otro aspecto que convino evaluar es la percepción que tienen los trabajadores con respecto al espacio para ingerir alimentos. Se obtuvo que un 37% otorga para dicho aspecto una calificación entre muy adecuada y adecuada y el restante 63% lo califica entre ni adecuada ni inadecuada o inadecuada. Esta información indica un claro descontento con el estado o condición del área destinada para la ingesta de alimentos.

Además se tomó en cuenta la percepción con respecto de la cantidad de extintores. Se obtuvo que un 23% califico la cantidad de extintores como muy adecuada, un 37% adecuada, 30% ni adecuada ni inadecuada, 7% inadecuada y un 3% muy inadecuada.

De estos resultados se concluye que la mayoría no está conforme con la cantidad de extintores que existe, por lo cual se debe analizar si la empresa realiza la instalación de nuevos equipos en función de las dimensiones del edificio.

Otro factor fueron los servicios sanitarios, los cuales son parte fundamental de la higiene del edificio. En este segmento el 23% considera que son muy adecuados, 53% los califica como adecuados, 17% ni adecuados ni inadecuados y un 7% inadecuados.

Además se consultó acerca de la idoneidad o existencia de salidas de emergencia, ante lo cual el personal responde de la siguiente manera: 7% muy adecuada, 40% adecuada, 20% ni adecuada ni inadecuada, 30% inadecuada y 7% inadecuada, lo que indica que se debe mejorar la condición de la única salida que posee el edificio.

Se sabe que, la higiene en el trabajo puede evitar accidentes, además de contribuir a un ambiente agradable y limpio del edificio, resultando que un 33% de los empleados la considera como muy adecuada, 40% adecuada, 27% ni adecuada ni inadecuada. Esto significa que la mayoría de los trabajadores del edificio se encuentran satisfechos con las condiciones higiénicas, ya que según ellos disponen de buena limpieza dentro de las instalaciones.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados, se concluyó lo siguiente, con base en las variables definidas.

Sobre la variable percepción de los empleados de la Gerencia Administrativa Financiera se concluyó lo siguiente:

Con el fin de lograr una ventaja competitiva con respecto de las otras empresas presentes en el mercado de la construcción pesada, Constructora MECO, ha realizado en los últimos años un claro esfuerzo en la actualización de sus sistemas de información, así como una constante renovación de su flota de maquinaria y equipo de trabajo.

Lo anterior se ha traducido en un muy buen concepto al respecto por parte de los colaboradores, que fomenta de una u otra manera el orgullo de pertenecer a una organización líder en su campo de acción, situación que se ve reforzada por signos visibles en el ambiente trabajo: compañerismo, cooperación, orgullo de pertenencia, entre otros.

Por otra parte con un buen concepto, aunque no tan satisfactorio como la tecnología y la maquinaria, se encuentra la imagen de Constructora MECO en el mercado, lo cual se convierte en un factor de seguridad y de tranquilidad para el colaborador al trabajar en una empresa que tiene una adecuada imagen, esa sensación que es compartida en primera instancia por el cliente interno de la organización se traslada en seguridad al cliente externo.

Aunado a esto, el concepto de los empleados acerca del recurso humano en general de organización obtuvo una calificación muy favorable, lo cual

favorece la cohesión del grupo y da confianza, no solo en la labor de los compañeros de departamento sino también en quienes tienen a cargo el manejo de la organización.

En cuanto a la situación actual de la empresa, cabe destacar que los trabajadores identificaron una dependencia media de factores externos, así como el hecho de que la empresa en los últimos meses ha venido atravesando un leve periodo de recesión, el cual ha afectado a todo el sector de la construcción en el país. Sin embargo los empleados cifran algunas esperanzas en materia de desarrollo, basados en el nivel de crecimiento de Constructora MECO a través de los años anteriores.

Es de suma importancia recalcar que la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos con el cumplimiento de la empresa con respecto de sus compromisos con los clientes.

De la variable de los componentes del Clima Organizacional se concluye lo siguiente:

La gran mayoría de los trabajadores considera que existe una adecuada cooperación entre los distintos departamentos, lo cual favorece el logro de las metas y los objetivos; además, los empleados expresan una alta satisfacción con el trabajo realizado, aunque falta mejorar en aspectos tales como la coordinación y la organización a lo interno con el propósito de no perjudicar la fortaleza encontrada en el área de cooperación.

En cuanto a la relación personal con el jefe, se encuentra que es adecuada la calificación obtenida y mejor aún la percepción que se tiene del compañerismo dentro de la empresa, lo cual incrementa la satisfacción, para crear un ambiente más seguro que beneficia el rendimiento y el trabajo en equipo.

En lo que respecta al desarrollo de la carrera de los empleados dentro de la empresa, se denota una falta de apertura hacia el trabajador a fin de que participe más activamente en los procesos de mejora de las tareas. Así también un grupo importante de los trabajadores considera que el procedimiento utilizado para el ascenso dentro de la compañía no se encuentra bien definido, lo que crea cierto grado de incertidumbre, inclusive algún sector parece no estar satisfecho con las oportunidades para crecer en el trabajo por lo menos en este último año, inclusive dentro del mismo puesto.

Se concluye que existe una alta identificación con la empresa y con la gestión llevada a cabo por el departamento, siendo este un factor que favorece la unión de grupo y una mayor entrega en la consecución de las metas y objetivos.

Se obtiene que prácticamente la mayoría de los trabajadores recomendarían a la organización como una buena opción de trabajo y expresan una adecuada seguridad en cuanto a conservar el empleo, con lo cual se cumple, en términos generales, con las expectativas que los empleados tienen acerca del trabajo en la empresa. Todo esto favorece la opinión positiva que los empleados tienen de la organización y de cómo esta se preocupa por los trabajadores.

En materia de capacitación se concluye que se carece de un plan definido, lo que podría afectar el ansiado proceso de mejora continua al que deben aspirar las empresas si quieren mantener sus niveles de competitividad. En el caso de Constructora MECO, si no presta atención al tema de capacitación en el mediano o largo plazo podría crear un estancamiento del buen nivel de conocimiento que tienen los funcionarios. Este nivel de conocimiento se

encuentra fundamentado en la experiencia que han acumulado los trabajadores dentro de la empresa en la realización de sus funciones.

Uno de los principales retos que enfrentan las empresas consiste en crear sistemas de remuneración que motiven al personal. En el caso de la empresa, se encuentra que el salario se ha tomado como la fuente única de compensación por el trabajo realizado, restando importancia al otorgamiento de incentivos adicionales y beneficios que permitan crear un concepto de remuneración más integral.

En materia de liderazgo por parte de las Jefaturas, encontramos que existe un alto grado de confianza con respecto al trabajo entre el personal y sus respectivas jefaturas, lo anterior dentro de un clima de respeto según lo identificado por el personal. Se debe recalcar que lo anterior favorece el intercambio de ideas y fomenta un ambiente de trabajo más tranquilo.

Así también de la evaluación realizada acerca de los diferentes rasgos característicos de un líder que pudiesen identificarse en las jefaturas, se encontró que las seis jefaturas existentes son bien vistas por el personal en factores tales como: personalidad dominante, seguridad en sí mismo, confiabilidad, madurez y compromiso con los objetivos de la empresa. Se resalta con especial énfasis el compromiso mostrado por las jefaturas con respecto a la organización, así como una seguridad en sí mismos que ayuda a incrementar las condiciones de su liderazgo.

Ahora bien, en aspectos tales como capacidad organizativa, consulta en la toma de decisiones, delegación, influencia sobre los demás y el trato, se encontró en el ámbito general una calificación menor que la obtenida por los otros rasgos anteriormente mencionados. Esto indica que en aquellas áreas en las que se requiere la interacción con el personal de manera más estrecha, se debe mejorar, pues aunque la calificación es aceptable, el rol

primario de un líder es influir en otras personas para que busquen voluntariamente los objetivos de trabajo definidos.

Se concluye en lo que respecta a la organización del trabajo, que tanto la asignación de la responsabilidad, como la distribución de las tareas, se han manejado adecuadamente, lo cual ha contribuido a evitar conflictos en la realización de las tareas y ha permitido un mayor espacio a las jefaturas para la determinación de vías para lograr los objetivos. Cabe destacar que debe trabajarse en la asignación de actividades por funciones, para permitir así una mejor especialización en los diferentes puestos.

Se refleja un buen concepto del trabajo en equipo, considerando que los empleados se encuentran ubicados adecuadamente dentro de sus departamentos de acuerdo con sus conocimientos y habilidades.

Los empleados deben saber qué es lo que se supone que deben hacer, por qué, y cómo influye en su trabajo lo que sucede en otros departamentos y fuera de la compañía. De acuerdo con ello y por la importancia que reviste una adecuada comunicación dentro de la organización se concluye lo siguiente:

Los empleados en su mayoría se sienten satisfechos por la comunicación que tienen con sus jefaturas; además consideran que la información que les es transmitida es oportuna y de calidad, situación que ha favorecido el hecho de haya una correcta interpretación de las tareas a realizar.

Se concluye además que si bien la accesibilidad a las diferentes jefaturas es óptima y que estas muestran una amplia disposición a aclarar dudas acerca del trabajo, se debe mejorar en aspectos tales como la transmisión de los objetivos y metas propias de cada uno de los departamentos y de la empresa en general. Se debe tener en cuenta la manera en como se preparan los

mensajes, los cuales deben transmitirse con sinceridad y en un clima de calidez.

En lo que respecta a los factores de infraestructura y Operacionales que afectan los puestos de trabajo se concluye lo siguiente:

En materia de iluminación y ventilación la mayoría de los trabajadores afirmaron estar de acuerdo con las condiciones presentadas dentro de las instalaciones. Por otra parte, en cuanto a la interferencia de ruidos y la temperatura, los trabajadores no se encuentran del todo satisfechos, principalmente con la temperatura, ya que consideran que se debe dar un mejor manejo de los controles de temperatura que se ubican en distintas partes del edificio por parte de las personas encargadas.

Otro aspecto evaluado fue el del espacio para ingerir alimentos en donde se concluye que los colaboradores no se encuentran satisfechos con las condiciones presentadas debido a que el comedor ubicado dentro del edificio, es bastante pequeño y se producen problemas de disponibilidad de espacio en las horas de almuerzo.

Se concluye que se debe buscar la mejora en lo que respecta a salidas de emergencia, ya que el edificio cuenta con una única salida para el segundo y tercer piso, además de carecer de un ascensor. Además los trabajadores consideran que los dos únicos extintores existentes en todo el edificio y que se encuentran en el segundo piso, en espacios no adecuados para su uso, son insuficientes, aunado a la carencia de cualquier otro sistema de prevención y control de incendios.

Por otra parte, la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos con las condiciones de higiene presentadas dentro del edificio, pues según ellos disponen de buena limpieza dentro de las instalaciones, complementado con

la adecuada cantidad de servicios sanitarios así como de la buena limpieza que los estos exhiben.

Luego de haber llegado a conclusiones específicas basándose en el análisis de resultados, el lector encontrará a continuación una serie de recomendaciones que le serán útiles y permitirán un cierre a la investigación.

6.2 RECOMENDACIONES

Luego del análisis de resultados y de las condiciones relacionadas con las distintas variables de interés relacionadas con el tema de estudio, se recomienda lo siguiente:

En materia de percepción, es de suma importancia el fomentar espacios de información en donde los trabajadores se mantengan suficientemente enterados del quehacer de la compañía, en especial en periodos de grandes cambios, ya que cuando las situaciones conocidas cambian, es difícil saber qué rumbo habrán de tomar y la incertidumbre es terreno fructífero para el rumor. A mayor incertidumbre, menor productividad; el personal termina invirtiendo enormes cantidades de tiempo en tratar de descubrir qué es lo que sucede y su trabajo pasa a un segundo plano.

Por tanto se recomienda la realización de reuniones semanales de la Gerencia con las diversas Jefaturas y a su vez de estas con sus subalternos, en donde se expongan no solo los aspectos directamente relacionados al desarrollo del trabajo, sino también en cuanto a los objetivos y metas de la organización y de sus diversas áreas de trabajo.

En lo que respecta al mantenimiento de un buen Clima Organizacional, se propone la creación de un “Equipo de Mejoramiento Administrativo” que permita la exposición y resolución de las diversas inquietudes generadas por los trabajadores de la Gerencia Administrativa-Financiera y que fomente la participación de las diversas áreas de la Gerencia. Esta acción generaría un fuerte incentivo para la participación en la toma de decisiones y para la resolución de problemas por parte de los trabajadores.

El factor de comunicación podrá ser fortalecido, mediante la creación de una visión compartida por todos los miembros de la Administración, permitiéndose así que exista un objetivo primordial. Solo cuando se aprecia con toda claridad el objetivo y la persona se identifica con él, será capaz de tomar las decisiones correctas de manera espontánea.

El ser humano es un ser social que está en constante interacción con su ambiente y reacciona a los impulsos que este le ofrece. Por tanto, las jefaturas deberán incentivar la retroalimentación, fomentando entre la gente un sentido de pertenencia o bien de importancia para la compañía.

Por último, en el área de Salud Ocupacional se deberá crear una comisión encargada de velar por la existencia y mantenimiento de condiciones adecuadas para el desarrollo de las tareas.

Además en materia de seguridad y salud deberá estructurarse una política de prevención de riesgos laborales que asegure:

- a) Una participación y un compromiso a todos los niveles.
- b) Una comunicación eficaz que motive a los trabajadores a desarrollar su función con seguridad.

- c) Una promoción de actitudes que permita a todos los trabajadores hacer una contribución responsable al esfuerzo necesario en materia de seguridad y salud.
- d) Un liderazgo visible y activo de la gerencia para desarrollar y mantener el apoyo a una cultura de gestión que sea el denominador común compartido por todos los componentes de la organización.

Es imprescindible para que estas recomendaciones se lleven a cabo, el contar con la aprobación, compromiso e involucramiento real y visible de las autoridades administrativas de la Institución. El involucramiento deber ser visible y publicitado, a fin de que el personal “sienta” que realmente hay una decisión firme detrás de este esfuerzo.

ANEXO 1

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE CONSTRUCTORA MECO S.A.

Nos gustaría conocer su opinión respecto a diversos aspectos relacionados con la satisfacción en el trabajo de los trabajadores de CONSTRUCTORA MECO, haga el favor de contestar rápida y sinceramente el siguiente cuestionario. **No es necesario escribir su nombre, esta información es de uso confidencial.**

Sexo

1. Mujer
2. Hombre

Años laborados en CONSTRUCTORA MECO

1. Entre 0 y 1 año.
2. Mas de un año hasta 5 años.
3. Mas de 5 años hasta 10 años.
4. Mas de 10 años hasta 15 años.
5. Mas de 15 años.

¿Cuál es el último año que usted tiene aprobado?.

1. Ninguno/ sin estudios.
2. Primaria incompleta.
3. Primaria completa.
4. Secundaria incompleta.
5. Secundaria completa.
6. Técnica.
7. Universitaria incompleta.
8. Universitaria completa.

1. ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de su empresa?

5= Excelente
4= Muy buena
3= Buena
2= Regular
1= Mala

		Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1,1	Tecnología	5	4	3	2	1
1,2	Recurso Humano	5	4	3	2	1

1,3	Imagen de CONSTRUCTORA MECO en el mercado.	5	4	3	2	1
1,4	Maquinaria	5	4	3	2	1

2. En su opinión ¿Cuál es la situación actual de CONSTRUCTORA MECO?

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2,1	Con serias dificultades y regresión	1	2	3	4	5
2,2	Altamente sujeta a factores externos a la organización	1	2	3	4	5

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2,3	Desarrollo normal y estabilizado	5	4	3	2	1
2,4	Florecente y en expansión	5	4	3	2	1

3. Describiría usted a Constructora MECO como “cumplidora de los compromisos con sus clientes.

Muy Cumplidora	Bastante Cumplidora	Poco Cumplidora	Muy poco Cumplidora	Nada Cumplidora
5	4	2	2	1

4. En su opinión ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su empresa?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Por favor, para cada una de las siguientes preguntas encierre en un círculo la opción que corresponde a su opinión, de acuerdo con los siguientes criterios:

5= Excelente
4= Muy buena
3= Buena
2= Regular
1= Mala

Preguntas		Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
5.	¿Cómo considera usted que es la comunicación con su jefe?	5	4	3	2	1
6.	¿Cómo es la información que recibe para hacer su trabajo?	5	4	3	2	1
7.	¿Cómo valora la información recibida?	5	4	3	2	1
8.	¿Cómo es el nivel de conocimiento de los objetivos y metas del departamento?	5	4	3	2	1
9.	¿Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo?	5	4	3	2	1
10.	¿Cómo es la coordinación entre diferentes departamentos?	5	4	3	2	1
11.	¿Cómo es la organización del trabajo en su área de trabajo?	5	4	3	2	1
12.	¿Cómo considera usted la relación personal con su jefe?	5	4	3	2	1
13.	¿Cómo considera usted el apoyo de parte de sus compañeros en las situaciones difíciles en el trabajo?	5	4	3	2	1
14.	¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre compañeros?	5	4	3	2	1
15.	¿Cómo es la libertad para realizar y mejorar su trabajo?	5	4	3	2	1
16.	¿Cómo considera el procedimiento para ascender utilizado en la empresa?	5	4	3	2	1
17.	¿Cómo siente que es su identificación con la empresa?	5	4	3	2	1
18.	¿Cómo cree que es la confianza (con respecto al trabajo) entre usted y su jefe?	5	4	3	2	1
19.	El trabajo de MECO ha sido como yo lo esperaba.	5	4	3	2	1
20.	Las orientaciones e instrucciones que recibo son claras	5	4	3	2	1
21.	Cuento con el equipo y los materiales adecuados para hacer bien mi trabajo.	5	4	3	2	1
22.	La manera en que mi salario se calcula es de acuerdo a la cantidad de trabajo realizada y a mis capacidades	5	4	3	2	1
23.	¿Cómo son los incentivos y recompensas por los esfuerzos adicionales que realiza?	5	4	3	2	1
24.	¿Cómo es el nivel de conocimiento de las funciones que debe desempeñar?	5	4	3	2	1
25.	¿Cómo es la capacitación de acuerdo con la labor desempeñada?	5	4	3	2	1
26.	¿Cuál es el grado de motivación para desarrollar nuevas ideas?	5	4	3	2	1

Por favor, para la siguiente pregunta encierre en un círculo la opción que corresponda a su opinión, de acuerdo con los siguientes criterios:

- 5= Muy adecuada**
4= Adecuada
3= Ni adecuada ni inadecuada
2= Inadecuada
1= Muy inadecuada

	¿Cómo son las condiciones físicas en su área de trabajo?	Muy adecuada	Adecuada	Ni adecuada ni inadecuada	Inadecuada	Muy inadecuada
27	Iluminación	5	4	3	2	1
28	Ventilación	5	4	3	2	1
29	Interferencia de ruidos	5	4	3	2	1
30	Temperatura	5	4	3	2	1
31	Distribución del espacio físico	5	4	3	2	1
32	Espacio para ingerir alimentos	5	4	3	2	1
33	Extintores	5	4	3	2	1
34	Servicios Sanitarios	5	4	3	2	1
35	Seguro contra accidentes en el trabajo	5	4	3	2	1
36	Higiene	5	4	3	2	1

Por favor, para la siguiente pregunta encierre en un círculo la opción que corresponda a su opinión, de acuerdo con los siguientes criterios:

- 5= Totalmente de acuerdo**
4= De acuerdo
3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2= En desacuerdo
1= Totalmente en desacuerdo

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
37	Me encuentro identificado y comprometido en mi esfuerzo para que mi proyecto salga adelante	5	4	3	2	1
38	Entiendo lo que mi jefe inmediato espera de mi trabajo	5	4	3	2	1
39	Mi jefe trata a los empleados con respeto	5	4	3	2	1
40	Mi jefe inmediato está siempre disponible para mi cuando tengo preguntas o necesito ayuda	5	4	3	2	1
41	Me siento orgulloso (a) de trabajar en MECO	5	4	3	2	1
42	MECO se interesa por el bienestar de sus trabajadores	5	4	3	2	1
43	Mi jefe inmediato me ha hecho saber de una otra forma lo que valora mi trabajo	5	4	3	2	1
44	He progresado en MECO aunque no cambie de puesto	5	4	3	2	1
45	Recomendaría a MECO como una buena empresa donde trabajar	5	4	3	2	1

46	Me siento seguro de conservar mi trabajo aquí en MECO	5	4	3	2	1
47	Este último año he tenido oportunidad de aprender y crecer en mi trabajo	5	4	3	2	1

Por favor, para la siguiente pregunta encierre en un círculo la opción que corresponde a su opinión, de acuerdo con los siguientes criterios:

5= Muy alta
4= Alta
3= Moderada
2= Escasa
1= Ninguna

¿Cuáles son las características de su jefe?		Muy alta	Alta	Moderada	Escasa	Ninguna
48	Personalidad dominante	5	4	3	2	1
49	Seguridad en sí mismo	5	4	3	2	1
50	Confiabilidad	5	4	3	2	1
51	Madurez	5	4	3	2	1
52	Compromiso con los objetivos de la empresa	5	4	3	2	1
53	Capacidad organizativa	5	4	3	2	1
54	Consulta con los empleados antes de tomar decisiones	5	4	3	2	1
55	Delegación de funciones	5	4	3	2	1
56	Influencia sobre los demás	5	4	3	2	1
58	Tiene buen trato con los demás	5	4	3	2	1

Por favor, para la siguiente pregunta encierre en un círculo la opción que corresponde a su opinión, de acuerdo con los siguientes criterios:

5= Bien definido
4= Definido
3= Medianamente definido
2= Poco definido
1= Indefinido

¿Cómo clasificaría lo siguiente?		Bien definido	Definido	Medianamente definido	Poco definido	Indefinido
59	Distribución de las tareas	5	4	3	2	1
60	Reporte de las actividades del jefe	5	4	3	2	1
61	Agrupación de actividades por funciones	5	4	3	2	1
62	La autoridad	5	4	3	2	1
63	La asignación de responsabilidad	5	4	3	2	1
64	Ubicación dentro del departamento en relación con sus conocimientos y habilidades	5	4	3	2	1
65	Trabajo en equipo	5	4	3	2	1

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ardilla, R. (1986). Psicología del trabajo. Chile: Ed. Santiago: Universitaria
- Amstrong, M. (1991) Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Catalayud, A ., y Cortes , C. (1997). Curso de salud laboral. Valencia : Tirant lo blanch.
- Chiavenato, I. (1990) Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Mc Graw- Hill.
- Cummings, Ll., y Schwab, D. (2001). Recursos Humanos: Desempeño y Evaluación. México : Editorial Trillas.
- Davis K., y Newstrom, J. (1999) Comportamiento en el Humano en el Trabajo. México: McGraw-Hill.
- Davis K., y Newstrom, J. (2003) Comportamiento en el Humano en el Trabajo. México: McGraw-Hill.
- Guillén, C., y Guil, R (2000). Psicología del Trabajo para relaciones laborales. Madrid: McGraw – Hill.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México: Prentice may.

DIRECCIONES DE INTERNET

Gestiópolis (2004). Clima Organizacional. <http://www.climaorganizacional.com>.

Fecha de acceso: 06 de mayo 2005.

Marques, E. (2004) Clima Organizacional.

<http://www.monografías.com/trabajos14/climaorganizacional/climaorganizacion.shtml>