



MBA GERENCIA ESTRATÉGICA

MAESTRÍA PROFESIONAL

OPCIÓN DE TITULACIÓN: PROYECTO DE GRADUACIÓN

PLAN DE TRABAJO DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN

ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA

EMPRESA CONSTRUCTORA ERKA PANAMÁ, S.A.

Asesor: Prof. Eleonora Casado Robles

Estudiantes: Karol Ortega - Jorge Rosillo

Número de Cédula/Pasaporte: P-082450515 – P-103215824

Cohorte: Enero - 2016

Aprobado por el Asesor:

Panamá, Agosto de 2017

MBA GERENCIA ESTRATÉGICA
MAESTRÍA PROFESIONAL
OPCIÓN DE TITULACIÓN: PROYECTO DE GRADUACIÓN

ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA CONSTRUCTORA ERKA PANAMÁ, S.A.



AUTORES:

Ortega Karol

Rosillo Jorge

Panamá, Agosto de 2017

CONTENIDO

	Pág.
Índice De Tablas Y Figuras.....	v
Fundamentación.....	1
Objetivos de la investigación.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Alcance.....	6
Marco Teórico.....	8
Caracterización General del Clima Organizacional.....	8
Tipos de Clima Organizacional.....	13
Dimensiones y Escalas del Clima Organizacional.....	16
Estrategia.....	20
Análisis FODA.....	21
Metodología.....	29
Resultados y Análisis de Resultados.....	33
Análisis demográfico de la organización.....	50
Conclusiones.....	53
Recomendaciones.....	61
Referencias Bibliográficas.....	63
Anexos.....	67
Anexo 1. Cuestionario de la investigación.....	68

Anexo 2. Fotografía: Aplicación de encuesta.....	71
Anexo 3. Fotografía: Aplicación de encuesta.....	71
Anexo 4. Fotografía: Aplicación de encuesta.....	72
Anexo 5. Encuesta aplicada	73
Anexo 6. Encuesta aplicada	76
Anexo 7. Encuesta aplicada	79

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Integración de los elementos del Clima Organizacional.....	12
Figura 2. Estructura y componentes del Análisis FODA.....	22
Figura 3. Esquema del proceso de aplicación del análisis FODA.....	25
Figura 4. Estructura estratégica de la matriz FODA.....	26
Tabla 1. Personal Administrativo de la empresa.....	30
Figura 5. Organigrama de la empresa.....	31
Tabla 2. Resultados ítem 1.....	33
Figura 6. Comunicación.....	33
Tabla 3. Resultados ítem 2.....	34
Figura 7. Confianza.....	34
Tabla 4. Resultados ítem 3.....	35
Figura 8. Opiniones.....	35
Tabla 5. Resultados ítem 4.....	36
Figura 9. Trabajo en equipo.....	36
Tabla 6. Resultados ítem 5.....	36
Figura 10. Motivación.....	36
Tabla 7. Resultados ítem 6.....	37
Figura 11. Descontento.....	37

Tabla 8. Resultados ítem 7.....	38
Figura 12. Misión, Visión y Valores.....	38
Tabla 9. Resultados ítem 8.....	39
Figura 13. Procedimiento y Normativa.....	39
Tabla 10. Resultados ítem 9.....	40
Figura 14. Funciones y responsabilidad.....	40
Tabla 11. Resultados ítem 10.....	41
Figura 15. Autonomía en decisiones.....	41
Tabla 12. Resultados ítem 11.....	42
Figura 16. Salario y bonificaciones.....	42
Tabla 13. Resultados ítem 12.....	43
Figura 17.Reconocimiento.....	43
Tabla 14. Resultados ítem 13.....	44
Figura 18. Ambiente de trabajo.....	44
Tabla 15. Resultados ítem 14.....	45
Figura 19. Disposición.....	45
Tabla 16. Resultados ítem 15.....	46
Figura 20. Reglas.....	46
Tabla 17. Resultados ítem 16.....	46
Figura 21. Competitividad.....	46
Tabla 18. Resultados ítem 17.....	47
Figura 22. Respeto y cooperación.....	47
Tabla 19. Resultados ítem 18.....	48

Figura 23. Rendimiento.....	48
Figura 24. Distribución del personal por edad y sexo.....	50
Figura 25. Antigüedad del personal en la empresa según sexo.....	51

FUNDAMENTACIÓN

Dentro del contexto de la dinámica organizacional, un elemento esencial para su eficiencia, eficacia, y productividad, es el ambiente laboral, el cual es entendido como el conjunto de percepciones globales que tienen los individuos sobre su medio interno y la interacción entre las características de la organización. Por su parte, Robbins (2010), define el clima laboral como aquel ambiente humano dentro del cual los empleados realizan su trabajo, en términos de armonía, cooperación, respeto y responsabilidad entre ellos. La integridad de este clima depende en gran medida de la cultura y de las normas internas bajo las cuales se aborda la gestión organizacional.

Debe tenerse en cuenta que la red de relaciones, de vínculos, las distintas formas de organización, el ejercicio del poder y de la autoridad, determinan la convivencia, pero también se constituyen en contenidos con sentido, que tienen una función educativa en sí mismos, es decir, que orientan el comportamiento de los integrantes de la empresa y determinaran la efectividad en la interacción social.

Básicamente, las organizaciones se diferencian notablemente unas de otras y no sólo en su arquitectura o en características tan evidentes como la concepción de su misión y visión; sino por su imagen corporativa, por el ambiente laboral en el que se desenvuelven y dan respuesta a los usuarios en la prestación de sus servicios. Esto indica que se diferencian por su clima organizacional, por la forma en que interrelacionan entre sí y con el entorno donde se desenvuelven; puesto que cada una tiene su propia cultura y valores que la identifican y a través de los cuales deben interactuar cada uno de sus miembros.

Según Goncalves (2010), el clima organizacional o “clima laboral”, “es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que

se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, comportamiento de las personas” (p. 65); es decir, que es el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado necesariamente con el "saber hacer" del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma, con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional está referido a las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, y por ende está directamente vinculado con el comportamiento de las personas dentro de su ambiente laboral; esto es con las relaciones entre los miembros de la organización.

Según Robbins (2010), los componentes que determinan el clima organizacional están representados por los comportamientos de índole individual, grupal, de motivación y liderazgo; por la estructura de la organización a nivel micro y a nivel macro; por los procesos que representan la evaluación del rendimiento, el sistema de remuneraciones, la comunicación y la toma de decisiones, por lo tanto:

...el clima de trabajo constituye, de hecho, la personalidad de una organización en el sentido de que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global; en efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Así es como

el clima organizacional determina la forma como el individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y su satisfacción entre otros. (p. 175)

De acuerdo con ello, el clima organizacional está caracterizado por un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí, que se asumen desde una perspectiva individual y grupal, donde tienen cabida las relaciones entre los miembros de la organización y la filosofía de gestión que la caracteriza.

Al respecto, Atkins (2010) señala que en una organización el comportamiento de las personas es complejo y depende de factores internos (derivados de sus características personales, motivación, percepción del ambiente interno y externo, emociones, capacidad de aprendizaje, entre otros) y los factores externos (o ambiente físico social); puede incluirse la actitud de los gerentes hacia los empleados, la naturaleza de las relaciones interpersonales y los grupos, la interacción entre las personas en los distintos niveles de autoridad y jerarquía; los métodos que usan para controlar las actividades de los subordinados, la rigidez en los procesos y estructura organizacional. En tal sentido, el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real.

Cuando se mantiene un clima armónico donde hay un buen trato comunicacional entre los empleados se evidencia un mejor rendimiento y mayores niveles de productividad, muy por el contrario, en ambientes de trabajo conflictivos, donde prevalece la rivalidad entre los grupos de trabajo, el rendimiento laboral es más lento y por ende lo es también la productividad esperada. Es por ello que se debe concebir el clima como la sensación de que

las necesidades sociales se están satisfaciendo, o como el sentimiento de que se les retribuye por la labor cumplida.

Sin embargo, la realidad es otra, a pesar de la importancia de conservar un clima organizacional armónico para garantizar la estabilidad y productividad de las organizaciones, se evidencia que diversas organizaciones fracasan o son inoperativas en sus competencias administrativas por los conflictos que se presentan entre los empleados, lo cual conlleva a altos niveles de agresión que afectan el ambiente laboral.

Estas situaciones de conflicto también se presentan la empresa Constructora ERKA Panamá, S.A., que tiene 15 años de trayectoria en el mercado de proyectos de construcción de viviendas de interés social, y viviendas para clases media y alta de la sociedad Panameña, en el área de Panamá Oeste y en el Corregimiento Chilibre. Está constituida por una Gerencia General, un departamento de compras, un departamento de Recursos Humanos, el departamento administrativo y, en la ejecución de las obras, están los Ingenieros de Proyecto con el personal obrero.

De acuerdo con lo observado en la empresa y en entrevistas no estructuradas con los encargados, se puede señalar que no existen buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, dado que se evidencia rivalidad entre los grupos de trabajo, no se aprecia un trato armónico entre todos los empleados, ni con las personas que les visitan, se tratan con tono agresivo, y hay incumplimiento de los horarios de trabajo y de las competencias asignadas. Aunado a ello, no hay una efectiva integración entre el personal que labora en las diferentes áreas.

Así mismo se evidencia que las rivalidades entre grupos de trabajo, está afectando el clima de esta organización, lo cual se refleja en la indisciplina, incumplimiento de

responsabilidades, en el no acatamiento de las normas y por ende en el comportamiento laboral inadecuado que manifiestan los empleados entre ellos mismos, con la institución y con su entorno social. Este tipo de comportamientos tóxicos generan retrasos en el cumplimiento de las obras y de los trámites administrativos necesarios para la productividad de la empresa y su desarrollo en el sector constructor.

Por lo antes planteado, surge el interés de realizar esta investigación dirigida a proponer estrategias para crear oportunidades de mejora del clima organizacional en la empresa Constructora ERKA Panamá, S.A., a fin de ofrecerle a esta organización no sólo una visión de cómo está el clima organizacional sino un conjunto de alternativas que le permitan mejorarlo y por ende, elevar el nivel motivacional de todos los actores hacia un trabajo compartido y cooperativo, para así ofrecer un servicio de calidad acorde con los requerimientos de la sociedad para la cual prestan servicio, sintiéndose cómodos y satisfechos con el trabajo que realizan y aumentando con ello la motivación y efectividad en cuanto al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Proponer estrategias para la mejora del clima organizacional en la empresa Constructora ERKA Panamá, S.A.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el tipo de clima organizacional que prevalece en la empresa Constructora ERKA Panamá, S.A.

- Identificar las dimensiones del clima organizacional que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Constructora ERKA Panamá, S.A.

- Diseñar estrategias que contribuyan a la mejora del clima organizacional de la empresa Constructora ERKA Panamá, S.A.

ALCANCE

El alcance de este trabajo se centra en determinar las percepciones generalizadas que el personal de la empresa Constructora ERKA Panamá, S.A. tiene con respecto al ambiente organizacional; se ha podido observar que existe inasistencia de los empleados, retrasos en el horario de trabajo, conflictos constantes jefes y subordinados, lo cual dificulta las gestiones diarias y disminuye la calidad de las relaciones.

En este sentido, este estudio está dirigido a proponer estrategias para el mejoramiento del clima organizacional, lo que indica su delimitación temática y metodológica teniendo su alcance sólo hasta la fase del diseño de la propuesta y su presentación a la gerencia de la

empresa. Teóricamente se fundamenta en el enfoque del clima organizacional planteado por Robbins (2010), y en los aportes que al respecto plantean autores como Chiavenato (2010), Schumuck y Miles (2011), Gibson (2010), Davis y Newstrom (2011).

Se realiza para la Constructora ERKA Panamá, S.A. ubicada en el área de Panamá Oeste y en el Corregimiento Chilibre, Y considerando como marco poblacional a los 25 empleados que conforman el área administrativa y gerencial de esta organización.

MARCO TEÓRICO

El contexto teórico de este estudio se fundamenta principalmente en el enfoque del clima organizacional de Robbins (2010), quien considera que el clima organizacional es el ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización, influyendo en un comportamiento o en su estado motivacional. Desde esta perspectiva, el clima organizacional, constituye el medio interno de una empresa y su atmósfera particular; por cuanto está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros; pudiendo ser el clima: saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los participantes con respecto a la organización; además, el clima organizacional involucra la interacción de ciertos factores tales como: las relaciones de liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y la motivación; que se interrelacionan para dar cobertura efectiva a la misión y visión de la organización, haciéndola más estable y competitiva.

Caracterización General del Clima Organizacional

Para Robbins (2010), el clima organizacional es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Según Schumuck y Miles (2011), el concepto del clima organizacional comprende un espacio flexible para la influencia ambiental sobre la motivación. “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización, y b) influyen en su comportamiento” (p. 34)

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales de la organización, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer las necesidades.

En este mismo orden de ideas, Gibson (2010), define el clima organizacional como “...la “Sensación”, “Personalidad” o “Carácter” del ambiente de la organización. Ayuda a conformar las aptitudes y expectativas relacionadas con la organización y sirven de enlace entre la conducta, estructura, los procesos y desempeños organizacionales” (p. 79); considera que el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores; y que influye en su rendimiento laboral. Cada organización tiene una personalidad propia, constituida en sus propias características y estructuras internas.

Al respecto, Davis y Newstrom (2011), plantean que el clima organizacional representa “... el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una empresa” (p.121); lo cual en forma implícita se refiere a las relaciones que mantienen las personas que laboran en un mismo sitio de trabajo. Es evidente, que ésta interrelación deberá ser altamente positiva; permitiendo la existencia de un ambiente laboral que favorezca las relaciones interpersonales entre sus miembros, situación que podría incidir en un alto rendimiento por parte de la fuerza laboral en función de cumplir en forma eficaz con las metas y objetivos planteados por la organización que los agrupa y en la cual prestan sus servicios.

Por su parte, Atkins (2010), desarrolló un modelo que estudia el clima organizacional partiendo del comportamiento motivacional, teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

a) Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.

b) Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.

c) Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico, solo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.

d) Los cambios en el ambiente que se perciben darán como resultado algún cambio en el modelo de la motivación provocada.

e) Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El modelo de motivación provocada determina el comportamiento. Un cambio en ese modelo genera un cambio de comportamiento.

Según este modelo, el concepto del Clima Organizacional comprende un espacio más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación; estableciendo por lo tanto, que el clima organizacional permite describir el conjunto de percepciones y expectativas de los individuos dentro de una organización con respecto a ella y a sus relaciones de trabajo.

Según Goncalves (2010), para comprender el significado del Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

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

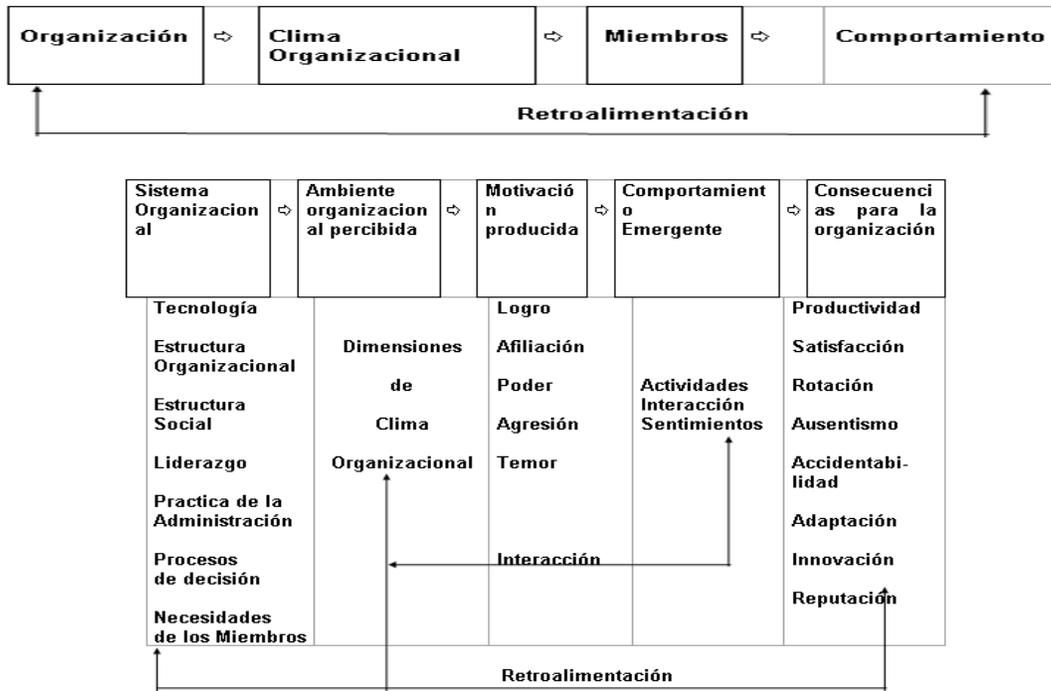
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

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

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. La integración de estos elementos se presenta en la siguiente figura.

Figura 1.

Integración de los elementos del Clima Organizacional.



Fuente: Goncalves (2010)

La interrelación de estos elementos permite establecer que la forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Tipos de Clima Organizacional

El autor Valecillo (2011), refiere que 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 la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados y son: el respeto, la confianza y apoyo, la igualdad de poder, la confrontación y participación que deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

En atención a estos aspectos, Livert (2011), señala que los tipos de clima organizacional dependen de la forma como se gestione o dirija la organización, considerando los siguientes tipos de clima organizacional:

- Clima Autoritario - Explotador: la dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con los empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

- Clima Autoritario – Paternalista: es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este

tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- Clima Participativo - Consultivo: es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente.

- Clima Participativo – en Grupo: es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

En otro contexto, los autores Aron y Milicic (2010), hacen referencia a dos tipos de climas organizacionales, en atención a la convivencia entre el personal: los climas sociales nutritivos y los tóxicos.

a. Climas Organizacionales Nutritivos: son aquellos en que la convivencia social es más positiva, donde prevalece una atmósfera de confianza y respeto mutuo, donde se percibe reconocimiento y valoración, se transmiten altas expectativas y anima a todo el personal a esforzarse para cumplir los objetivos, donde los empleados sienten que es posible participar, en que hay una buena disposición a aprender y a cooperar, y donde se promueve que aflore la mejor parte de las personas.

b. Climas Organizacionales Tóxicos: están caracterizados por las cualidades contrarias a las antes señaladas, serían obstaculizadores del desarrollo porque tenderían a generar stress, inseguridad, descontento, disminuyendo las ganas de trabajar, afectando negativamente los aprendizajes, rendimientos y las relaciones.

En tal sentido, los climas organizacionales de convivencia empresarial tienen efectos sobre el desempeño laboral, pudiendo convertirse en facilitadores u obstaculizadores del ambiente laboral; por lo que Aron y Milicic (2010), señalan que al convivir se aprende en cada espacio en que se comparte la vida con otros y se enseña principalmente conviviendo, interactuando y manteniendo buenas relaciones interpersonales.

En atención a estos tipos de clima organizacional, para esta investigación significa entonces que los procesos interpersonales al interior de la empresa y su interrelación con los resultados deseados son muy importantes para el estudio del ambiente o clima social, puesto que, si el entramado de relaciones que se produce como consecuencia de la actividad empresarial en común está cargado de interacciones socio-afectivas armoniosas, el clima organizacional será gratificante y contribuirá a crear condiciones favorables para el desempeño laboral; por el contrario, si ese entramado está caracterizado por la competencia, agresividad, envidia e intriga, el clima será poco gratificante y por consiguiente las condiciones para el logro efectivo de la misión y visión organizacional, serán poco favorables.

En todo caso, si las relaciones interpersonales entre los empleados de Constructora ERKA Panamá, S.A. se establecen sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación y la autonomía entre otras y sobre la base del diálogo, de la valoración positiva de los demás y de sí mismo, así como de la confianza, el clima

organizacional será positivo y gratificante; pero, si las relaciones están sentadas sobre la base de actitudes negativas, como la competitividad, la intolerancia y la frustración, el individualismo, la falta de tacto, las reacciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima organizacional será negativo.

De allí que, toda organización debe diseñar estrategias y acciones concretas para crear ciertas condiciones y espacios para que la convivencia y la formación socio-afectiva de sus empleados ocurra en la línea de lo que se desea. El desafío de la empresa será entregar un modelo de convivencia, y ejercicio de valores de respeto, tolerancia, no discriminación y participación, de valoración del trabajo, para que los empleados, sea cual sea su posición en la empresa, sientan que su trabajo es importante y por lo tanto su desempeño se mantiene en altos niveles de efectividad.

Dimensiones y Escalas que caracterizan el Clima Organizacional

Valecillo (2011), señala que existen nueve dimensiones que explican el tipo de clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización que la caracterizan:

1. **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad** (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no

estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. **Recompensas:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Teniendo en cuenta estas dimensiones, Valecillo (2011), plantea las siguientes escalas del Clima Organizacional:

Desvinculación: lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza, se comprometa.

Obstaculización: lograr eliminar el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideren inútiles

Espíritu: es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Consideración: este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos,

Estructura: las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

Responsabilidad: el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa: el sentimiento de que se les recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.

Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto: el sentimiento de que los jefes y colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad: es sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se le atribuye a ese espíritu.

Adecuación de la planeación: el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos de trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño: el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y desempeño, más bien que en la política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores: el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Sobre la base de estas escalas del Clima Organizacional, planteadas por Valecillo (2011), las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y práctica de dirección (tipos de supervisión: autoridad participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Cada organización puede encontrarse en cualquiera de las escalas de clima organizacional antes mencionadas, sin embargo si la empresa quiere ser eficaz y generar un

entorno de alta productividad, debe manejar de manera intencionada aquellos elementos que impactan positivamente el clima organizacional.

Estrategia

La palabra estrategia se origina en la antigua Grecia, era implementada por los soldados y guerreros de la época y hacía referencia al conjunto de pasos, métodos o técnicas a implementar para cumplir los objetivos, que en este caso era el triunfo de las batallas. Actualmente el uso de este término se ha diversificado a varias áreas del saber, y se utiliza cuando quiere establecerse algún tipo de relación entre objetivos últimos y medios o instrumentos, entre metas finales y la disponibilidad de los recursos para alcanzarlos.

Villarreal en el 2003, citando a Ohmae (2000), nos define la estrategia en el ámbito empresarial como “las acciones que principalmente se dirigen a alterar la fortaleza de la empresa respecto a los competidores”, por lo tanto la estrategia es más que un simple alineamiento de métodos con objetivos, es una planificación amplia que debe tomar en cuenta no solo las metas sino también la realidad y el entorno, se necesita de una verdadera visión e intuición para idear a partir de allí las herramientas a usar para cumplir las finalidades.

Los instrumentos por sí solos no son capaces de brindar mejoramiento o ventaja a una empresa, pues solo son recursos que están disponibles para aquel que los necesite, por lo tanto, la estrategia les otorga a dichos instrumentos el enfoque necesario para implementarlos de la mejor forma, con eficacia y eficiencia, para lograr los cometidos. En resumen, podemos concluir según lo expuesto por Seguí (2007) quien cita a Ventura (2003) un concepto íntegro de lo que significa la estrategia para una organización actual

La estrategia puede definirse como un patrón de toma de decisiones coherente, unificado, integrador y orientador de la actividad a largo plazo que persigue la maximización del beneficio y del crecimiento. Para conseguirlo, la empresa deberá generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, sobre la base de ajustar las oportunidades y amenazas del entorno junto con las fortalezas y debilidades de la organización. Esta es la principal misión de un directivo.

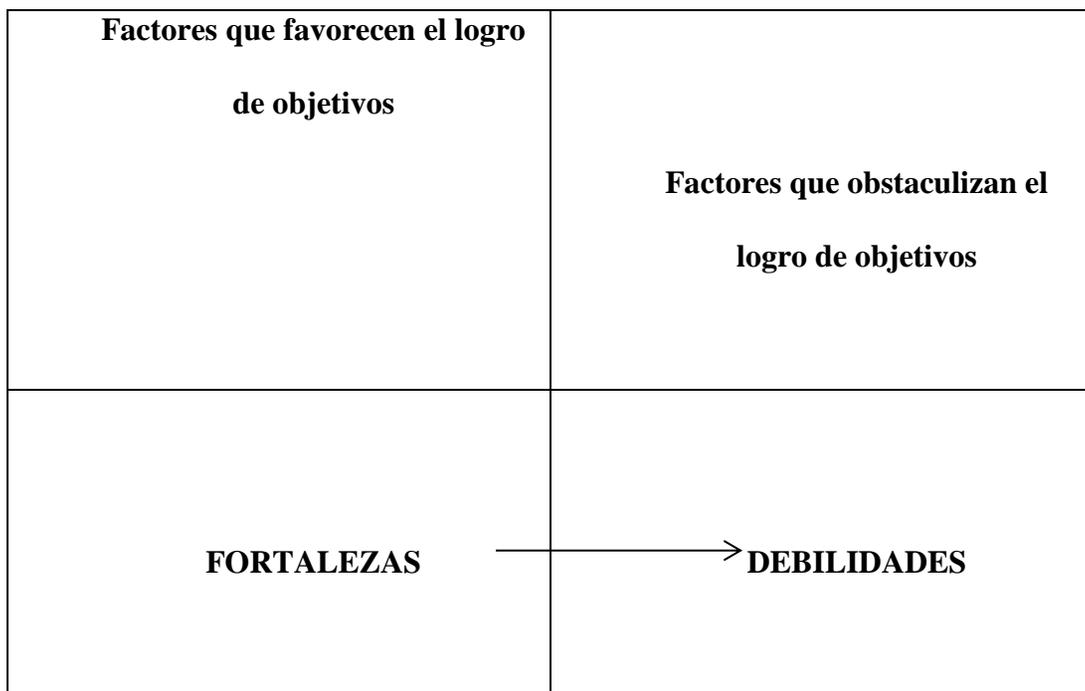
Por lo tanto, las estrategias a formular en esta investigación vendrán a significar el patrón de acciones a tomar para fortalecer las debilidades que se puedan detectar en el ambiente organizacional de la empresa con el fin de integrar una visión progresista de futuro y otorgar ventajas y productividad a la constructora ERKA mediante la optimización del desempeño humano.

Análisis FODA

El análisis FODA es un instrumento viable para realizar análisis organizacionales, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de las metas. Es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Las siglas de su nombre se refieren estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, puede ser también llamada matriz DAFO o Análisis SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De acuerdo a Cabeza (2009) el análisis se define de la siguiente forma:

El análisis FODA se realiza observando y describiendo las características de la organización y del mercado en el cual opera, nos permite detectar las fortalezas de nuestra organización, las Oportunidades del mercado, las Debilidades de nuestra empresa y las amenazas del entorno.

De acuerdo con Borello (2004) “se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo y que inciden sobre el quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional”. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización. (Véase figura 1)



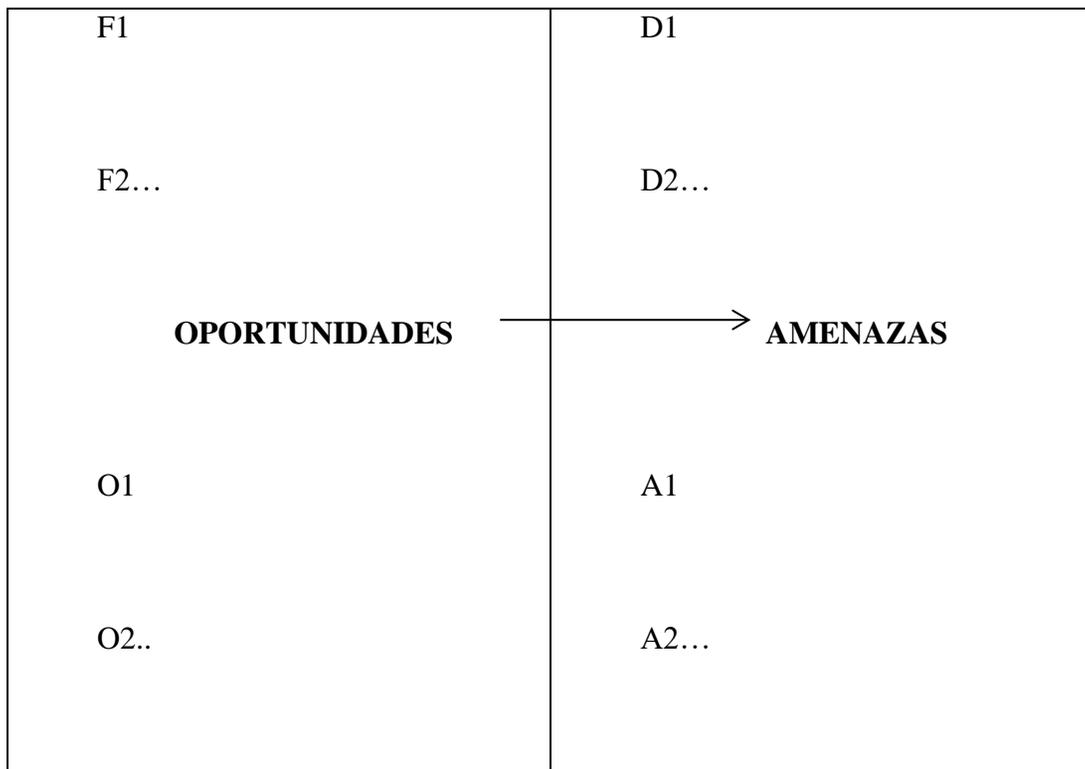


Figura 2. Estructura y componentes del Análisis FODA. Fuente: Borello (2004)

Componentes de Análisis FODA

Fortalezas: Se denominan fortalezas o puntos fuertes a aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos. Son elementos internos.

Oportunidades: Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

Debilidades: Las debilidades o puntos débiles son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

Amenazas: Aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Si estos conceptos se agrupan desde el punto de vista empresarial, puede observarse que dos de ellos son internos: Fortalezas y debilidades, mientras que los otros dos son de carácter externo: Oportunidades y amenazas. Ambos aspectos complementan a la planificación creando un panorama realista en donde pueda visualizarse qué debilidades corregir para que se conviertan en fortalezas y qué amenazas esquivar para crear oportunidades. El Análisis FODA responde a las siguientes interrogantes:

Respecto a la empresa

¿Qué puntos fuertes posee la estructura operativa de la empresa que podría facilitar el logro de los objetivos? ¿Qué puntos débiles existen en la organización que podrían convertirse en serios obstáculos al logro de los objetivos?

Respecto al entorno

¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno que podrían actuar a favor de la empresa en el logro de los objetivos? ¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado o en el entorno que podrían representar un peligro u obstáculo al logro de los objetivos?

Proceso de aplicación del análisis FODA

Al tener ya identificadas cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, lo siguiente es hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la Institución, cómo interactúan o afectan mutuamente los elementos FODA encontrados. Después de obtener una relación lo

más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de ellos a efecto de quedarse con los que revisten mayor importancia para la institución (Véase figura 2).

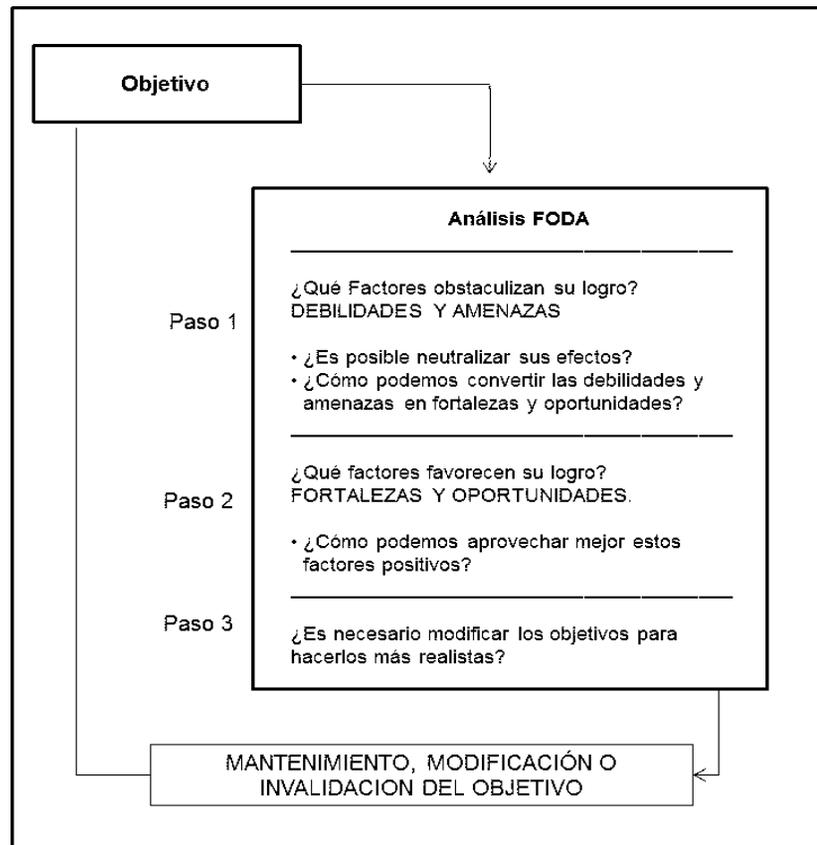


Figura 3. Esquema del proceso de aplicación del análisis FODA. Fuente: Borello (2004).

Al construir la Matriz FODA, se puede evidenciar de qué manera se pueden sustituir y erradicar debilidades y amenazas por fortalezas y debilidades, a partir de aquí se presentarán cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas, cuyo enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables; estas estrategias pueden visualizarse gráficamente en la figura 3, y son las siguientes:

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Lista de Fortalezas</p> <p>F1. Excelente Imagen.</p> <p>F2. El 15% de las investigaciones del SNI son politécnicos.</p> <p>F3. El 90% de los docentes cuentan con licenciatura.</p>	<p>Lista de Debilidades</p> <p>D1. Escasa vinculación con los sectores.</p> <p>D2. Los índices de eficiencia terminal son bajos.</p> <p>D3. La oferta del instituto está desfasada con la demanda.</p>
<p>Lista de Oportunidades</p> <p>O1. Cambio del perfil demográfico.</p> <p>O2. Demanda de cuadros calificados.</p> <p>O3. Formulación de políticas de largo plazo.</p>	<p>FO (MAXI-MAXI)</p> <p><i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i></p> <p>1. Fortalecer el programa de formación</p>	<p>DO (MINI-MAXI)</p> <p><i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i></p> <p>1. Fortalecer los programas de vinculación. (O1, O2, O3, D1, D3)</p>

	docente. (O1, O2, F1, F3)	
Lista de Amenazas	FA (MAXI-MINI)	DA (MINI-MINI)
A1. En el NMS no existen procedimientos de evaluación diagnóstica.	<i>Estrategia para fortalecer el instituto y minimizar las amenazas.</i>	<i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i>
A2. Jóvenes sin orientación vocacional.	1. Reactivar el programa de seguimiento de egresados. (F1, F3, A2, A3)	1. Revisión del modelo educativo de acuerdo a las necesidades productivas. (D1, D2, D3, A1, A2, A3)
A3. Tendencias preocupantes de desempleo y subempleo.		

Figura 4. Estructura estratégica de la matriz FODA. Fuente: Borello (2004)

1. La Estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades–vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. La posición DA se deberá siempre tratar de evitarse.

2. La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, **DO** (Debilidades–vs-Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

3. La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia **FA** (Fortalezas–vs-Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden aprisionar las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

4. La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia **FO** (Fortalezas –vs Oportunidades) Lo ideal es sacar provecho de las fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

METODOLOGÍA

En atención al propósito de este proyecto, dirigido a proponer estrategias para la optimización del clima organizacional en la empresa Constructora ERKA Panamá, S.A., se desarrollará una investigación de carácter descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible; teniendo en cuenta que según Chávez (2004: 23) “...las investigaciones descriptivas permiten caracterizar una realidad, detallando los elementos que le identifican; en sí, son estudios que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”; por lo tanto, en este estudio se busca primero caracterizar la realidad para luego diseñar un conjunto de estrategias que permitan dar cobertura a las necesidades en materia de mejoramiento del clima organizacional presente en constructora ERKA, a fin de contribuir con alternativas viables a solventar tal problemática.

En función de la direccionalidad del estudio y del tipo de investigación establecido, se considerará un diseño de campo no experimental, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010), se refiere a aquellos estudios donde el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador. Consiste además en la observación directa y en vivo de cosas, comportamientos de personas, circunstancias en que ocurren ciertos hechos; lo cual implica que la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos. La idea será recolectar la información directamente desde la realidad sin manipular de ninguna manera la misma, simplemente se usará para fines descriptivos de la situación.

Con respecto a la población de la investigación, se determinó que consta de 26 personas que ocupan cargos de tipo administrativo en la empresa y por ser una población finita y manejable no se realizará muestreo de la misma sino que se tomará en su totalidad. A continuación se mencionan los cargos de la población en estudio:

CARGO	CANTIDAD
GERENTE GENERAL	1
Asesoría Legal	1
Finanzas	1
Jefe de Recurso Humano	1
Asistente de Recurso Humano	1
Administración	1
Asistente de Administración	1
Contable	1
Asistente de Contable	1
Jefe de Ingeniería	1
Compras	1
Asistente de Compras	1
Jefe de Proyecto	1
Arquitecto	1
Calculista	1
Dibujantes	2
Residentes de Obra	3
Inspectores de Obra	6
TOTAL	26

Tabla 1. *Personal Administrativo de la empresa.* Fuente: Constructora ERKA 2017

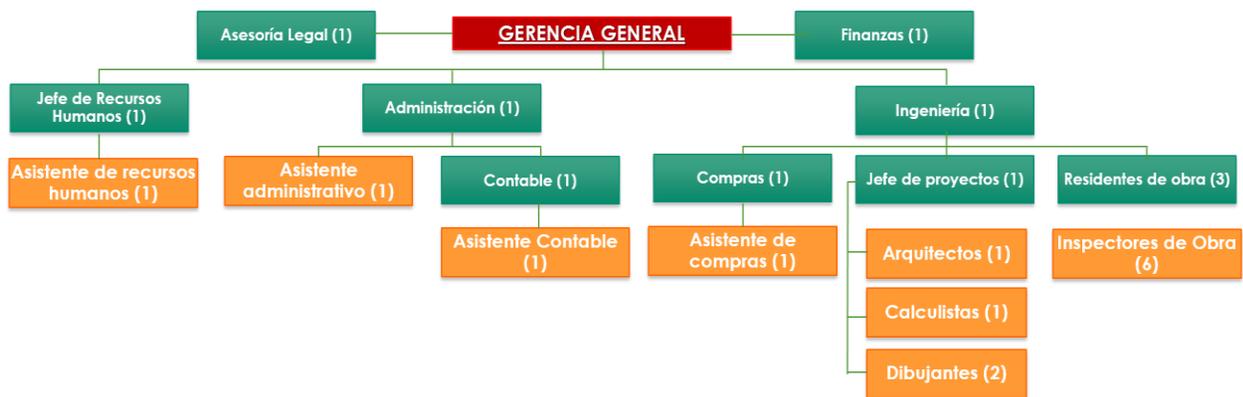


Figura 5. Organigrama de la empresa. Fuente: Constructora ERKA 2017

Para la recolección de datos, se tomó como técnica la encuesta, la cual según Méndez (2010) consiste en la estructuración de un conjunto de preguntas a través de un instrumento, tipo cuestionario, para obtener información sobre las variables en estudio, teniendo en cuenta que el cuestionario según el mismo autor, es considerado como un medio de comunicación escrito entre el encuestador y el encuestado que permite obtener información directa de la opinión que tienen los sujetos de estudio sobre la temática del problema.

Específicamente para este estudio se diseñó un cuestionario, construido bajo los parámetros de preguntas de cuatro alternativas de respuestas (reactivos de opción múltiple), y formuladas de acuerdo a las necesidades de información planteadas.

Por último, el tratamiento estadístico de la información se realizó a través de la estadística descriptiva, la cual comprende los procedimientos de observación, estudio, comprobación y obtención de conclusiones. Por lo tanto, los datos obtenidos en este estudio serán analizados cuantitativamente estableciendo cuadros estadísticos que permitan

relacionar la frecuencia y el porcentaje de respuestas dadas, para luego analizarlos en relación a los objetivos previstos.

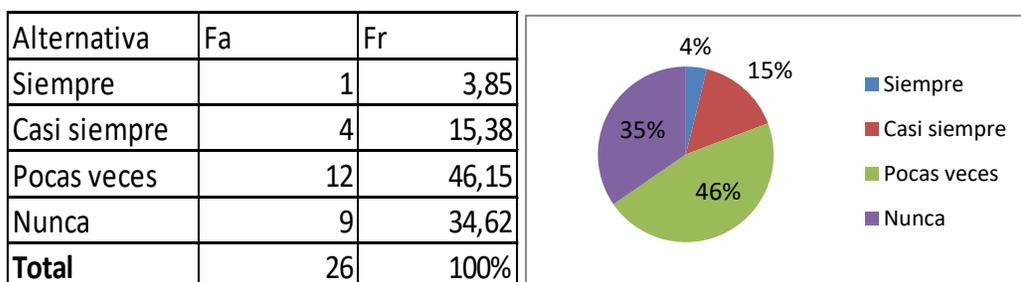
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se describen los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores de Constructora ERKA Panamá S.A. Se desglosará ítem a ítem para analizar las respuestas obtenidas y relacionarlas al basamento teórico de distintos autores, con el fin de detallar las debilidades o fortalezas de su clima organizacional.

Pregunta 1. Siento que la comunicación con mis supervisores es efectiva y motivadora.

Tabla 2. Resultados ítem 1

Figura 6. Comunicación



Se puede evidenciar en el primer ítem, que el 35% de los encuestados respondieron con la opción nunca, el 46% respondió pocas veces, 15% casi siempre y 4% siempre. Es decir que la mayoría de los empleados opina que no existe una constante comunicación entre los integrantes de la organización, solo se realiza con el fin de mandar a hacer algo o reclamar, no de manera motivadora.

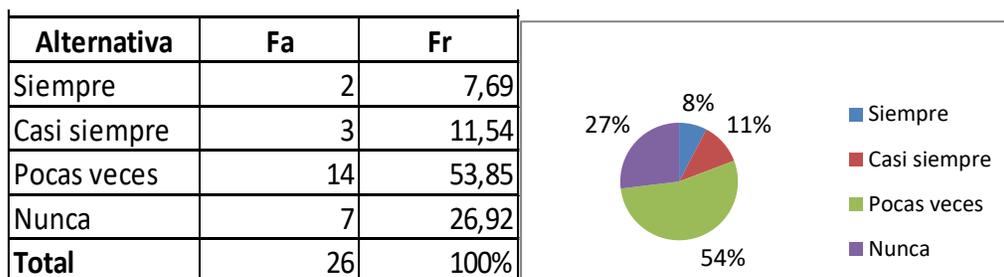
Al respecto, Robbins (2010) menciona que “cada integrante de la unidad debe conocer qué piensa y siente su superior; para ello será preciso expresar con la máxima claridad, la visión de futuro, las metas por alcanzar y la intención con que se enfrentarán las acciones para dar solución oportuna y efectiva de los problemas individuales y colectivos y atender

personalmente los problemas particulares, entregando cuando sea necesario un consejo o reconocimiento oportuno”. Por lo tanto debe haber comentarios positivos más allá de las instrucciones de trabajo para fortalecer las relaciones entre los jefes y subordinados y empleados entre sí.

Pregunta 2. Siento que mis jefes confían en la labor que desempeño.

Tabla 3. Resultados ítem 2

Figura 7. Confianza



Para este ítem, se puede observar que Siempre y Casi siempre son las opciones con menor porcentaje, 8% y 11% respectivamente; pocas veces representa el 54% de las respuestas y el 27% de la población respondió que nunca, lo cual es una porción considerable. Quiere decir entonces que un gran número de empleados siente que sus jefes no confían en su trabajo, esto se debe a que no reciben reconocimiento por el trabajo bien cumplido, solo hacen notar los errores en el mismo.

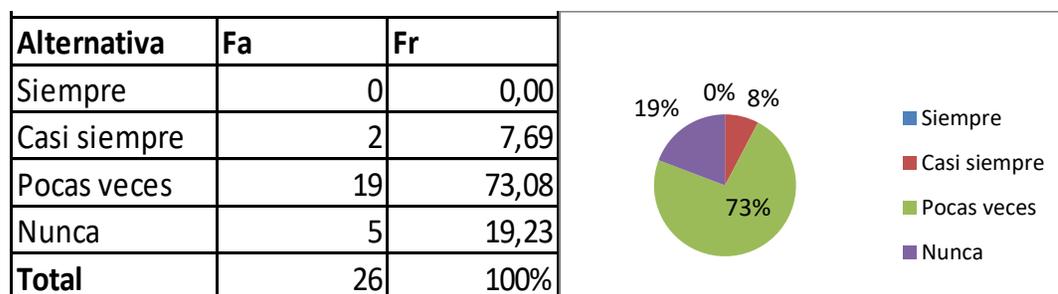
Goncalves (2010) describe que “para tener éxito trabajando con subordinados, los gerentes deben comprender el proceso de motivación, su importancia y los incentivos o reconocimientos pertinentes para cada uno de los subordinados...que genere en los trabajadores motivación y a su vez mayor productividad”. Con esto se hace necesario hacer

saber al personal la confianza en su trabajo, hacer saber lo positivo para orientar con ello próximas labores y contribuir a la productividad.

Pregunta3. Considero que mis opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Tabla 4. Resultados ítem 3

Figura 8. Opiniones



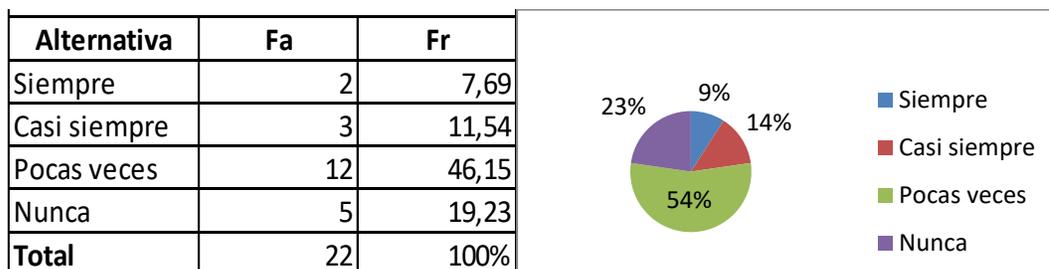
Para el tercer ítem, se tiene que 19% respondió nunca, 73% respondió pocas veces y en menor proporción se encuentra casi siempre con 8%. Esto indica claramente que la masa trabajadora de la empresa no participa en la toma de decisiones, dejando esto solo a la alta gerencia o supervisores, lo cual puede ser contraproducente ya que la centralización de las decisiones puede afectar el rendimiento a largo plazo y crear grietas en la cultura de trabajo.

Es importante para el proceso y también para la motivación, tal como expone Goncalves (2010) “trabajar en equipo es una de las maneras más efectivas de elevar el nivel de servicio interno, debido a que es inspirador, divertido y aumenta el desempeño laboral. El trabajo en equipo fomenta el buen clima laboral: liderazgo en equipo, compartir objetivos”.

Pregunta 4. Siento que existe trabajo en equipo y comunicación dentro de la organización a la que pertenezco.

Tabla 5. Resultados ítem 4

Figura 9. Trabajo en equipo

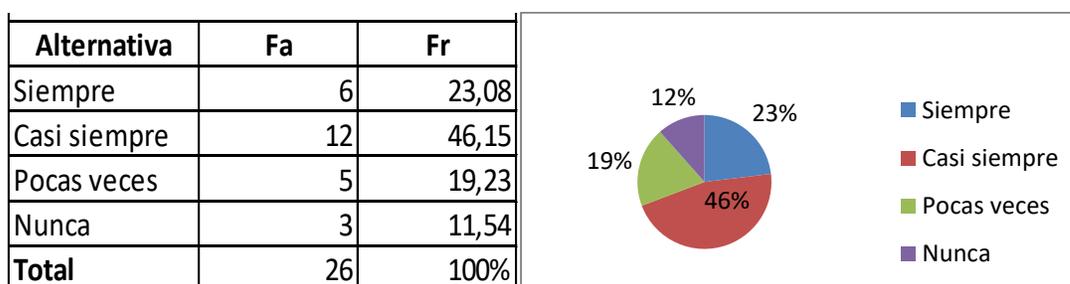


Se puede evidenciar en el gráfico que el 54% de los encuestados afirman que pocas veces existe trabajo en equipo y comunicación, dejando en segundo lugar a la opción nunca con un 23% y Casi siempre y Siempre con 14% y 9% respectivamente. Se dice que “la cooperación es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados” (Valecillo, 2011). Es por ello que se vuelve imperativo crear estrategias de acción que promuevan el trabajo en equipo y mejoren la comunicación entre los niveles de la empresa, para mejorar el ambiente y hacerlo más cordial y comunicativo.

Pregunta 5. Siento gran motivación por cumplir efectivamente con las labores que se me asignan.

Tabla 6. Resultados ítem 5

Figura 10. Motivación



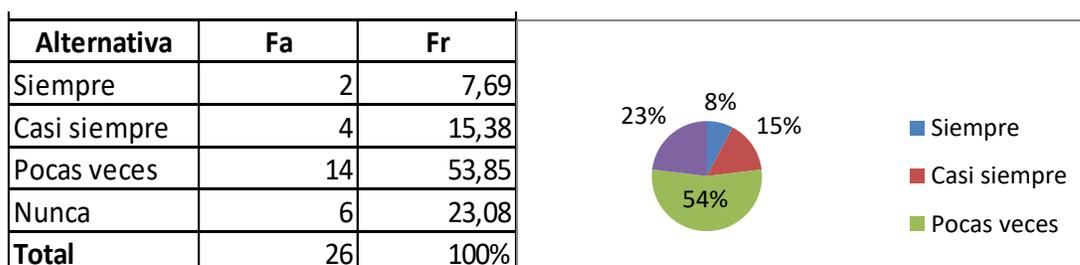
Para la pregunta 5, el 23% de los encuestados respondió que siempre se siente motivado, el 46% dijo Casi siempre, 19% Pocas veces y 12% Nunca. Se puede determinar entonces que más de la mitad de los empleados se sienten motivados en cumplir con sus labores diarias, a pesar de haber evidenciado falta de comunicación efectiva y trabajo en equipo, por lo tanto es importante mejorar las condiciones de trabajo para mantener esta motivación y elevarla, así como generarla en aquellos trabajadores cuyo porcentaje es minoría pero que expresó no sentirla.

Robbins (2010) expresa que la motivación se refiere a las maneras en que una empresa puede alentar al personal a dar lo mejor de sí. Un personal motivado, se preocupa por el éxito del negocio y funciona mejor, donde la fuerza del trabajador motivado genera: un aumento de la producción causada por el esfuerzo extra de los trabajadores; una mejora de la calidad ya que los empleados toman con mayor orgullo su trabajo y un mayor nivel de retención del personal. Por lo tanto, la empresa tiene un punto a favor ya que sus empleados en su mayoría se sienten motivados de alguna forma, pero se debe trabajar para aumentar este sentimiento y generalizarlo.

Pregunta 6. Me siento contento y a gusto con mi lugar de trabajo.

Tabla 7. Resultados ítem 6

Figura 11. Descontento



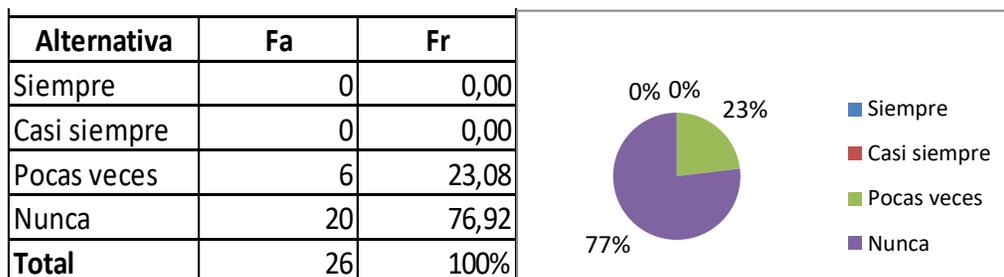
Para este ítem se puede observar que el 23% respondió con la opción Nunca, la mayoría con un 54% respondió con pocas veces, 15% casi siempre y 8% siempre. Lo que indica que la mayor parte del personal no se siente a gusto con su lugar de trabajo motivado a diversos factores, lo que hace sentir descontento y desmotivación.

De acuerdo a los autores Aron y Milicic (2010) “los climas organizacionales de convivencia empresarial tienen efectos sobre el desempeño laboral, pudiendo convertirse en facilitadores u obstaculizadores del ambiente laboral”, por lo tanto es importante fomentar la motivación y hacer del ambiente un lugar placentero para trabajar, en el sentido de crear relaciones interpersonales positivas, trabajo en equipo y crear una comunicación efectiva, todo con el fin de aumentar la productividad y rentabilidad en el tiempo.

Pregunta 7. Considero que todos mis compañeros y yo tenemos amplio conocimiento sobre la visión, misión y valores de la empresa a la cual representamos.

Tabla 8. Resultados ítem 7

Figura 12. Misión, Visión y Valores



De acuerdo con lo obtenido en el ítem 7, se puede apreciar que un 23% de los empleados expresa que pocas veces conocen cabalmente la visión y misión de la empresa, mientras que un 77% expresa que no la conocen. La misión, visión y valores de la organización es la base

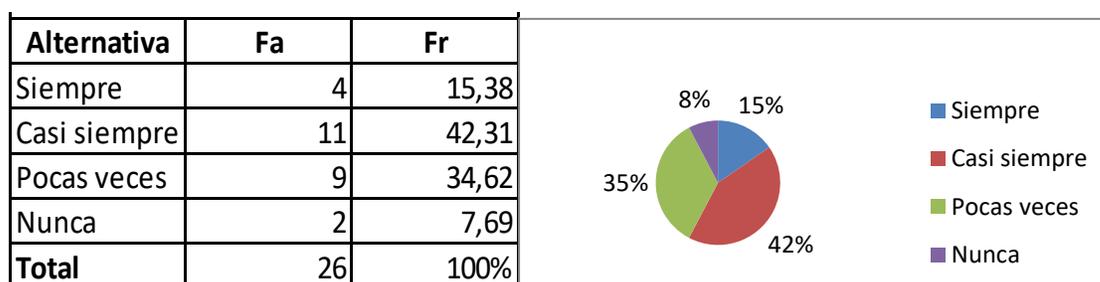
primordial de toda entidad, ya que a partir de ella se derivan los objetivos a corto y largo plazo así como los planes de trabajo, es por ello imprescindible que todos los miembros de Constructora ERKA la conozcan y la observen de manera constante, ya que esto le dará significado a sus labores y orientará su trabajo.

En referencia a esto Robbins (2010) plantea que la filosofía organizacional “debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional”, es por ello, que se deduce que la mayoría de los empleados no participaron activamente en la creación de la misión y visión de la organización, razón por la cual no se sienten identificados con éstas y ni siquiera las conocen.

Pregunta 8. Conozco a cabalidad los procedimientos y normativas necesarias para cumplir mis labores dentro de la organización.

Tabla 9. Resultados ítem 8

Figura 13. Procedimiento y Normativa



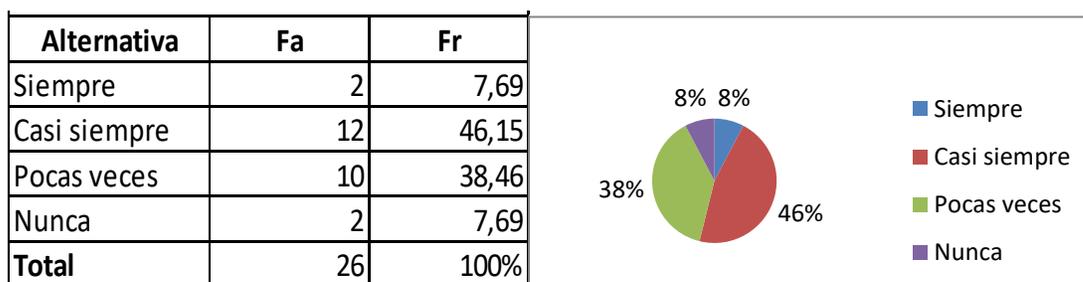
Se evidencia en el gráfico que la mayoría de los encuestados se encuentran identificados con las opciones pocas veces con un 35% y casi siempre con un 42%, de esta manera expresan no tener siempre conocimiento del procedimiento y la normativa para el

cumplimiento de las labores, lo cual significa que, si no conocen o no cumplen con la misma, la productividad se verá afectada y existirá un mayor margen de error en las operaciones. Gibson (2010) comenta que “hoy en día toma cada vez mayor trascendencia el uso del reglamento interno, como un documento de vital importancia para asegurar la tranquilidad de las actividades empresariales”.

Pregunta 9. Considero que cada uno de mis compañeros tiene bien definidas las funciones de su cargo y están conscientes de su nivel de responsabilidad dentro de la empresa.

Tabla 10. Resultados ítem 9

Figura 14. Funciones y responsabilidad



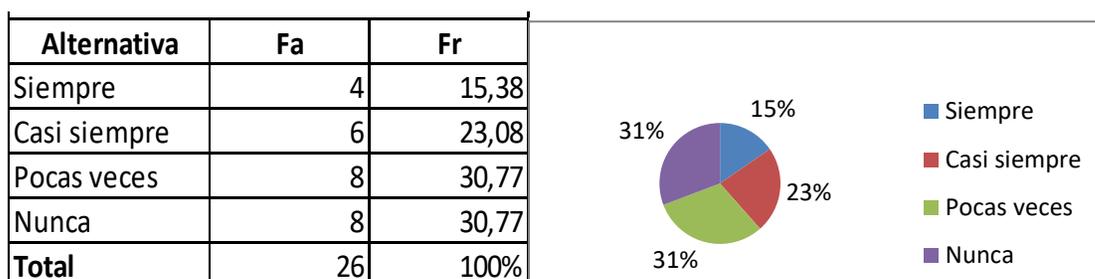
Al igual que en el ítem anterior la mayoría de las respuestas se concentran en la opción casi siempre con un 46% y pocas veces con un 38%, con lo cual se evidencia nuevamente que los trabajadores no tienen seguridad completa y absoluta de cuáles son sus funciones y responsabilidades, solo tienen nociones de las mismas. Esto por supuesto dificulta el accionar diario y limita las labores, ya que no se toman decisiones acorde a las necesidades de la operación por desconocimiento de quien debe realizar qué cosa o quién es responsable por determinada situación.

En tal sentido, Schumuck y Miles (2011) establecen que “asignar los trabajos y tareas en forma ecuánime promoverá la rotación en los puestos de responsabilidad. Cada hombre debe conocer cabalmente su función y sentirse importante en su gestión”.

Pregunta 10. Me siento con la capacidad de tomar las decisiones oportunas para cumplir con mis labores diarias.

Tabla 11. Resultados ítem 10

Figura 15. Autonomía en decisiones



Se puede determinar en este ítem que el 62% de las respuestas se ubican en las opciones pocas veces y nunca, resultando esta una mayoría considerable frente al 23% de casi siempre y la minoría de 15% en siempre, lo cual puede significar que los trabajadores no son autónomos en la toma de decisiones, lo cual es totalmente coherente con las respuestas en ítems anteriores, en donde se evidencia que existe poca comunicación con los jefes así como el desconocimiento de las normativas, funciones y responsabilidades de cada quien, lo cual se traduce en centralización de las decisiones e ineficacia en la gestión de soluciones pues son pocos los encargados de decidir.

Por su parte, Valecillo (2011) nos indica que “el empowerment es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a

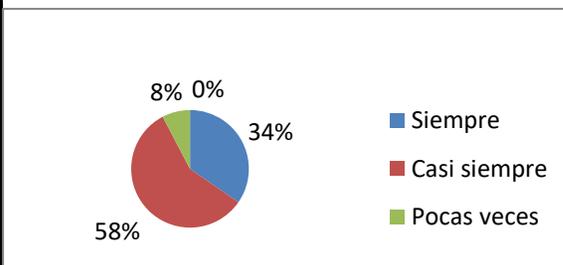
su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo”.

Pregunta 11. Me siento satisfecho con el salario y las bonificaciones percibidas producto de mi desempeño.

Tabla 12. Resultados ítem 11

Figura 16. Salario y bonificaciones

Alternativa	Fa	Fr
Siempre	9	34,62
Casi siempre	15	57,69
Pocas veces	2	7,69
Nunca	0	0,00
Total	26	100%



La mayoría de los trabajadores de Constructora ERKA respondió Casi siempre con un 58% y Siempre con un 34%, con lo cual se determina que el salario y las bonificaciones que ofrece la empresa son atractivos y competentes para la labor de la misma, la mayoría está satisfecha por el pago de su trabajo. Esto representa un punto a favor de la empresa ya que una buena remuneración se traduce de alguna manera en motivación, así mismo la empresa puede competir con el mercado laboral y hacer que sus empleados la prefieran y tengan larga permanencia dentro de ella, a pesar de las dificultades que se tengan en cuanto a comunicación, confianza, y otros aspectos del clima organizacional que se han mostrado con índices negativos en ítems anteriores.

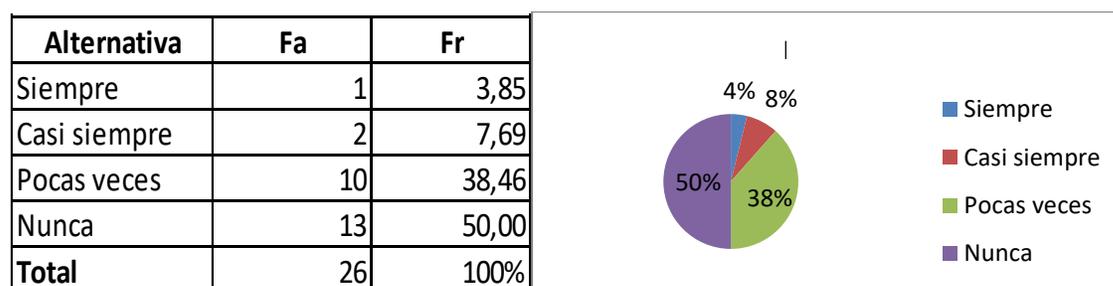
Por su parte Atkins (2010) sostiene que “Uno de los aspectos a tener en cuenta para atraer talento humano en las organizaciones es ofreciendo sueldos atractivos, bonificaciones

por desempeño y resultados”, es decir, esto va a hacer que los empleados puedan trabajar en plena tranquilidad y seguridad, así mismo tener entusiasmo a la hora de realizar sus labores en la empresa.

Pregunta 12. Siento que recibo con frecuencia el reconocimiento cuando cumplo con mi trabajo de manera efectiva.

Tabla 13. Resultados ítem 12

Figura 17.Reconocimiento



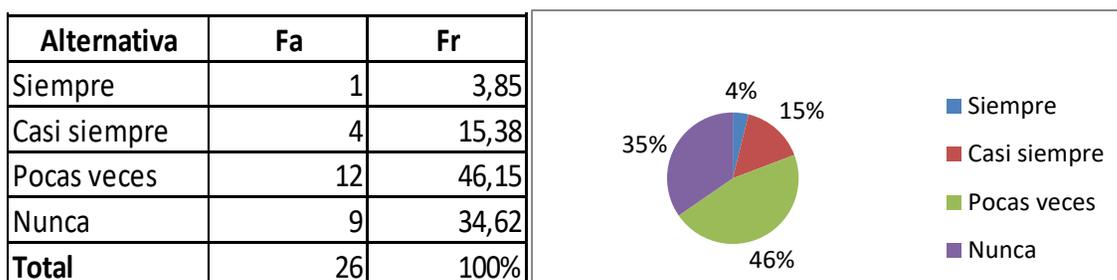
Mediante este gráfico la mayoría de los encuestados con un 50% respondieron con la opción nunca y 38% respondió que pocas veces la empresa les premia su buen desempeño laboral. Es importante diferenciar en este ítem que sueldos y bonos de calidad no son equivalentes a reconocimiento en el ámbito laboral, es importante que ambos existan y se complementen. Es decir que la empresa a pesar de pagar bien a sus trabajadores, como se observó en el ítem anterior, pocas veces reconoce el esfuerzo adicional o la dedicación de sus empleados de forma constante. En referencia a ello Atkins (2010) plantea que “la evaluación del desempeño es la forma que más se usa para valorar y apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo, y su potencial de desarrollo, teniendo en cuenta su conocimiento”. Este reconocimiento puede ser de tipo verbal, en valor monetario o con

entrega de algún símbolo, lo importante será hacerle saber al trabajador que su desempeño es apreciado y valioso para la organización.

Pregunta 13. Creo que el ambiente de trabajo es agradable y comunicativo.

Tabla 14. Resultados ítem 13

Figura 18. Ambiente de trabajo



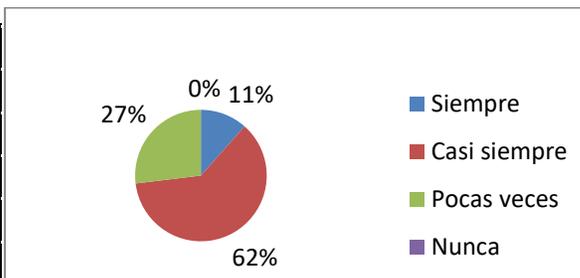
Se puede determinar que para esta pregunta la mayoría de los encuestados respondió con la opción Pocas veces 46% y nunca 35%. Esto evidencia que el ambiente de trabajo no es agradable y no promueve las relaciones interpersonales, que ocasiona un ambiente laboral pesado y sin armonía la cual pudiese afectar las operaciones y el desempeño de los empleados. Por su parte, Schumuck y Miles (2011), sostienen que “Trabajar en equipo resulta fundamental y necesario para toda organización moderna. La costumbre de privilegiar el trabajo individual y buscar el beneficio personal, es común en nuestra sociedad; por ello resulta difícil adaptarnos y sobretodo someternos convencidamente al trabajo en equipo”.

Pregunta 14. Siento que en la empresa existe colaboración y apoyo entre los compañeros, en caso de ausencia de alguno

Tabla 15. Resultados ítem 14

Figura 19. Disposición

Alternativa	Fa	Fr
Siempre	3	11,54
Casi siempre	16	61,54
Pocas veces	7	26,92
Nunca	0	0,00
Total	26	100%



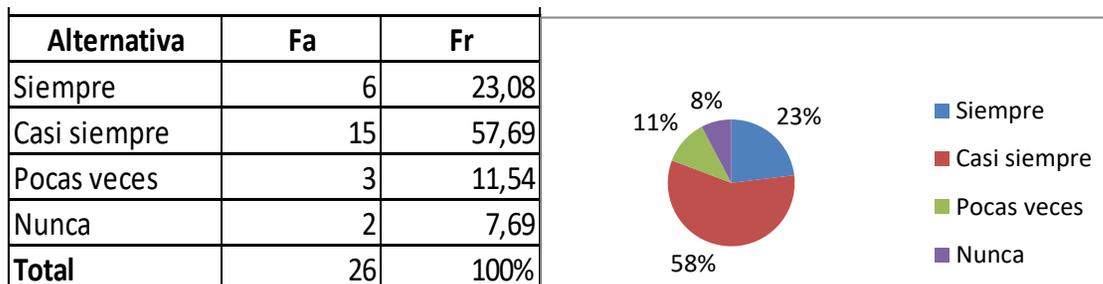
Para este Ítem, 11% respondió con la opción siempre, 62% respondió casi siempre y 27% pocas veces, dejando la opción nunca sin respuesta alguna. Esto indica que gran parte del personal se siente dispuesto a colaborar para solventar cualquier falta dentro de la empresa, por lo tanto se hace aún más indispensable trabajar en la comunicación que es una de las característica con mayor dificultad de acuerdo a las preguntas analizadas anteriormente, y fomentar el conocimiento básico de las actividades principales a desempeñar por cada colaborador con la finalidad de poder suplir cualquier ausencia imprevista.

Robbins (2010) expresa que “El líder debe preparar a su equipo para que cualquier integrante lo reemplace en su gestión”, por lo tanto, la empresa está en el deber de preparar mejor a sus empleados para así no tener debilidades a la hora de que un empleado falte por cualquier circunstancia, de forma tal, que cualquier empleado cubrir con esa labor, así como motivar su sentido de solidaridad y empatía entre compañeros.

Pregunta 15. Considero que las reglas de la empresa son cumplidas por todos los niveles de la organización por igual.

Tabla 16. Resultados ítem 15

Figura 20. Reglas



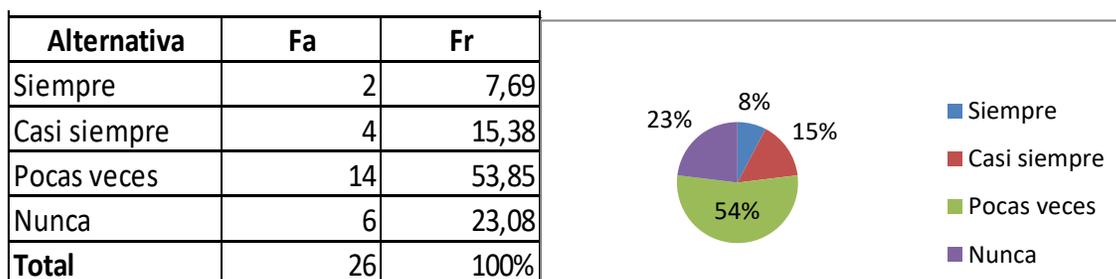
El grafico muestra notable variación en las respuestas, teniendo la opción de casi siempre un 58% con una gran mayoría, por ende se debe trabajar en el diseño o implementación de normas bien definidas y claras, pues se nota que no todo el personal conoce dichas normas y mucho menos las cumple a cabalidad. Al respecto, Gibson (2010) comenta que “hoy en día toma cada vez mayor trascendencia el uso del reglamento interno, como un documento de vital importancia para asegurar la tranquilidad de las actividades empresariales”.

Esto permitira que la empresa tenga un ambiente más estable, armonico y limpio, de tal manera que se cree un clima de tranquilidad entre los empleados y exista menor margen .

Pregunta 16. Puedo percibir dentro de la empresa un ambiente competitivo y motivador entre los grupos de trabajo.

Tabla 17. Resultados ítem 16

Figura 21. Competitividad



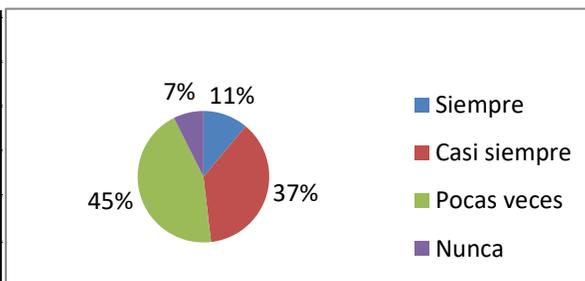
Con respecto a este ítem, una mayoría considerable representada por un 54% respondió con la opción pocas veces, lo cual evidencia que existe poca competitividad entre los grupos de trabajo, y en afirmación a ítems anteriores, al haber poco trabajo en equipo no se fomenta la motivación grupal. Debido a lo anterior, necesita mejorar aspectos para lograr la confianza interpersonal. En respaldo a esto, Schumuck y Miles (2011) exponen que “querer destacar en todo para conseguir el reconocimiento de los jefes puede ser un estímulo positivo, con el que se puede despertar la creatividad entre los empleados para aportar mejoras en la empresa, sin embargo cuando la persona -un compañero o uno mismo- comienza a utilizar recursos “oscuros”, como el boicot o el desprestigio para quedarse con los créditos, es necesario poner atención, pues se puede generar un ambiente laboral hostil, si es que no se controla a tiempo”.

Pregunta 17. Cuándo acudo a algún compañero de trabajo por información o ayuda siento un trato respetuoso y cooperativo de su parte.

Tabla 18. Resultados ítem 17

Alternativa	Fa	Fr
Siempre	3	11,54
Casi siempre	10	38,46
Pocas veces	12	46,15
Nunca	2	7,69
Total	27	100%

Figura 22. Respeto y cooperación



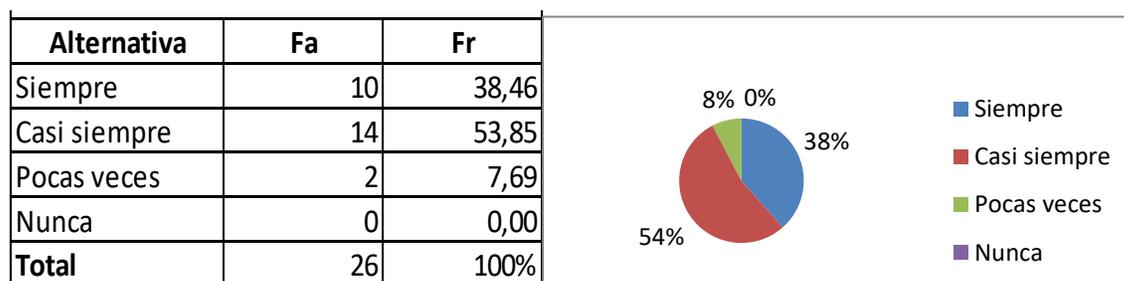
Se puede observar de acuerdo a los resultados que el 37% respondió casi siempre y el 45% respondió con pocas veces, la opción siempre se muestra con un 11% y la opción nunca con un 7%. Analizando este resultado, se puede observar que las percepciones en cuanto a

las relaciones interpersonales se muestran bastante parejas, sin embargo, se debe poner atención en la población que no siente un buen trato por parte del resto de los colaboradores ya que esto afecta negativamente la comunicación y propicia descontento y diferencias entre los empleados. De igual forma se pueden crear barreras o limitantes a la hora de compartir alguna información o solicitar algún tipo de ayuda, afectando negativamente el ambiente laboral y la productividad de la empresa. En cuanto a esto, Valecillo (2011) nos describe que la cooperación es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Por lo tanto se debe cultivar de forma multilateral en todos los niveles de Constructora ERKA.

Pregunta 18. Considero que mi rendimiento es el óptimo para cumplir con los objetivos de la organización.

Tabla 19. Resultados ítem 18

Figura 23. Rendimiento



En este gráfico se evidencia que la mayoría de los entrevistados, específicamente el 54% respondió casi siempre y un 38% respondió siempre, lo cual denota que la mayoría se siente satisfecho con los resultados de su trabajo y cree que sea suficiente para el

cumplimiento de los objetivos aun cuando no los tienen bien en claro, pero se sienten dispuestos a dar todo de ellos por el buen funcionamiento de la empresa, por ello es importante informar sobre la misión y visión, así como la normativa interna y aprovechar esta motivación que les impulsa a trabajar. Según Ávila (2009) quien expresa que “realizando una adecuada evaluación del desempeño se garantiza el adecuado y puntual cumplimiento de los objetivos de la organización, identificando la contribución de cada empleado en el cumplimiento de ellos”, se hace necesario entonces que la alta gerencia evalúe siempre el trabajo de los empleados y si están desempeñándose según sus objetivos.

.

ANÁLISIS DEMOGRÁFICO DE LA ORGANIZACIÓN

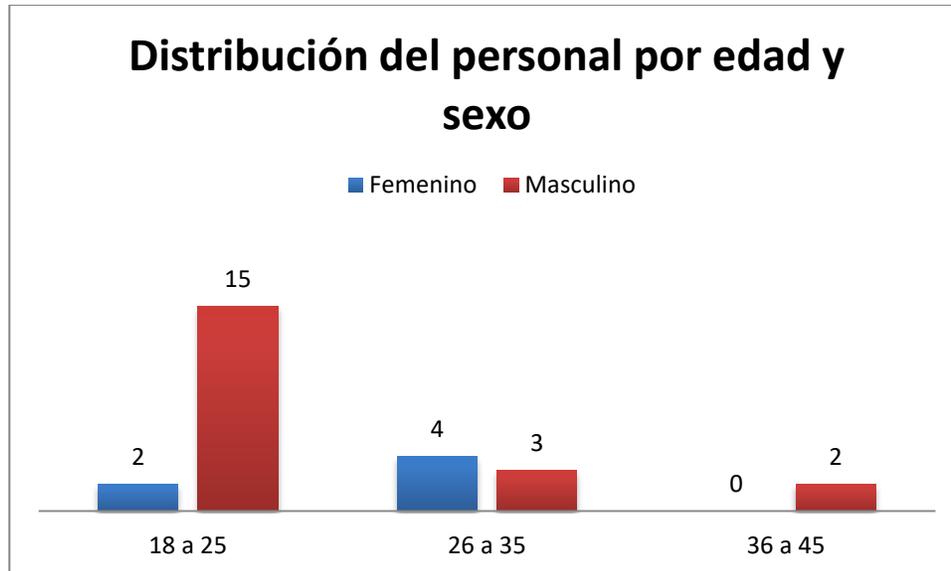


Figura 24. Distribución del personal por edad y sexo Fuente: Ortega y Rosillo 2017

De este gráfico podemos evidenciar varios aspectos que determinaran las conclusiones de esta investigación. Para comenzar se puede observar que la gran mayoría de los empleados en general son hombres, siendo solo 6 mujeres las que forman parte del personal. Estas últimas desempeñan cargos administrativos y como ingenieros de obra, sin embargo se conoció que se están dirigiendo los esfuerzos a una mayor inclusión del género femenino en el organigrama empresarial.

Así mismo se puede deducir que 17 personas de un total de 26 son jóvenes entre los 18 y 25 años, lo cual corresponde a un 65% del total de la masa trabajadora. Quiere decir entonces que la gran mayoría del personal ha comenzado a trabajar en Constructora ERKA a corta edad.

Esta información hace referencia a que Constructora ERKA ofrece oportunidades laborales a personas jóvenes, quizá de poca experiencia y busca enriquecerse de sus puntos de vista actualizados, teniendo también personal de confianza de más experiencia, lo cual sería una combinación ideal de existir comunicación efectiva entre los grupos de trabajo.

Además de estos aspectos, se estudiará a continuación la antigüedad del personal en la empresa, así como su clasificación por sexo.

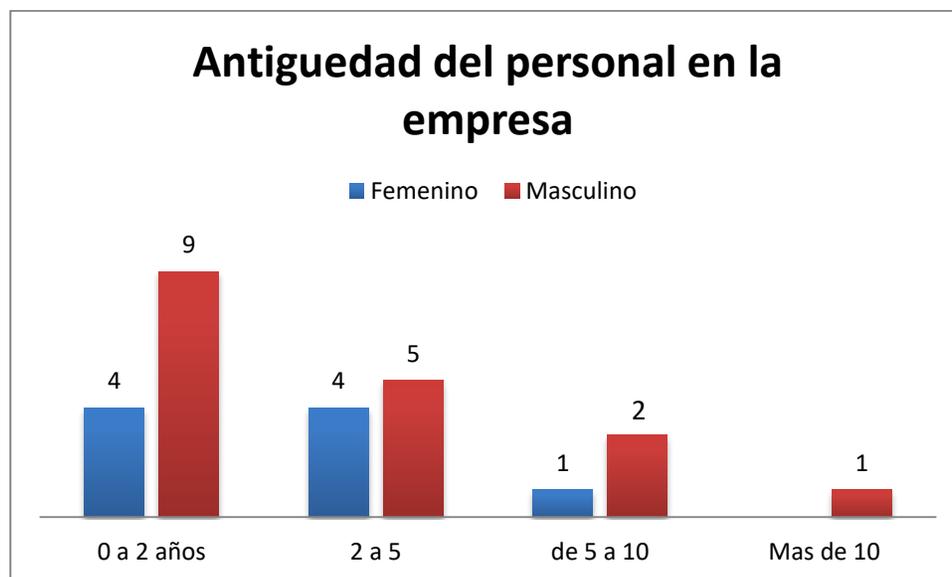


Figura 25. Antigüedad del personal en la empresa según sexo Fuente: Ortega y Rosillo

2017

De este grafico puede obtenerse que la mayoría del personal tiene menos de dos años en la organización representado por un 50%, lo cual puede ser indicativo de una alta rotación o reemplazo de personal, lo cual no proporciona un ambiente estable, y que puede deberse a

la falta de un ambiente agradable para trabajar. Incluso dentro de este grupo hay personal claves como lo son inspectores de obra o parte de la administración, lo cual si es de alta rotación puede afectar la efectividad de las operaciones.

El 34% del personal tiene entre 3 y 5 años en la organización y un 15% de 5 a 10 años en la misma, estos corresponden a la mayoría de jefes y personal de confianza, ya que poseen más trayectoria en la empresa y algunos empezaron cuando la misma tenía poco tiempo en el mercado, el gerente general es el único con más de diez años en la organización.

Igualmente se puede evidenciar que la mayoría del personal es del sexo masculino.

CONCLUSIONES

Una vez completada esta investigación a fin de alcanzar cada uno de los objetivos establecidos se presentan a continuación, con base a ellos, las siguientes conclusiones obtenidas a partir de la información recolectada en la empresa Constructora ERKA Panamá S.A:

Con respecto al primer objetivo de la investigación el cual cita diagnosticar el tipo de clima organizacional que prevalece en la empresa Constructora ERKA Panamá, S.A. se concluyó que existe un clima organizacional de tipo autoritario- explotador en el sentido en que las decisiones son centralizadas desde el nivel alto de la empresa y de allí se informa al resto de los niveles. Así mismo la mayoría de los empleados que además son jóvenes y de poco tiempo en la organización, expresan que la comunicación con sus jefes es única para recibir órdenes o alguna represalia por algún error de proceso, no existe una retroalimentación en la que su opinión sea tomada en cuenta para decisiones importantes, dejando en evidencia que varios del personal de confianza con trayectoria en la empresa tiene una actitud distante con sus compañeros recientes. Esto trae como consecuencia un descontento a nivel emocional en los trabajadores y perjudica las relaciones interpersonales y motivación al logro, conduciendo así a un clima laboral inestable por la falta de comunicación efectiva entre jefes-empleado y empleado-empleado.

Esto se pudo evidenciar cuando al preguntar: ¿Siento que la comunicación con mis supervisores es efectiva y motivadora? 46% de los encuestados dijo que pocas veces, y 35% que nunca. Igualmente cuando se preguntó: ¿Considero que mis opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones dentro de la empresa? 73% de los encuestados dijo que

pocas veces, y 19% que nunca. Es importante incluir distintos puntos de vista y experiencias en la toma de decisión por lo que debe motivarse la participación de todos los niveles de la organización en el proceso, aún más cuando un empleado desea participar de forma voluntaria en determinada situación.

Se hace necesario que esta empresa comience a tomar en cuenta a sus empleados para el desarrollo de los planes y estrategias organizacionales, ya que si las relaciones interpersonales y el ambiente en donde se encuentra el trabajador no son agradables, pueden traer como resultado malestar interno entre los empleados, debido a que se ocasionan inconvenientes a la hora de relacionarse unos con otros. En todas las organizaciones debe haber igualdad laboral ya que así el trabajador estará ejerciendo sus actividades de manera tranquila en un ambiente laboral con armonía y con una relación entre sus compañeros agradables.

Por otra parte, hay indicios de un clima organizacional tóxico, ya que las relaciones interpersonales no están del todo compenetradas, la comunicación es limitada y el trato no es cordial la mayoría del tiempo. Los empleados expresan que no sienten descontento en el lugar de trabajo pero no hay una sensación de cooperación y compañerismo, así como también alegan que existe muy poco trabajo en equipo, siendo este factor fundamental para la productividad de cualquier organización. Esto se pudo determinar al preguntar ¿Siento que existe trabajo en equipo y comunicación dentro de la organización a la que pertenezco? Donde 54% de los encuestados afirman que pocas veces existe trabajo en equipo y comunicación, y 23% que nunca, resultando preocupante ya que pone en evidencia la falta de compenetración entre los grupos de trabajo de constructora ERKA. Por su parte para la pregunta ¿Me siento contento y a gusto con mi lugar de trabajo?, la mayoría con un 54%

respondió con pocas veces y 23% respondió con la opción nunca. Quiere decir esto que los trabajadores de constructora ERKA no se sienten totalmente a gusto en su lugar de trabajo, lo cual puede afectar a largo plazo los niveles de motivación.

De acuerdo a los resultados que muestran que el 50% del personal tiene 2 años o menos laborando en la compañía, puede determinarse que existe una alta rotación de personal en los últimos años. Ya que el personal con mayor antigüedad dentro de la empresa representa el 15% de la planilla actual, y al mismo tiempo están en edades por encima de los 34 años, les cuesta crear vínculos con el personal joven y recién llegado. Siendo así, es fundamental cambiar esta condición y propiciar en la juventud actitudes de respeto pero también deseos de compenetrarse con los cargos de confianza para aprender de su experiencia. En estas circunstancias es importante entonces crear medidas que permitan transformar esta realidad y crear un clima participativo, amigable y que facilite a sus empleados interactuar entre sí de forma positiva y efectiva, así como sentir reconocimiento de sus opiniones para la toma de decisión en pro de crear seguridad y motivación en su actuar, lo cual traerá un mayor rendimiento en las operaciones de la empresa.

Para el segundo objetivo de la investigación, basado en identificar las dimensiones del clima organizacional que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Constructora ERKA Panamá, S.A. se pudo determinar que el principal elemento con debilidades considerables es la comunicación en todos los niveles, tanto de jefe a subordinado como entre compañeros de trabajo, dificultando que el ambiente en general sea agradable o cómodo. La comunicación es limitada solo a lo estrictamente necesario para cumplir las labores. Esto se corrobora cuando al preguntar ¿Creo que el ambiente de trabajo es agradable y comunicativo? Se tiene que 46% de los encuestados dijo que pocas veces, y 35% que nunca.

Así mismo la pregunta ¿Cuándo acudo a algún compañero de trabajo por información o ayuda siento un trato respetuoso y cooperativo de su parte? Se observa que 45% respondió con pocas veces y el 37% respondió casi siempre. Lo cual quiere decir que en la empresa no es muy común que un empleado actúe respetuoso o colaborativo con sus compañeros; la mayoría siente que se pueden mejorar estos aspectos, siendo fundamental para un clima organizacional sano que las personas se traten de manera cordial y solidaria, para contribuir con las operaciones de la empresa.

A pesar de eso, al preguntar ¿Siento que en la empresa existe colaboración y apoyo entre los compañeros, en caso de ausencia de alguno? El 62% dijo casi siempre y 11% respondió con la opción siempre. Esto da indicios de que la solidaridad en la empresa no es un valor altamente difundido pero que el personal no está del todo negado a asumir ciertas responsabilidades en caso de ausencia, lo cual es bueno y debe ser fomentado para que las personas sientan la suficiente confianza y deseos de apoyar en una situación inesperada.

De la misma forma, hay un sentimiento de desconfianza de los jefes para con el trabajo de sus subordinados, lo cual causa incertidumbre en los empleados en cuanto a su capacidad de decidir en determinada situación en la que el jefe no se encuentra, y pone en duda el tipo de responsabilidad que el empleado posee según su cargo; esta situación puede causar desmotivación a largo plazo en el personal. Muestra de esto es que al preguntar ¿Siento que mis jefes confían en la labor que desempeño? el 54% dijo que pocas veces y el 27% de la población respondió que nunca.

El reconocimiento aunque sea de forma verbal y breve es necesario en el ambiente de trabajo pues es indicativo de que se cumplió el objetivo y que se están haciendo bien las cosas y se debe seguir así. De la misma forma al preguntar ¿Me siento con la capacidad de tomar

las decisiones oportunas para cumplir con mis labores diarias? El 62% de las respuestas se ubican en las opciones pocas veces y nunca. Es importante crear vínculos de comunicación efectiva, así como tener confianza en el trabajo del empleado por parte de los jefes y delimitar claramente responsabilidades dentro de la organización. El empowerment descentralizará operaciones y las hará más fluidas y productivas a largo plazo.

Se pudo constatar que la estructura de la empresa, entendiendo esta desde su filosofía organizacional, misión, visión valores y normativa interna no está muy clara para los empleados de la empresa constructora ERKA indicando un 77% que no la conocen, precisamente porque muchos de ellos tienen poco tiempo trabajando en la empresa. Por su parte Goncalves (2010), explica que “para poder atraer, desarrollar, motivar y conservar a los empleados de buena calidad, se tiene que tener una visión y misión clara, definida y sencilla que ha de ser comunicada con pasión y frecuencia, y que sirva para mantener emocionalmente a las personas en la empresa”. Es decir, cada uno de los trabajadores debe sentir que esa misión y visión con la que cuenta la empresa es positiva, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección que conlleve al éxito de la empresa. Igualmente un 57% expresa tener conocimiento sobre los procedimientos a seguir para cumplir sus funciones pero un 43% no conocen del todo la normativa interna. Es fundamental que los trabajadores conozcan la normativa interna y los procedimientos a seguir para ahorrar tiempo, recursos y cumplir objetivos. Esto permitira que la empresa se encuentre mas estable y se trabaje en un ambiente armónico y ordenado, de tal manera que se cree un clima de tranquilidad entre los empleados. Se vuelve vital para la organización que el personal sepa sus funciones y la relación de las mismas con otros cargos, para tener una visión de cómo su trabajo afecta a otros y qué gestiones debe o no realizar.

Con respecto a la dimensión de responsabilidad, se entiende que los empleados no tienen del todo claro el nivel de responsabilidad dentro de sus funciones al mismo tiempo que no se sienten en capacidad de tomar decisiones sin antes consultar con algún jefe, esto para evitar futuras amonestaciones, sin embargo esta centralización de las opiniones hace de las operaciones un proceso lento y dependiente que no busca crear confianza en su personal y mucho menos empoderarlo.

Es importante recalcar que la mayoría de los empleados (92%) expresa sentir que su desempeño es favorable para la organización, sin embargo, esto se pone en duda ya que al no conocer sus objetivos y las metas futuras de la empresa, no pueden estar del todo comprometidos y orientados a su cumplimiento, no existe sentido de identidad para con la organización, dimensión fundamental para lograr motivación sostenida en el tiempo.

Para la dimensión de recompensa, puede concluirse que el pago y bonificaciones de la empresa son bastante buenos, es decir que un 92% de los empleados han expresado sentir motivación en su trabajo pues ganan bien y sienten cierta estabilidad gracias a ello, sin embargo un 50% dice no sentir reconocimiento por su buena labor, entendiendo esto no solo como una recompensa monetaria, sino como una palabra de aliento o felicitación al momento de cumplir y exceder expectativas, por lo que para ellos hacer un buen o mal trabajo es casi lo mismo. La motivación de los empleados de Constructora ERKA es positiva, quizá por ser fuerza de trabajo joven con expectativas de crecimiento a largo plazo, pero deben crearse condiciones para que sea duradera y no pasajera ni dependiente de un salario.

Por último, en la dimensión de relaciones y cooperación, es donde podemos encontrar fallas significativas, en ejemplo de ello se mencionó la poca comunicación entre los trabajadores, así como también la mayoría expresa no sentir un ambiente agradable o un trato

cordial y colaborativo entre compañeros. De la misma manera un 21% no se siente motivado a cumplir sus labores y un 54% no se siente contento o a gusto con su trabajo. Es preocupante escuchar que no hay trabajo en equipo y que la disposición de ayudar a un compañero en determinado momento sea más una obligación que un sentimiento de solidaridad. Se necesita fomentar la interacción productiva así como un ambiente respetuoso y armónico. Se evidenció además que un 54% indica que existe poca competitividad entre grupos de trabajo, lo cual puede considerarse positivo o por el contrario percibirse un sentimiento de apatía que evite darle importancia a otros grupos.

De acuerdo al escenario estudiado dentro de Constructora ERKA Panamá S.A, se ha podido determinar que en concordancia con el tercer objetivo de la investigación, es necesario diseñar estrategias que contribuyan a la mejora del clima organizacional de la empresa ya que existen debilidades importantes en su cultura de trabajo que pueden amenazar a futuro las fortalezas internas de la organización como lo es la motivación de su personal, la estabilidad laboral y salarios del personal.

Deben idearse estrategias en cuanto a temas puntuales como lo son: dar a conocer la normativa interna, así como la filosofía organizacional de la empresa para crear conciencia y sentimiento de identidad en el personal; crear actividades de integración para el personal tanto de gran antigüedad como los recientes, que permita favorecer los canales de comunicación, crear políticas de reconocimiento e incentivo del personal, crear manuales de cargo para que se tenga en claro el nivel de responsabilidad y decisión de cada quien dentro de la organización.

Estas estrategias irán dirigidas a favorecer el clima organizacional y generar un ambiente productivo, con menor margen de error y mayor eficiencia, lo cual se traducirá en rentabilidad futura para la organización.

RECOMENDACIONES

- Considerar la comunicación correspondiente y oportuna como un elemento importante dentro de la organización y herramienta clave para elevar los niveles de desempeño laboral y gestión organizacional de sus trabajadores.
- Se recomienda integrar a cada uno de los empleados en la toma de decisiones para elevar el nivel de servicio interno, lo que permitirá mejorar el trabajo en equipo y de esta manera fomentar el clima laboral positivo en la empresa.
- Reestructurar la misión y visión planteadas con el fin de considerar los aportes expresados por cada trabajador para que así haya un progreso en la unidad del equipo, y que los empleados se sientan plenamente identificados y beneficiados con ellos.
- Publicar en lugares visibles en todas las áreas y sedes de la empresa, la misión, visión, valores y normativas generadas para que sirvan de recordatorio, guía e información a todos los trabajadores.
- Brindar oportunidades de crecimiento profesional al personal, con la finalidad de incrementar sus conocimientos técnicos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los mismos en el desempeño de una actividad laboral.
- Actualizar el reglamento interno de la empresa y darlo a conocer detalladamente a sus trabajadores, con la finalidad de que todos los empleados conozcan con claridad a qué atenerse en caso de diferencias.
- Fomentar actividades recreativas fuera del lugar y horario de trabajo involucrando a todos los trabajadores, para crear vínculos entre ellos y lograr una mayor integración y comunicación que será llevada luego al lugar de labores.

- Crear grupos de trabajo que integren la fuerza de trabajo joven con la experiencia del personal de más trayectoria y edad, para propiciar ideas innovadoras y con fundamento que mejoren las operaciones.
- Revisar y actualizar los manuales de cargo así como ponerlos a disposición del personal para que conozcan sus funciones y responsabilidades, así como la relación de su cargo con otros, es importante en este sentido usar organigramas y figuras gráficas.
- Realizar mediciones periódicas como la de este estudio para conocer el clima organizacional en determinado momento y medir la factibilidad de las estrategias recomendadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aron, G. y Milicic, B (2010) *Acción Social Comunitaria para la Formación Ciudadana*. Documento en línea Disponible en www.gestiondelconc.e.com

Atkins, J. (2010) *Administración de Personal*. Revista Calidad Empresarial, (2), p. 5. México: Corporación Calidad 2010. C.A.

Borello A, (2004). *El plan de negocios: Guía de gestión para la pequeña empresa*. México: Ediciones Díaz de santos.

Cabeza, G. (2009). *Gestión Para Pymes: Matriz Foda*. Documento en línea. Disponible en <http://gfcabeza.com/2009/09/27/que-es-y-para-que-sir-ve-la-matriz-foda/>

Chávez, N. (2004). *Introducción a la Investigación Educativa*. Caracas. Editorial Grafica, C.A.

Chiavenato, I. (2010). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial McGrall Hill.

Da Costa. (2010). *Aprendizaje de la Convivencia*. México: McGrawHill, México. Documento en Línea. Disponible en:

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/2575/4062>

Davis, K. y Newstrom, J. (2011). *El Comportamiento Organizacional*. México: Mcgrawhill Interamericana.

Gibson, J., (2010). *Organizaciones: Conductas, Estructuras y Procesos*. México: Nueva Editorial Interamericana. Documento en Línea. Disponible en <http://www.buenastareas.com/ensayos/clima-Organizacional>

Goncalves, C. (2010) *Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional*. Maracaibo - Venezuela: Fondo Editorial FASES.

Hackman, N. y Oldham, B. (2012). *Organizaciones Productivas*. Bilbao, España: Ediciones Duesco. Documento en Línea. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/2575/4062>

Hernández R, Fernández y Baptista P., (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H., (2010). *Gestión Organizacional y Productividad*. España: Gross. Documento en Línea. Disponible en www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27_p103.pdf.

Livert, C (2011). *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Marchant, G., (2009). *Enfoques del Clima Organizacional y Calidad Empresarial*.

Documento en Línea. Disponible en:

<http://www.buenastareas.com/ensayos/climaorganizacional.113112.html> Consulta de fecha 18 de septiembre 2015.

Méndez, N., (2010). *Metodología de la Investigación*. Venezuela: Fundación Polar.

Prieto, C., (2010). *La Comunicación y el Clima Organizacional*. México: McGrawHill.

Documento en Línea. Disponible en:

<http://www.leadersummaries.com/resumenes/t/recursos-humanos/mejorar-el-clima-laboral?todos=1>.

Robbins, J., (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.

Seguí, E., (2007). *La Gestión del capital Intelectual en las entidades financieras*.

Caracterización del capital humano en las cooperativas de Crédito. Tesis Doctoral.

Universidad Politécnica de Valencia, España. Documento en línea. Disponible en

<http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/1836/tesisUPV2605.pdf>

Schumuck, B. y Miles, J., (2011). *Gestión de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.

Documento en Línea. Disponible en:

<http://www.leadersummaries.com/resumenes/t/recursos-humanos/mejorar-el-clima-laboral?todos=1>

Toro F. (2009). *El Clima Organizacional: Perfil de empresas Colombia: CINCEL Ltda.*

Documento en Línea. Disponible en:

<http://www.leadersummaries.com/resumenes/t/recursos-humanos/mejorar-el-clima-laboral?todos=1>

Valecillo, V., (2011). *Políticas de Gestión Organizacional*. Colombia: NORMA.

Documento en Línea. Disponible en:

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/2575/4062>.

Villa Sánchez, A. y Villar Angulo, L., (2010). *Clima Organizacional: Teorías, Modelos e Instrumentos de medida*. Bilbao, España: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Villareal, R., (2003). *IFA: La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. México: Editorial Mcgrawhill.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para ser aplicado al personal administrativo de Constructora ERKA Panamá S.A con la intención de medir la factibilidad de implementar estrategias para la optimización del clima organizacional

1. A continuación se presentan veinte (20) interrogantes, con cuatro opciones de respuestas (Siempre, casi siempre, pocas veces, nunca), donde sólo se podrá seleccionar una opción marcando una X tomando en cuenta la realidad que experimenta como trabajador de empresa Constructora ERKA Panamá S.A.
2. Al momento de responder las preguntas formuladas, organice sus ideas previamente y sea totalmente honesto. Este cuestionario es anónimo.
3. Seleccione la opción que refleje su opinión y marque con una “X” la respuesta. Por favor, no escoja al azar.

Información General:

Sexo: F ____ M ____

Edad (años): Entre 18 y 25 ____ Entre 26 y 35 ____ Entre 36 y 45 ____

Antigüedad dentro de la empresa (años):

De 0 a 2 ____ De 2 a 5 ____ De 5 a 10 ____ Más de 10 ____

	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
1	Siento que la comunicación con mis supervisores es efectiva y motivadora.				
2	Siento que mis jefes confían en la labor que desempeño.				
3	Considero que mis opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones dentro de la empresa.				
4	Siento que existe trabajo en equipo y comunicación dentro de la organización a la que pertenezco.				
5	Siento gran motivación por cumplir efectivamente con las labores que se me asignan.				
6	Me siento contento y a gusto con mi lugar de trabajo				
7	Considero que todos mis compañeros y yo tenemos amplio conocimiento sobre la visión, misión y valores de la empresa a la cual representamos.				
8	Conozco a cabalidad los procedimientos y normativas necesarias para cumplir mis labores dentro de la organización.				
9	Considero que cada uno de mis compañeros tiene bien definidas las funciones de su cargo y están conscientes de su nivel de responsabilidad dentro de la empresa.				
10	Me siento con la capacidad de tomar las decisiones oportunas para cumplir con mis labores diarias.				
11	Me siento satisfecho con el salario y las bonificaciones percibidas producto de mi desempeño.				
12	Siento que recibo con frecuencia el reconocimiento cuando cumplo con mi trabajo de manera efectiva.				

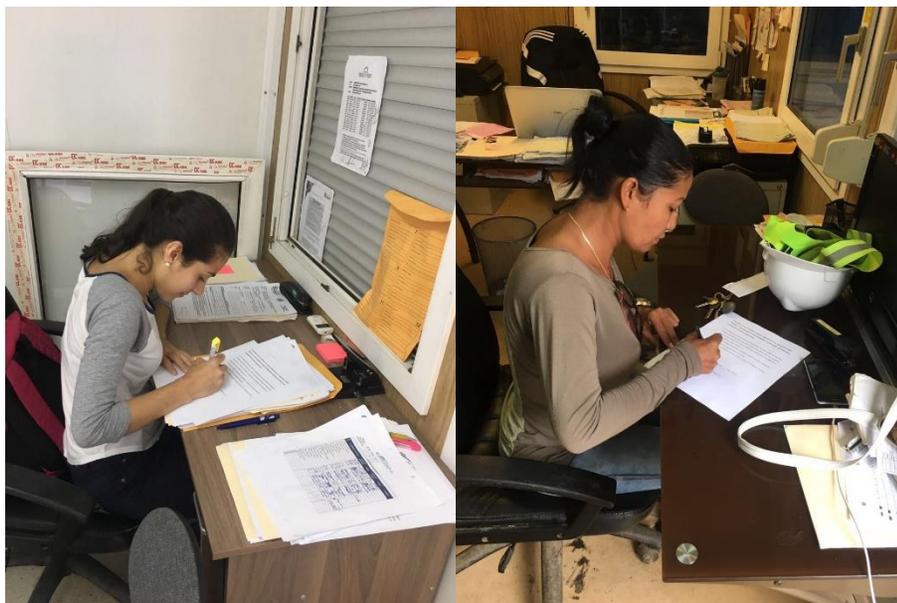
13	Creo que el ambiente de trabajo es agradable y comunicativo.				
14	Siento que en la empresa existe colaboración y apoyo entre los compañeros.				
15	Considero que las reglas de la empresa son cumplidas por todos los niveles de la organización por igual.				
16	Puedo percibir dentro de la empresa un ambiente competitivo y motivador entre los grupos de trabajo.				
17	Cuándo acudo a algún compañero de trabajo por información o ayuda siento un trato respetuoso y cooperativo de su parte.				
18	Considero que mi rendimiento es el óptimo para cumplir con los objetivos de la organización.				

Anexo 2. Fotografía Aplicación de encuesta.



Personal administrativo Constructora ERKA Panamá S.A. Fuente: Ortega y Rosillo 2017.

Anexo 3. Fotografía Aplicación de encuesta.



Personal administrativo Constructora ERKA Panamá S.A. Fuente: Ortega y Rosillo 2017.

Anexo 4. Fotografía Aplicación de encuesta.



Personal administrativo Constructora ERKA Panamá S.A. Fuente: Ortega y Rosillo 2017.

Anexo 5. Encuesta aplicada

Cuestionario para ser aplicado al personal administrativo de Constructora ERKA Panamá S.A con la intención de medir la factibilidad de implementar estrategias para la optimización del clima organizacional

1. A continuación se presentan veinte (20) interrogantes, con cuatro opciones de respuestas (Siempre, casi siempre, pocas veces, nunca), donde sólo se podrá seleccionar una opción marcando una X tomando en cuenta la realidad que experimenta como trabajador de empresa Constructora ERKA Panamá S.A.
2. Al momento de responder las preguntas formuladas, organice sus ideas previamente y sea totalmente honesto. Este cuestionario es anónimo.
3. Seleccione la opción que refleje su opinión y marque con una "X" la respuesta. Por favor, no escoja al azar.

Información General:

Sexo: F M

Edad (años): Entre 18 y 25 Entre 26 y 35 Entre 36 y 45

Antigüedad dentro de la empresa (años):

De 0 a 2 De 2 a 5 De 5 a 10 Más de 10

	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
1	Siento que la comunicación con mis supervisores es efectiva y motivadora.			X	
2	Siento que mis jefes confían en la labor que desempeño.			X	
3	Considero que mis opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones dentro de la empresa.				X
4	Siento que existe trabajo en equipo y comunicación dentro de la organización a la que pertenezco.		X		
5	Siento gran motivación por cumplir efectivamente con las labores que se me asignan.	X			
6	Me siento contento y a gusto con mi lugar de trabajo			X	
7	Considero que todos mis compañeros y yo tenemos amplio conocimiento sobre la visión, misión y valores de la empresa a la cual representamos.				X
8	Conozco a cabalidad los procedimientos y normativas necesarias para cumplir mis labores dentro de la organización.			X	
9	Considero que cada uno de mis compañeros tiene bien definidas las funciones de su cargo y están conscientes de su nivel de responsabilidad dentro de la empresa.			X	
10	Me siento con la capacidad de tomar las decisiones oportunas para cumplir con mis labores diarias.			X	
11	Me siento satisfecho con el salario y las bonificaciones percibidas producto de mi desempeño.		X		
12	Siento que recibo con frecuencia el reconocimiento cuando cumplo con mi trabajo de manera efectiva.				X

13	Creo que el ambiente de trabajo es agradable y comunicativo.			X	
14	Siento que en la empresa existe colaboración y apoyo entre los compañeros.		X		
15	Considero que las reglas de la empresa son cumplidas por todos los niveles de la organización por igual.		X		
16	Puedo percibir dentro de la empresa un ambiente competitivo y motivador entre los grupos de trabajo.			X	
17	Cuándo acudo a algún compañero de trabajo por información o ayuda siento un trato respetuoso y cooperativo de su parte.		X		
18	Considero que mi rendimiento es el óptimo para cumplir con los objetivos de la organización.	X			

Anexo 6. Encuesta aplicada

Cuestionario para ser aplicado al personal administrativo de Constructora ERKA Panamá S.A con la intención de medir la factibilidad de implementar estrategias para la optimización del clima organizacional

1. A continuación se presentan veinte (20) interrogantes, con cuatro opciones de respuestas (Siempre, casi siempre, pocas veces, nunca), donde sólo se podrá seleccionar una opción marcando una X tomando en cuenta la realidad que experimenta como trabajador de empresa Constructora ERKA Panamá S.A.
2. Al momento de responder las preguntas formuladas, organice sus ideas previamente y sea totalmente honesto. Este cuestionario es anónimo.
3. Seleccione la opción que refleje su opinión y marque con una "X" la respuesta. Por favor, no escoja al azar.

Información General:

Sexo: F M

Edad (años): Entre 18 y 25 Entre 26 y 35 Entre 36 y 45

Antigüedad dentro de la empresa (años):

De 0 a 2 De 2 a 5 De 5 a 10 Más de 10

	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
1	Siento que la comunicación con mis supervisores es efectiva y motivadora.				X
2	Siento que mis jefes confían en la labor que desempeño.			X	
3	Considero que mis opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones dentro de la empresa.			X	
4	Siento que existe trabajo en equipo y comunicación dentro de la organización a la que pertenezco.			X	
5	Siento gran motivación por cumplir efectivamente con las labores que se me asignan.		X		
6	Me siento contento y a gusto con mi lugar de trabajo			X	
7	Considero que todos mis compañeros y yo tenemos amplio conocimiento sobre la visión, misión y valores de la empresa a la cual representamos.				X
8	Conozco a cabalidad los procedimientos y normativas necesarias para cumplir mis labores dentro de la organización.			X	
9	Considero que cada uno de mis compañeros tiene bien definidas las funciones de su cargo y están conscientes de su nivel de responsabilidad dentro de la empresa.			X	
10	Me siento con la capacidad de tomar las decisiones oportunas para cumplir con mis labores diarias.			X	
11	Me siento satisfecho con el salario y las bonificaciones percibidas producto de mi desempeño.	X			
12	Siento que recibo con frecuencia el reconocimiento cuando cumplo con mi trabajo de manera efectiva.				X

13	Creo que el ambiente de trabajo es agradable y comunicativo.			X	
14	Siento que en la empresa existe colaboración y apoyo entre los compañeros.		X		
15	Considero que las reglas de la empresa son cumplidas por todos los niveles de la organización por igual.			X	
16	Puedo percibir dentro de la empresa un ambiente competitivo y motivador entre los grupos de trabajo.				X
17	Cuándo acudo a algún compañero de trabajo por información o ayuda siento un trato respetuoso y cooperativo de su parte.				X
18	Considero que mi rendimiento es el óptimo para cumplir con los objetivos de la organización.		X		

Anexo 7. Encuesta aplicada

Cuestionario para ser aplicado al personal administrativo de Constructora ERKA Panamá S.A con la intención de medir la factibilidad de implementar estrategias para la optimización del clima organizacional

1. A continuación se presentan veinte (20) interrogantes, con cuatro opciones de respuestas (Siempre, casi siempre, pocas veces, nunca), donde sólo se podrá seleccionar una opción marcando una X tomando en cuenta la realidad que experimenta como trabajador de empresa Constructora ERKA Panamá S.A.
2. Al momento de responder las preguntas formuladas, organice sus ideas previamente y sea totalmente honesto. Este cuestionario es anónimo.
3. Seleccione la opción que refleje su opinión y marque con una "X" la respuesta. Por favor, no escoja al azar.

Información General:

Sexo: F M

Edad (años): Entre 18 y 25 Entre 26 y 35 Entre 36 y 45

Antigüedad dentro de la empresa (años):

De 0 a 2 De 2 a 5 De 5 a 10 Más de 10

	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
1	Siento que la comunicación con mis supervisores es efectiva y motivadora.				✓
2	Siento que mis jefes confían en la labor que desempeño.			✓	
3	Considero que mis opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones dentro de la empresa.			✓	
4	Siento que existe trabajo en equipo y comunicación dentro de la organización a la que pertenezco.	✓			
5	Siento gran motivación por cumplir efectivamente con las labores que se me asignan.	✓			
6	Me siento contento y a gusto con mi lugar de trabajo		✓		
7	Considero que todos mis compañeros y yo tenemos amplio conocimiento sobre la visión, misión y valores de la empresa a la cual representamos.				✓
8	Conozco a cabalidad los procedimientos y normativas necesarias para cumplir mis labores dentro de la organización.		✓		
9	Considero que cada uno de mis compañeros tiene bien definidas las funciones de su cargo y están conscientes de su nivel de responsabilidad dentro de la empresa.		✓		
10	Me siento con la capacidad de tomar las decisiones oportunas para cumplir con mis labores diarias.		✓		
11	Me siento satisfecho con el salario y las bonificaciones percibidas producto de mi desempeño.		✓		
12	Siento que recibo con frecuencia el reconocimiento cuando cumplo con mi trabajo de manera efectiva.				✓

13	Creo que el ambiente de trabajo es agradable y comunicativo.		✓		
14	Siento que en la empresa existe colaboración y apoyo entre los compañeros.	✓			
15	Considero que las reglas de la empresa son cumplidas por todos los niveles de la organización por igual.	✓			
16	Puedo percibir dentro de la empresa un ambiente competitivo y motivador entre los grupos de trabajo.		✓		
17	Cuándo acudo a algún compañero de trabajo por información o ayuda siento un trato respetuoso y cooperativo de su parte.		✓		
18	Considero que mi rendimiento es el óptimo para cumplir con los objetivos de la organización.		✓		

