



Plan de mejoramiento para la Concesionaria Alternativas Viales mediante el análisis del clima organizacional

Catalina Soto Cortés

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas (MBA)
Bogotá D.C., Colombia
2020

Plan de mejoramiento para la Concesionaria Alternativas Viales mediante el análisis del clima organizacional

Catalina Soto Cortés

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Sandra Ortega Ferreira

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Bogotá D.C., Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 16 – octubre – 2020

Dedicatoria

La suerte sólo favorece a la mente
preparada.

Louis Pasteur

Agradecimientos

Este trabajo es para todos aquellos que hicieron posible su desarrollo dentro de la Concesionaria Alternativas Viales SAS, porque con él he aportado al crecimiento personal y profesional de todos sus colaboradores.

A Dios por brindarme la oportunidad de alcanzar otra meta personal y profesional, a mi hijo y esposo, David Sánchez y Óscar Sánchez, quienes con paciencia y amor me acompañaron en este proceso, apoyándome de manera incondicional durante su elaboración puesto que es parte fundamental de mi proyecto de vida. A mis padres, Antenor Soto y Eloísa Cortés, por ser mis primeros formadores y por mostrarme el camino para mi crecimiento profesional, a mis tutores del programa de maestría como guías del proceso y especialmente, a la Dra. Sandra Ortega Ferreira por darme los lineamientos para desarrollar felizmente este proyecto.

Resumen

La consolidación de las relaciones internas de una organización se refleja en un clima laboral satisfactorio, por lo tanto, lograrlo y mantenerlo es una fortaleza para aquellas empresas que quieren permanecer vigentes. El presente trabajo se desarrolló con el propósito diseñar un plan de mejoramiento en la Concesionaria Alternativas Viales, a partir del diagnóstico de su clima organizacional, puesto que en cinco años de funcionamiento se ha identificado una alta rotación acumulada del personal (mayor al 60% de toda la planta de personal) que podría estar relacionada con esta variable. El diagnóstico del clima organizacional se realizó a partir de la aplicación de un método mixto que evaluó las actitudes, comportamientos y percepciones del personal de la organización, inicialmente, de manera cuantitativa a través de la aplicación del instrumento IMCOC validado en Colombia, a la totalidad de la población de la Concesionaria y posteriormente, de manera cualitativa, a través de entrevistas a los directivos, con el fin de contrastar los resultados y profundizar en las variables de interés investigativo. Durante el proceso de análisis, se identificó que los colaboradores tienen un conocimiento consolidado de la organización y un nivel de satisfacción alto frente a las dimensiones evaluadas con el instrumento IMCOC. Esto confirma que la situación que generó la rotación de personal durante la fase de preconstrucción, ampliada de 11 meses a 60 meses, fue coyuntural y producto de la incertidumbre frente a la ejecución proyecto.

Con base en los resultados obtenidos se elaboró un plan de mejoramiento a largo plazo para mantener el clima organizacional y alinearlo con las necesidades de la Concesionaria. En las estrategias desplegadas se hizo énfasis en la formación de los colaboradores, planificación de las necesidades de personal, implementación de un diccionario de competencias, gestión del cambio, regulaciones dentro de la organización, autonomía, liderazgo, comunicación, equilibrio salarial, mecanismos de participación y sistema de recompensas con base en resultados.

Palabras clave: clima organizacional, cultura organizacional, satisfacción laboral, plan de mejoramiento y diagnóstico empresarial.

Abstract

The consolidation of the internal relationships of an organization is reflection in a satisfactory work environment. Therefore, achieving and maintaining it is a strength for those companies that want to remain active. This work was developed with the purpose of designing an improvement plan in Concesionaria Alternativas Viales, based on the diagnosis of its organizational climate, since in five years of operation a high cumulative turnover of staff has been identified (greater than 60% of all the staff) that could be related to this variable. The organizational climate diagnosis was made from the application of a mixed method that evaluated the attitudes, behaviors and perceptions of the organization's staff. Then, quantitatively through the application of the IMCOC instrument validated in Colombia, to the entire of the Concessionaire's population and later, qualitatively, through interviews with managers, in order to contrast the results and delve into the variables of research interest. During the analysis process, it was identified that the collaborators have a consolidated knowledge of the organization and a high level of satisfaction with the dimensions evaluated with the IMCOC instrument. This confirms that the situation that generated the staff turnover during the pre-construction phase, extended from 11 months to 60 months, was temporary and the product of uncertainty regarding the project execution.

Based on the results obtained, a long-term improvement plan was prepared to keep the organizational climate and align it with the needs of the Concessionaire. In the strategies deployed, emphasis was placed on the training of collaborators, planning of personnel needs, the implementation of a dictionary of competencies, change management, regulations within the organization, autonomy, leadership, communication, salary balance, participation mechanisms and a reward system based on results.

Keywords: organizational climate, organizational culture, job satisfaction, improvement plan and business diagnosis.

Tabla de contenido

| | <u>Pág.</u> |
|--|-------------|
| LISTA DE FIGURAS | 10 |
| LISTA DE TABLAS | 11 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 12 |
| 2. OBJETIVOS | 15 |
| 2.1. OBJETIVO GENERAL | 15 |
| 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 15 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 16 |
| 3.1. SITUACIÓN ACTUAL | 20 |
| 3.2. SITUACIÓN DESEADA..... | 22 |
| 4. MARCO DE REFERENCIA | 23 |
| 4.1. MARCO CONCEPTUAL..... | 23 |
| 4.2. MARCO TEÓRICO | 25 |
| 4.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL | 26 |
| 4.2.1.1 OBJETIVO DE MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL | 29 |
| 4.2.1.2 ETAPAS DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL | 36 |
| 4.2.1.3 INSTRUMENTOS PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 39 |
| 4.2.1.4 CASOS DE INTERVENCIONES ORGANIZACIONALES | 41 |
| 4.2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 43 |
| 4.2.3. SATISFACCIÓN LABORAL | 45 |
| 5. MARCO INSTITUCIONAL | 47 |
| 5.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA..... | 47 |
| 5.2. INFORMACIÓN DEL SECTOR | 50 |

| | |
|--|------------|
| 6. DISEÑO METODOLÓGICO | 57 |
| 6.1. TIPO DE INTERVENCIÓN | 57 |
| 6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA | 58 |
| 6.3. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN | 59 |
| 6.4. PROCEDIMIENTO..... | 61 |
| 6.5. ANÁLISIS DE DATOS | 62 |
| 6.6. CONSIDERACIONES ÉTICAS | 63 |
| 7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL | 65 |
| 7.1. PROCESAMIENTO DE DATOS | 67 |
| 7.2. ANÁLISIS DE DATOS | 85 |
| 8. PLAN DE INTERVENCIÓN | 94 |
| 9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES..... | 111 |
| 9.1. RECOMENDACIONES | 111 |
| 9.2. CONCLUSIONES..... | 113 |
| 10. REFERENCIAS | 115 |
| A. ANEXO A – ORGANIGRAMA CONCESIONARIA..... | 121 |
| B. ANEXO B – INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL CONCESIONARIA ALTERNATIVAS VIALES SAS..... | 122 |
| C. ANEXO C – ENTREVISTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL | 123 |

Lista de figuras

| | <u>Pág.</u> |
|--|-------------|
| Figura 1: Parámetros para la medición del clima organizacional | 30 |
| Figura 2: Dimensiones comunes en la medición de clima organizacional | 32 |
| Figura 3: Estructura y los procesos organizacionales en el clima..... | 33 |
| Figura 4: Comparación entre la cultura y el clima organizacional | 45 |
| Figura 5: Localización del proyecto | 47 |
| Figura 6: Esquema de negocio Concesionaria Alternativas Viales | 49 |
| Figura 7: Inversión pública vs la inversión privada en infraestructura para Colombia..... | 51 |
| Figura 8: Esquema básico de transacción de una APP | 53 |
| Figura 9: Iniciativas privadas en ejecución del sector carretero..... | 54 |
| Figura 10: Estado de la red vial en Colombia no concesionada | 55 |
| Figura 11: Crecimiento PIB – Sector de la construcción 2019..... | 56 |
| Figura 12: Solicitud de toma de información | 64 |
| Figura 13: Discriminación población Concesionaria por centro de costo..... | 65 |
| Figura 14: Discriminación población Concesionaria por sexo biológico..... | 66 |
| Figura 15: Discriminación población Concesionaria dentro del organigrama..... | 66 |
| Figura 16: Discriminación población Concesionaria por escala salarial..... | 67 |
| Figura 17: Medidas de tendencia central dimensión objetivos..... | 69 |
| Figura 18: Medidas de tendencia central dimensión cooperación | 71 |
| Figura 19: Medidas de tendencia central dimensión liderazgo | 73 |
| Figura 20: Medidas de tendencia central dimensión toma de decisiones | 74 |
| Figura 21: Medidas de tendencia central dimensión relaciones interpersonales | 76 |
| Figura 22: Medidas de tendencia central dimensión motivaciones | 77 |
| Figura 23: Medidas de tendencia central dimensión control | 79 |
| Figura 24: Nube de palabras análisis cualitativo | 80 |
| Figura 25: Diagrama de relación entre categorías análisis cualitativo | 81 |
| Figura 26: Resultados consolidados de las dimensiones de clima organizacional | 92 |

Lista de tablas

| | <u>Pág.</u> |
|---|-------------|
| Tabla 1: Número de personas en cargos de la Concesionaria..... | 20 |
| Tabla 2: Evolución concepto clima organizacional para la década 60 a 90..... | 26 |
| Tabla 3: Etapas para medir el clima organizacional..... | 37 |
| Tabla 4: Variables del Instrumento para Medir Clima En Las Organizaciones Colombianas (IMCOC) | 40 |
| Tabla 5: Clasificación de las dimensiones del clima organizacional..... | 68 |
| Tabla 6: Dimensión de objetivos instrumento IMCOC..... | 68 |
| Tabla 7: Dimensión de cooperación instrumento IMCOC | 70 |
| Tabla 8: Dimensión de liderazgo instrumento IMCOC | 72 |
| Tabla 9: Dimensión de toma de decisiones instrumento IMCOC | 73 |
| Tabla 10: Dimensión de relaciones interpersonales instrumento IMCOC | 75 |
| Tabla 11: Dimensión de motivaciones instrumento IMCOC | 76 |
| Tabla 12: Dimensión de control instrumento IMCOC | 78 |
| Tabla 13: Valores medios de las dimensiones del clima organizacional instrumento IMCOC ... | 85 |
| Tabla 14: Competencias genéricas de funciones laborales – Diccionario de competencias | 96 |
| Tabla 15: Plan de mejoramiento Clima Organizacional Alternativas Viales | 101 |
| Tabla 16: Esquema de las cuatro acciones | 109 |

1. Introducción

El presente plan de mejoramiento se desarrolla en la Concesionaria Alternativas Viales, una empresa del sector de la construcción constituida a través de una alianza público – privada – APP, en el año 2015 para ejecutar el mejoramiento, mantenimiento y operación del corredor vial Ibagué – Honda Cambao – Manizales durante 34 años. El trabajo de intervención, se enmarca en la gestión del desempeño de proyectos del campo de la gerencia, abordando uno de los aspectos relevantes para garantizar la sostenibilidad de las empresas, el clima organizacional, aspecto que, a través del documento, se despliega para medirlo y generar un plan de acción que le permita a la Concesionaria realinearse con su estrategia.

De este modo, es fundamental que la Concesionaria, desde el proceso de gestión humana, desarrolle estrategias a partir de sus colaboradores y sus necesidades, las cuales viabilizan un buen ambiente laboral y le permiten desarrollar sus actividades alineadas con los objetivos organizacionales. Toda empresa integra aspectos y/o variables que inciden en el comportamiento de las personas, y por ende, en su desempeño. Estas variables son la comunicación, las condiciones físicas y sociales de la empresa, relaciones interpersonales y otras más, que definen la percepción, actitudes y comportamientos del colaborador, y en general, el clima organizacional (Bravo, González, & Duque, 2018). Por lo tanto, es fundamental puesto que el capital humano es la columna vertebral de las empresas y su adecuada gestión viabiliza el bienestar, la estabilidad y el crecimiento propio y de sus colaboradores.

A nivel general, el clima organizacional es un tema de estudio dentro de las empresas puesto que incide en la gestión de su capital humano y en sus resultados, por lo tanto, su medición se convierte en una manera de diagnosticarlo, mejorarlo, mantenerlo e incluso convertirlo en herramienta estratégica (Méndez, 2005). En línea con lo anterior, para el proceso de gestión humana de la Concesionaria Alternativas Viales es importante analizar la situación de la empresa, puesto que se registra una rotación de los colaboradores mayor al 60%, a pesar de ser un proyecto joven, iniciado en 2015. De manera preliminar, se identifica que una posible terminación anticipada del contrato, es la razón principal de la rotación de personal; sin embargo,

el propósito de este trabajo de medición de clima organizacional, es tomar una fotografía de las percepciones actuales de los colaboradores, analizar a partir de los referentes teóricos los resultados, identificar las causas que determinan el clima laboral y presentar un plan de acción que lo mejore y mantenga. La posible terminación anticipada se generó por la negación de la licencia ambiental dentro del alcance inicial de construcción, sobre el límite del Parque De Los Nevados; es decir, en 55km de los 256km de Concesión no se pueden adelantar obras de construcción o ampliación en la vía.

Dada la importancia que tiene el clima organizacional para las empresas que buscan sostenerse en los mercados se han diseñado herramientas que permiten diagnosticarlo, entre las que se mencionan, el cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado por Bravo, et al., 2018) basado en la teoría motivacional que consta de 50 preguntas de las dimensiones asociadas a la estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, estándares, conflicto e identidad – lealtad. Cuestionario de Rensis Likert – Perfil organizacional (1976, citado por Bravo, et al., 2018) desarrollado a partir de la relación de dos herramientas, el sistema de gestión de la organización y la determinación de las diferencias en los sistemas, el instrumento valora aspectos como los métodos de mando, procesos de comunicación, motivación, toma de decisiones, planificación, control, entre otros. Test de clima organizacional (TECLA) instrumento desarrollado a partir de la teoría motivacional con el que se identifican las necesidades de poder, inclusión y logro. Encuesta ECO desarrollada en la década de los 90, que evalúa factores como las relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estilo de dirección, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos. Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC) comúnmente implementado dada la facilidad de incluir variables de acuerdo a las necesidades propias de la organización, dentro de las dimensiones que evalúa están objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control. (Bravo, et al., 2018).

El presente trabajo se realiza por etapas, la primera parte corresponde a la fase de planeación donde se establecen los objetivos, la justificación del trabajo de intervención con los antecedentes de la situación evidenciada, una descripción de la utilidad del plan de mejoramiento y lo que se espera con su desarrollo, para ubicarlo en las líneas de investigación de la maestría en administración de empresas. La segunda etapa corresponde al marco de referencia donde se realiza una revisión teórica de clima organizacional como concepto, sus antecedentes, objetivos, etapas e instrumentos de medición. Sobre este último, se hace una descripción de los

instrumentos comúnmente aplicados en Colombia, y se mencionan dos ejemplos de empresas del sector de la construcción, que de manera recurrente realizan medición de clima organizacional. En el marco de referencia también se abordan los conceptos cultura organizacional y satisfacción laboral, que se relacionan con la percepción, actitudes y comportamientos de los colaboradores, y la incidencia que tienen sobre clima organizacional. En la tercera parte, se desarrolla el marco institucional con una descripción general de la Concesionaria Alternativas Viales, antecedentes, constitución, plan estratégico, estructura organizacional y esquema operativo para delimitar el proyecto en los componentes geográfico, demográfico y sector económico.

Las siguientes fases corresponden procesamiento y definición del plan intervención, en ellas, se desarrolla el diseño metodológico del plan de mejoramiento para la Concesionaria, donde se precisa el tipo de investigación que es de orden mixto, con un análisis cuantitativo realizado a través de la aplicación del método validado en Colombia, instrumento IMCOC, compuesto por 45 preguntas y que evalúa las variables de las relaciones interpersonales, toma de decisiones, objetivos, cooperación y demás. Para el análisis cualitativo, se presenta el modelo de entrevista que se aplica únicamente al equipo directivo de la Concesionaria.

En el diagnóstico empresarial y resultados, se realiza el análisis cuantitativo con el software SPSS Statistics, que permite procesar múltiples datos y obtener resultados estadísticos de valoración media. Para el análisis cualitativo, se utiliza la herramienta Atlas.ti versión 8 que organiza y clasifica datos textuales asignándoles una categoría, y permite encontrar la relación entre las percepciones recogidas en las entrevistas a los directivos de la Concesionaria. Por último, a través de la relación de conceptos y su codificación, se realiza una interpretación general de resultados utilizando las dimensiones del instrumento IMCOC.

Para finalizar el presente trabajo de intervención, en el capítulo octavo se despliega el plan de mejoramiento a largo plazo teniendo en cuenta que el diagnóstico de la Concesionaria la clasificó en un nivel de satisfacción óptimo, abordando estrategias generales como la planificación de las necesidades de los colaboradores, elaboración de un diccionario de competencias, realización de evaluaciones de desempeño y mejoramiento de la comunicación y la motivación. En el capítulo noveno, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de mejoramiento junto a las conclusiones del presente trabajo de investigación.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento para la Concesionaria Alternativas Viales a partir de la medición del clima organizacional.

2.2. Objetivos específicos

- Construir un marco teórico de las herramientas de medición de clima organizacional como referente para la elaboración del plan de intervención.
- Realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados de la medición del clima organizacional en la Concesionaria Alternativas Viales.
- Diagnosticar el clima organizacional de la Concesionaria Alternativas Viales con base en la percepción de los colaboradores en los aspectos estratégicos, procesos y relaciones sociales.
- Diseñar una propuesta de intervención con indicadores de cumplimiento y recomendaciones de implementación para el proceso de gestión humana de la Concesionaria.
- Elaborar un protocolo de acción para el mantenimiento de estrategias e indicadores definidos en el plan de mejoramiento.

3. Justificación

La Concesionaria Alternativas Viales SAS, se constituyó para construir y operar el corredor vial Ibagué – Honda Cambao - Manizales, como una alternativa de comunicación terrestre diferente al Paso de la Línea y el tramo Mariquita – Fresno – Manizales entre los departamentos de Tolima y Caldas. Con el mejoramiento del corredor vial se generará valor a los grupos de interés del proyecto, incluidos los trece municipios que se ubican en el trazado vial de las ciudades de Ibagué y Manizales. Por lo anterior, es fundamental abordar y hacer seguimiento a todos aspectos financieros, técnicos y administrativos que inciden en la ejecución y cumplimiento del proyecto. El mecanismo actual para hacerlo, es el registro de las actividades adelantadas por la administración a través del informe de gestión anual, documento que prepara el equipo de la Concesionaria y se presenta en la asamblea general a los accionistas de marzo de cada año por parte de la gerencia del proyecto. En este informe se presentan las fortalezas y debilidades de la organización por áreas.

El proceso de gestión humana años ha presentado resultados negativos de manera consecutiva por cuatro (4), donde el indicador de relación de personal retirado respecto al total de colaboradores ha crecido respecto al año. Esta situación ha generado un riesgo para la organización dada la importancia que tiene el bienestar, y en general, la satisfacción del cliente interno dentro de los resultados de productividad en las empresas. Esta valoración se convierte en el punto de partida para la elaboración de este trabajo de grado.

Por la etapa en la que se encuentra el proyecto de preconstrucción donde número de empleados es de cincuenta y ocho (58), este documento sirve para preparar al proceso de gestión humana frente a las fases venideras del contrato, puesto que el número de colaboradores irá aumentando. La etapa más crítica será la constructiva programada para finales de septiembre de 2020, dado que la cantidad de colaboradores directos y de subcontratistas puede ascender a las dos mil personas, incluida la mano de obra directa. Esta situación se identifica como oportunidad de mejora para el proceso de gestión humana, y en general para la Concesionaria.

Asimismo, esta investigación nace de reconocer que la rotación de personal incide en los resultados corporativos, del cómo la fidelización de sus colaboradores es una manera de garantizarlos, y que los procesos de transformación son beneficiosos para que la memoria organizacional no se pierda con la rotación de personal. En línea con lo anterior, el propósito inicial es validar si un mal clima organizacional es el origen de la rotación de personal en la Concesionaria Alternativas Viales, estimada en el 63% de acuerdo al reporte de la coordinación de recursos humanos en el informe de gestión anual al cierre de 2019; valorarlas a través de un análisis cuantitativo y cualitativo para que sean comparables, y realizar un plan de mejoramiento con periodicidad, que parta de las necesidades de sus colaboradores y propicie un clima organizacional satisfactorio al interior de la empresa. La manera de capturar los datos, se da a través de la aplicación de un instrumento validado en Colombia para la medición de clima organizacional, que se ajuste a las necesidades de la Concesionaria y al proceso de gestión humana, complementado con la aplicación de entrevistas a los directivos.

Los procesos de gestión humana y HSEQ en la Concesionaria planifican e implementan actividades que buscan un ambiente de trabajo óptimo a través de capacitaciones, y campañas propias o con el apoyo de la administradora de riesgos laborales – ARL Bolívar, para todos los actores del proyecto como los colaboradores directos e indirectos, y la comunidad beneficiaria de los programas sociales. Estas actividades se desarrollan en el marco de las tres etapas del proyecto, preconstrucción, construcción y operación y mantenimiento, para que sus grupos de interés se encuentren satisfechos laboralmente, incidan en los resultados obtenidos por la organización y sean los esperados; sin embargo, esto no ha sido así, dado que la rotación de personal como se registró en el informe de gestión anual para el cierre del año 2019, ascendió al 63% teniendo en cuenta toda la población de la Concesionaria, sede operativa y administrativa.

Al preguntar a la responsable del proceso de gestión humana, se evidenció que no se ha realizado medición del clima organizacional en los 5 años de operación, ya que se ha manifestado por parte de los administradores del proyecto, que en la construcción es normal y común tener una alta rotación de personal, respecto a otros sectores, independiente de las circunstancias, la más recurrente es la búsqueda de mejores condiciones laborales en otros proyectos por salario y localización. Esta causa no ha sido validada desde la percepción del colaborador, ya que no hay registros diferentes al dejado por el empleado, cuando notifica su retiro voluntario del proyecto, siendo impreciso establecer la razón que motivó su decisión, que como ya se mencionó no más tiene antecedentes. Por lo anterior, el presente trabajo de intervención tiene como fin

diagnosticar, realimentar e implementar un plan de acción que mitigue y controle la situación evidenciada en la Concesionaria. De esta manera, se genera valor para la organización, sus colaboradores, sus familiares, las comunidades del área de influencia del proyecto, y la mano de obra para las etapas próximas de construcción y operación y mantenimiento del corredor vial.

Como se mencionó anteriormente, la propuesta de investigación que analiza el clima organizacional de la Concesionaria Alternativas Viales y las actitudes que definen el desempeño laboral de sus colaboradores, permitirá a través de su realimentación implementar un plan de mejoramiento que identifique los factores, elementos, actitudes y percepciones, que determinan su clima organizacional y que hacen parte de su cultura. Este plan de mejoramiento servirá como insumo en la alineación de su planeación estratégica, principalmente con los objetivos organizacionales. Asimismo, se establecerán los indicadores de medición esperados para la fase de preconstrucción del proyecto (etapa actual) y que pueden mantenerse para la construcción del proyecto a cargo del EPC (Engineering, Procurement and Construction). Dado el plazo de ejecución del proyecto previsto hasta agosto de 2049, este plan de intervención será la base para la redefinición del proceso de gestión humana en la etapa actual y las futuras, de construcción y operación y mantenimiento, que se liberarán de manera escalonada, una vez finalice la ampliación del corredor vial en noviembre de 2022.

Ahora bien, para la alta gerencia es prioridad garantizar un ambiente de trabajo agradable, satisfactorio y sano, puesto que éste incide en los resultados y la productividad de la Concesionaria, siendo claro que un buen clima organizacional no sólo moldea los elementos culturales o estructurales de la empresa, sino que los ajusta de manera que los determina, desarrolla y potencializa, en beneficio de los objetivos de la organización. Esto se logra con la definición de patrones de comunicación, compromiso y responsabilidad, estilo de liderazgo, empoderamiento, y demás (Arnoletto, 2009). Generar un buen clima laboral, es beneficio propio para la organización y el de sus grupos de interés, ya que es una de las maneras para robustecer su direccionamiento estratégico. Como fortaleza se identifica que se partirá de la realidad de la organización previa etapa de producción total – fase de construcción, y del proceso de gestión humana, este último como eje de las necesidades, capacidades y desempeño de los colaboradores.

Para el desarrollo del plan de intervención se identifican como limitaciones las siguientes situaciones; primera, el interés casi nulo que tiene el sector de la construcción frente a la

importancia del recurso humano, dado que se ha caracterizado por tener unas condiciones de trabajo agrestes, dinámicas e incluso complejas, independiente de la evolución industrializada de los procesos constructivos, donde si bien son más productivos, el mayor aporte se realiza por la mano de obra; segunda, la rudeza en el trato hacia el colaborador por ser un gremio tradicionalmente machista, quienes culturalmente consideran estos temas de poca importancia; tercero, la disponibilidad de recursos económicos para implementar programas de incentivos, recompensas, retribuciones y demás, que surjan como alternativa de mejoramiento para la satisfacción laboral; y cuarto, las condiciones laborales que no son las más confortables para que el personal que labora en el sector de la construcción desee permanecer en un proyecto específico, más aún si se desarrollan en un ambiente de trabajo fuera de su zona de confort, lejos de sus familias, en lugares apartados de las ciudades, con condiciones climáticas difíciles, y otras más, que hacen que tengan una percepción sesgada de sus condiciones laborales (Del Burgo & Navarro Astor, 2013).

Del mismo modo, para construir el plan de mejoramiento en la Concesionaria, las fuentes de información que se utilizan son de orden primario, que corresponden a los datos e informes suministrados por el área de recursos humanos de la Concesionaria, y secundario, de la construcción del marco teórico con las bases de datos académicas relacionadas con el clima organizacional, cultura organizacional, herramientas y modelos de intervención. El tipo de investigación que se realizará es de orden mixto, ya que se combinan las fortalezas de las indagaciones cuantitativa y cualitativa (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

Respecto a la relación que guarda el programa de maestría con el desarrollo del presente trabajo y las razones por las cuales se considera relevante la investigación, se identifican desde el componente de la gestión del recurso humano, los criterios que valoran la importancia de la investigación, el primero de ellos, a nivel teórico con la importancia de medir, monitorear y mantener el clima organizacional dentro de las empresas y específicamente, su incidencia en los resultados corporativos, puesto que reconoce el comportamiento de este. Segundo, desde lo práctico, para definir a partir de la medición de clima organización y las percepciones, actitudes y comportamientos, las estrategias que más se ajustan a las necesidades de la Concesionaria y aportan en sus resultados, con base en la situación actual. Tercero, a nivel metodológico con la identificación y aplicación de una herramienta de medición que se adapta a la realidad de la empresa y a la creación de valor en su interior. Cuarto, desde la conveniencia laboral, pues permite indagar en temas que inciden con el control presupuestal y financiero de la organización.

Finalmente, la conveniencia puesto que permite abordar los anteriores criterios a nivel personal y profesional.

3.1. Situación actual

Para abordar la situación actual, se cuenta con el número de colaboradores que han ocupado los cargos directos de la organización. Con base en los anteriores, se evidencia la siguiente situación en número de personas que han ocupado los diferentes cargos en la Concesionaria, con tiempo promedio laborado por colaborador al cierre del año 2019:

Tabla 1: Número de personas en cargos de la Concesionaria

| Cargo | No. De personas que han ocupado el cargo | Tiempo promedio laborado en años hasta diciembre de 2019 |
|---------------------------------------|---|---|
| Gerente general | 4 | 1 |
| Secretaria de gerencia | 2 | 2 |
| Director administrativo y financiero | 4 | 1 |
| Contador | 3 | 1,33 |
| Tesorera | 2 | 2 |
| Auxiliar contable | 3 | 1,33 |
| Coordinador de tecnología | 3 | 1,33 |
| Director jurídico | 4 | 1 |
| Abogado | 4 | 1 |
| Director técnico | 4 | 1 |
| Comunicadora social | 3 | 1,33 |
| Coordinadora ambiental | 2 | 2 |
| Director de mantenimiento y operación | 3 | 1,33 |
| Ingenieros de mantenimiento (3) | 9 | 1,33 |
| Coordinador HSEQ | 2 | 2 |
| Coordinador de peaje y pesaje | 3 | 1,33 |

| Cargo | No. De personas que han ocupado el cargo | Tiempo promedio laborado en años hasta diciembre de 2019 |
|--|---|---|
| Coordinador de administrativo y de operación | 4 | 1 |
| Conductores de vehículos de operación (21) | 30 | 2,80 |
| Operadores de radio (4) | 5 | 3,2 |
| Inspectores de vía y operación (6) | 12 | 2 |

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por la coordinación de recursos humanos

De manera preliminar, se observa que los cargos directivos son los de mayor rotación, lo que refleja un cambio constante en los lineamientos de la organización, siendo un punto de análisis dentro la medición de clima organizacional.

Respecto al cómo se encuentra el proceso de gestión humana dentro de la Concesionaria, se identifica que el área se enmarca en un esquema tradicional, limitándose a temas operativos sin participación alguna en los temas estratégicos. Los procesos de selección de personal se realizan directamente por el jefe inmediato, sin la aplicación de pruebas técnicas, se contrata al colaborador que instruya el responsable del proceso. La función de la coordinación de recursos humanos es únicamente formalizar la contratación.

En cuanto a promociones internas, se evidencian algunas convocatorias cuando son de cargos operativos y técnicos, sólo se registra un movimiento transversal entre la dirección de presupuesto y la administrativa y financiera en octubre de 2019. La organización no tiene definido un manual de competencias ni se realizan evaluaciones de desempeño; sin embargo, en el plan de gestión de calidad existen los manuales de funciones para los cargos operativos y administrativos que facilitarían su implementación. La Concesionaria no cuenta con programas de incentivos, bonificaciones, compensaciones flexibles, ni otro tipo de actividades o estrategias que motiven el cumplimiento de las metas organizacionales.

Finalmente, el desarrollo del presente trabajo se convierte en un vehículo hacia el proceso de transformación organizacional, rompiendo el paradigma de la empresa tradicional del sector de

la construcción y sería ejemplo para otras organizaciones, ya que el documento se soporta con información actualizada y experiencias ajustadas al sector de infraestructura. Igualmente, considerar esta investigación por parte de la Concesionaria, es una oportunidad para ajustar su plan estratégico a partir de sus propias necesidades, orientadas hacia la mitigación de los impactos negativos, especialmente, la pérdida de la memoria organizacional, intangible fundamental para el sostenimiento a largo plazo. Con base en lo anterior, se plantean las siguientes preguntas de investigación para el desarrollo del plan de mejoramiento

- ¿Cuáles son las características que definen del clima organizacional en la Concesionaria Alternativas Viales a partir de la medición de la percepción, actitudes y comportamientos de sus colaboradores?
- ¿Cómo mejorar el clima laboral de la organización con el despliegue de un plan de intervención en la Concesionaria?

3.2. Situación deseada

Con el plan de intervención para la Concesionaria, se busca que el proceso de gestión humana sea más activo en la planeación estratégica de la organización, ya que conoce las necesidades de su principal grupo de interés, sus colaboradores. Posicionar al proceso de manera transversal para que sea fuente de información y apoyo a las necesidades organizacionales y sus colaboradores. Brindar al área de gestión humana una serie de estrategias que le permitan mejorar la percepción, actitudes y comportamientos de sus colaboradores. Mantener la satisfacción de los colaboradores y el capital intelectual en la Concesionaria para todas etapas del contrato, donde se contemplen alternativas, entre las que se incluyen pero sin limitarse a ellas, el desarrollo de programas de bienestar y salud, salario emocional, políticas de compensación por el cumplimiento de objetivos organizacionales, capacitaciones en temas de interés común y promociones por competencias, formación y estrategias que le permitirán a la organización llegar a la situación deseada.

4. Marco de referencia

4.1. Marco conceptual

A continuación, se abordan los conceptos en los que se apoya el plan de mejoramiento de la Concesionaria, construido a partir del desarrollo teórico de los diferentes autores. Estas definiciones serán los datos de entrada y referentes de salida del plan de mejoramiento, que busca en los colaboradores percepciones, comportamientos y actitudes satisfactorias, sostenibilidad y competitividad para la organización.

- Clima organizacional:

El concepto de clima organizacional se aborda en el siglo XX por Kurt Lewin (1951, citado por Oláz, 2013), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no sólo depende de sus características personales, sino también de la forma en que percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización (Oláz, 2013). Basados en investigaciones anteriores, Manuel Silva en su publicación *El clima en las organizaciones teoría, método e intervención* (1996, citado por Amaro, Gonzalez & Pérez, 2015), define al clima organizacional como una combinación de ambientes desde la percepción individual al interior de la organización, influenciado por sus características propias (Amaro, et al. , 2015). Actualmente, no existe una única definición para el concepto, siendo entendido en términos generales, como una variable que interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, que se refleja en su ambiente propio y es percibido por cada colaborador de manera que es capaz de determinar su comportamiento, satisfacción y eficiencia laboral (Hernández, Méndez, & Contreras, 2012).

- Cultura organizacional:

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias y hábitos que de manera natural han sido adoptados por los miembros de una organización (García, 2009). Es un recurso

estratégico que moldea a través de normas, valores, creencias y características corporativas, el cómo las personas actúan frente a su trabajo (Hernández, et al., 2012). La cultura organizacional se refiere al sistema de valores y normas (comportamientos) asumidos por los miembros de una organización, como los activos más poderosos e importantes dentro de ellas (Espinosa, 2009).

- Satisfacción laboral:

Hace referencia al cómo se siente la gente en su trabajo y la actitud que toman frente a él (Del Burgo & Navarro Astor, 2013), siendo entonces un conjunto de sentimientos que perciben los colaboradores de una organización. La satisfacción laboral se enfoca en las actitudes y percepciones que tienen los colaboradores hacia su trabajo, bien sea a nivel general o hacia facetas específicas, por lo tanto, se constituye como un concepto globalizado de varios aspectos de su entorno laboral (Manosalvas, Manosalvas, & Quintero, 2015). Para el estudio de las organizaciones, la satisfacción laboral refleja el estado de bienestar del empleado con su trabajo, siendo una manifestación que se relaciona con las actitudes asumidas por el empleado hacia la consecución de los objetivos organizacionales (Pedraza, 2018).

- Herramienta para medición de clima organizacional (Encuesta):

Se define como una herramienta que proporciona a la organización una perspectiva sobre los factores que inciden en el clima organizacional (Reinoso & Araneda, 2007). Es un método de investigación que busca recopilar datos acerca de las percepciones de un grupo de personas a través de cuestionarios (Vazquez, 2006). Las encuestas hacen parte de la historia y el desarrollo de las empresas, pues a través de ellas se diagnostica una situación, con una visión objetiva y real el funcionamiento organizacional, convirtiéndose en un instrumento de gestión que puede monitorear los cambios al interior de una empresa. (Cipriano, 2014).

- Plan de mejoramiento:

Se desarrolla como un protocolo de acciones enfocadas al clima organizacional y adaptado a las necesidades reales de la empresa (Mercaderes, 2006). El plan de mejoramiento del clima organizacional permite a través de la identificación y categorización de las percepciones y actitudes de los colaboradores, tomar una fotografía de la situación en el momento en que se

captura la información, para analizar las oportunidades de mejora y fortalezas, y aumentar la percepción positiva. Asimismo, busca implementar un cambio planeado en la filosofía organizacional con acciones de orden estructural hacia las personas, que buscan eliminar las restricciones y robustecer las fuerzas de impulso que crean nuevos patrones de comportamiento (Pupo, 2018). Los planes de mejoramiento se desarrollan por etapas que involucran diagnóstico, análisis, conclusiones y recomendaciones del trabajo adelantado, para incrementar la participación, compromiso y proactividad de los colaboradores dentro de la organización (Rodríguez & Vargas, 2017).

- Diagnóstico empresarial:

En el diagnóstico empresarial se identifican los problemas que tiene la empresa, sus recursos y capacidades, al igual que las causas que los originan; se definen las posibles alternativas que los resolverá involucrando recursos y capacidades, así como el plan de trabajo e hitos que deben preverse y controlarse (Lay, Suárez, & Zamora, 2005). El diagnóstico permanente de las organizaciones es una práctica que identifica las posibilidades de mejora, con el fin de establecer metas de desempeño. Además de ser una función de los sistemas de control que permiten conocer el cómo funcionan las empresas, comprender los comportamientos de los procesos, y así, plantear cursos de acción que mejoren su desempeño (Hernández & Acevedo, 2006). Igualmente, con el fin de establecer acciones a corto y mediano plazo, el diagnóstico empresarial sirve para mejorar la satisfacción laboral y el clima organizacional, entendido como un sistema de métodos, técnicas y herramientas que permiten a partir de las variables identificadas, el establecimiento de estrategias que solucionan las situaciones que afectan el clima organizacional (Amaro, et al., 2015).

4.2. Marco teórico

El clima organizacional es un tema que ha sido estudiado por años, pasando de ser un aspecto aislado de la planeación estratégica a uno relevante dentro de las organizaciones, y más para aquellas que quieren mantenerse vigentes en el mercado. De este modo, se convierte en una parte fundamental del sistema social de las empresas, que al ser analizado permite comprender las relaciones humanas, su interacción y afectación que directa o indirectamente hacen parte de la organización.

4.2.1. Clima organizacional

El clima organizacional se ha estudiado desde el siglo pasado, siendo activo, diverso y por más de 50 años ha generado un importante número de investigaciones. Estas investigaciones han evolucionado, enfocándose en los aspectos asociados al incremento del desempeño del colaborador y su productividad. Iniciando con la teoría del campo de Lewin (1951, citado por Carvajal, Delgado, & Vanegas, 2013), se estableció que los hechos determinan la conducta de un individuo en un momento determinado, siendo entonces el ambiente el que afecta de manera positiva o negativa su percepción, es decir, las personas se sienten inmersos en un espacio psicológico de fuerzas externas e internas que actúan sobre él. En la misma línea en 1955, Cornell (1955, citado por Carvajal, et al., 2013) considera que el clima organizacional es determinado por los miembros de un grupo, y es desde allí que podrán identificarse sus características; por lo tanto, el clima organizacional hace énfasis a las relaciones de los individuos en su ambiente y en su equilibrio.

Entre la década de los 60 y 90, surgen diferentes definiciones del concepto clima organizacional que consideran variables como el tiempo, estabilidad, motivaciones, políticas, prácticas y procedimientos de las organizaciones, como los determinantes en el comportamiento y actitudes de los colaboradores al interior de estas. A continuación, en la tabla 2 se presenta cronológicamente la evolución del concepto para este periodo, a partir de los antecedentes presentados por Jesús Uribe Prado en el *Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, Salud y Factores Psicosociales* (Uribe, 2015).

Tabla 2: Evolución concepto clima organizacional para la década 60 a 90

| Año | Alcance |
|------|---|
| 1964 | Para Forehan y Gilmer, (1964, citado por Uribe, 2015) el clima organizacional es el conjunto de características que son percibidas por los empleados para describir una empresa y diferenciarla, definiendo su estabilidad como relativa al tiempo. |
| 1968 | Tagiuri y Litwin, (1968, citado por Uribe, 2015) definen el clima organizacional como un resultado de interpretaciones que hacen los miembros de una |

| Año | Alcance |
|------|---|
| | empresa impactando su motivación y actitudes hacia ella, por lo tanto, esta es una característica que determina la estabilidad del ambiente dentro de la organización e influye en el comportamiento de los colaboradores. |
| 1970 | Campbell et al., (1968, citado por Uribe, 2015) definen al clima organizacional como un conjunto de atributos de una organización o subsistemas, que pueden ser medidos teniendo en cuenta sus respuestas descriptivas a las unidades de análisis de la organización. |
| 1983 | Schineder y Reichers (1983, citado por Uribe, 2015), definen el clima organizacional como las descripciones individuales de los trabajadores dentro del marco social de una empresa, siendo estas sus percepciones respecto a las políticas, prácticas y procedimientos de las empresas |
| 1990 | Schineder y Reichers (1990, citado por Uribe, 2015), hacen referencia a tres fases de evolución del clima organizacional; i) introducción y conceptualización, que surge en 1930 pero que sólo hasta la década de los 70 comienza a definirse y medirse con el desarrollo de instrumentos de medición, durante este periodo se incrementan las investigaciones al concepto; ii) evolución y desarrollo del constructo, enmarcado en los años 70, se realizaron las primeras revisiones y críticas al concepto delimitando su alcance entre clima organizacional y satisfacción laboral; y iii) consolidación y acuerdo que se desarrolla en los años 80, que enfatiza en la revisión sobre el estado del arte y el estudio de las variables asociadas al clima organizacional como un fenómeno multidimensional |

Fuente: Elaboración propia a partir de Uribe (2015) Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, Salud y Factores Psicosociales.

Sobre la década de los 90, a partir de la visión de Katz y Kahn (1978, citado por Oláz, 2013) se hace una descripción de las luchas internas y externas que se presentan en las empresas como parte del clima organizacional, teniendo en cuenta a los tipos de personas, como los que les atrae la organización, los que ejercen la autoridad, y demás roles que asumen los colaboradores. Sobre 1993, Kolb et al. (1993, citado por Oláz, 2013), hace énfasis en el valor que genera el incentivo dentro de las empresas y que el clima organizacional sintetiza un patrón de

expectativas. Tres años después Silva (1996, citado por Oláz, 2013), involucra tres coordenadas del clima organizacional: la persona, los grupos y la organización (Oláz, 2013).

Patterson et al. (2005, citado por citado por Carvajal, et al., 2013), consideran que los responsables de las organizaciones son los originadores del clima organizacional, incidiendo en el modo y el cómo se realizan las tareas, el resultado y su capacidad, y el crecimiento del contexto organizacional. Vega et al. (2006, citado por Carvajal, et al., 2013), por su parte, señalan que el clima es una percepción de los trabajadores dentro de la organización y que varía de una empresa a otra, siendo subjetiva e influenciada por actitudes, motivaciones, valores, comportamientos, entre otros; es decir, que no depende únicamente de sus características personales sino de los componentes de la organización y la forma en que desarrolla su trabajo (Carvajal, et al., 2013).

La evolución histórica del clima organizacional y su gestión se puede enmarcar en las siguientes etapas, de surgimiento que inicia en los años 30 y va hasta la década de los 50 cuando aparece el concepto como vínculo entre las personas y el ambiente, y se realizan los primeros estudios desde la perspectiva humanista. El segundo periodo de expansión, que va hasta mediados de la década de los 80 enmarcado en el movimiento de las relaciones humanas como aspecto fundamental para incrementar la productividad, sus principales contribuciones se relacionan con el estudio de la motivación laboral, el mejoramiento de la calidad de vida y la satisfacción del empleado. La tercera etapa denominada de crisis, iniciada en los años 80 y finalizada en los 90, se separa del concepto de cultura organizacional, caracterizado por una mayor producción científica y metodológica, pero de alcance limitado. La siguiente etapa denominada de sistematización que va desde finales de los 90 hasta la actualidad, tiene como principal componente el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, investigaciones multi, inter y trans disciplinarias, soportado en programas informáticos que permiten mayor rapidez y precisión, y principalmente, la globalización dándole una visión de concepto multidimensional que resulta de los procesos organizacionales que condicionan las acciones de los individuos (Pupo, 2018).

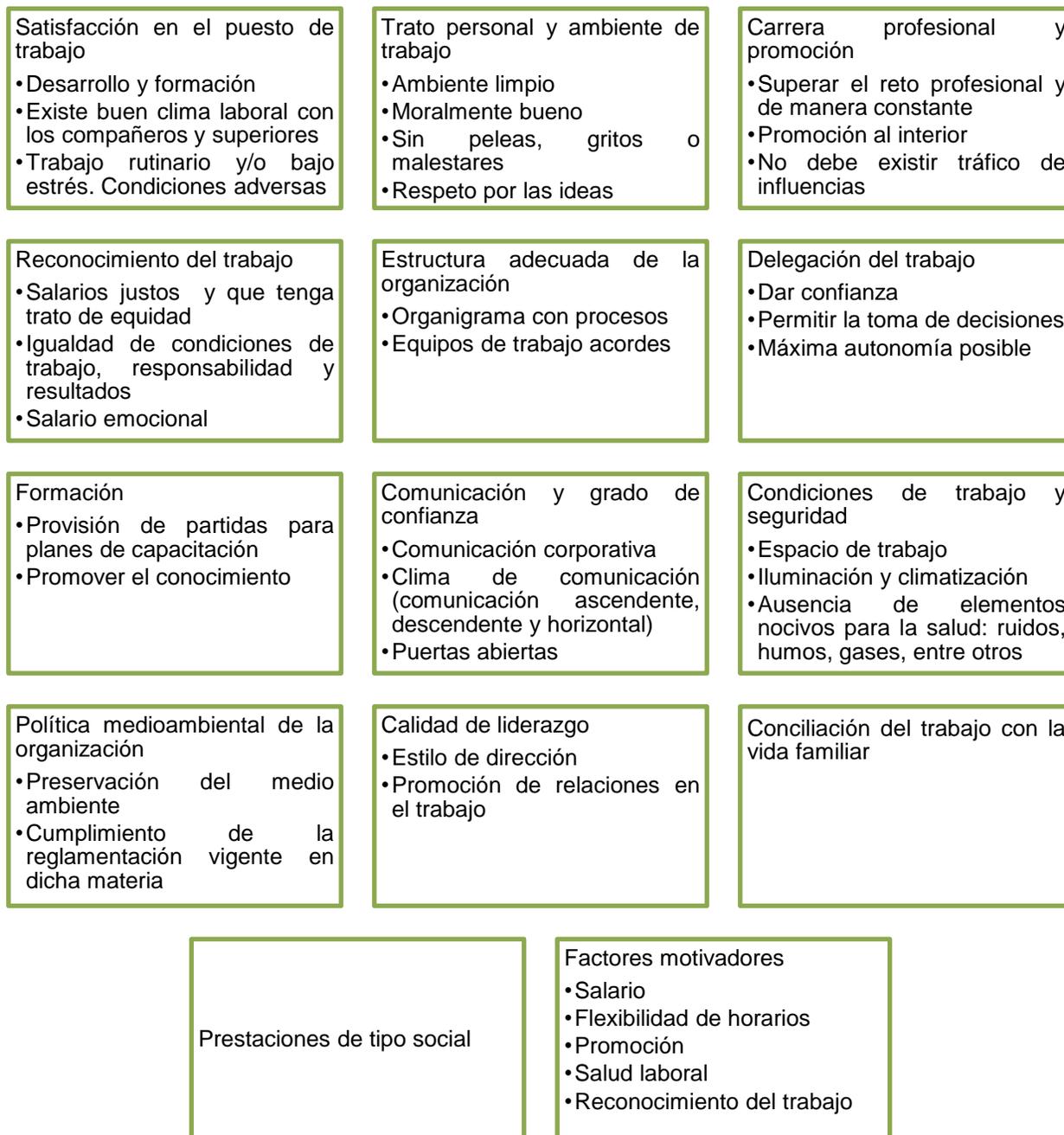
4.2.1.1 Objetivo de medir el clima organizacional

Para abordar la medición de clima organizacional, en primera medida hay que entender qué busca y la relación que existe entre las necesidades de los colaboradores y las empresas, los primeros, como aportantes de las habilidades y conocimiento para alcanzar los objetivos de la organización, y los últimos, quienes garantizan que sus colaboradores realicen su trabajo alineados a sus motivaciones. A partir de la relación entre colaboradores y empresas, se estableció el modelo de prestación de servicios-retribución, que ayuda a comprender el vínculo que se da entre los objetivos de las empresas y los motivos de las personas, puesto que cada colaborador al realizar un servicio recibe una retribución o pago. Esta retribución se mide en proporción al trabajo que realiza el colaborador, quien espera que ésta sea igual o mayor a los servicios prestados y buscando que haya un equilibrio entre las motivaciones de las personas, mientras que se logran los objetivos organizacionales (Bager, 2009).

Las variables comunes que son consideradas desde la percepción propia de los colaboradores y que definen el clima organizacional a través de sus comportamientos y percepciones, se encuentran asociadas al ambiente físico como instalaciones, condiciones de ruido, espacio físico, temperatura, confort, contaminación, entre otros; aspectos estructurales relacionadas con el tamaño de la organización, estilo de dirección, la misma estructura organizacional y demás; ambiente social como el compañerismo, las relaciones entre áreas, la comunicación; personales relacionadas con las expectativas, aptitudes, motivaciones y actitudes, y variables propias al comportamiento organizacional como la productividad, tensiones, satisfacción laboral, ausentismo (Torrecilla, 2005).

Del mismo modo, cada organización tiene sus propios componentes que se encuentran definidos por el ambiente, sistemas y demás factores, que al ser agrupados determinan la percepción general de sus colaboradores, por lo tanto, es un concepto multidimensional que para abordarlo es fundamental encontrar los parámetros y variables comunes, que viabilicen su medición dentro de cada organización. Estas variables se asocian con la satisfacción en el trabajo, ambiente, condiciones físicas y laborales, reconocimiento, prestaciones, retribución, promoción, entorno, entre otros, como se presenta en la figura 1 (Bager, 2009).

Figura 1: Parámetros para la medición del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Baguer (2009) Dirección de personas: Un timón en la tormenta

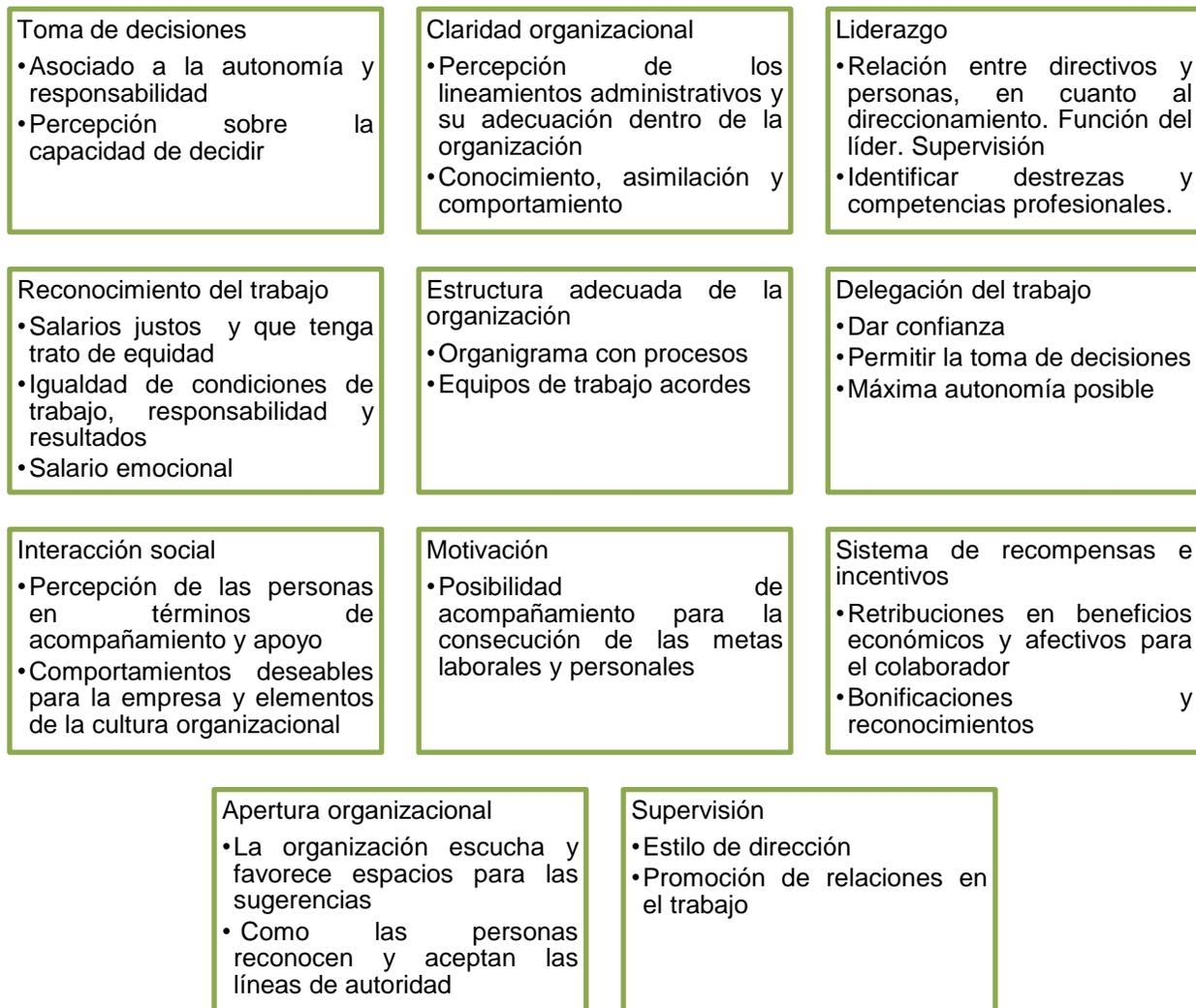
Entre otros aspectos relevantes asociados con la percepción del clima organizacional, se encuentra el liderazgo ejercido por los jefes, puesto que ellos deben analizar el lugar y el momento correcto para implementar su estilo de liderazgo; es decir, los líderes cambian su

conducta para adecuarse al clima de cada organización, para luego transformarlo de manera, que la percepción de sus colaboradores sea producto de este. Del mismo modo, es importante tener presente que el clima organizacional es un concepto multidimensional, por ejemplo, un empleado puede que se encuentre satisfecho con su salario pero sus relaciones interpersonales no le generan el mismo confort; por lo tanto, las actitudes, percepciones y comportamientos de los colaboradores son producto de la interacción de múltiples aspectos, en el marco del clima organizacional, involucra una datos de entrada asociados a los antecedentes de cada individuo como expectativas laborales, el trabajo en sí, satisfacción de sus necesidades y demás, que al interactuar en un ambiente determinado, arrojan unas salidas relacionadas con el desempeño, absentismo, efectividad y eficiencia del trabajo. Incluso estas salidas podrían derivar en la rotación de personal en la medida que no generen satisfacción para el colaborador (Aamodt, 2010).

Para medir el clima organizacional, dentro de las empresas es fundamental comprender cuál su propósito, por ello, debe existir una preparación previa donde se transmitan todos los aspectos que inciden en la organización, haciendo énfasis en qué se busca y analizando las condiciones necesarias que viabilizan un clima organizacional satisfactorio, independientemente de las conclusiones de su medición, donde es necesario resaltar las fortalezas y debilidades. Asimismo, se debe reconocer que los colaboradores se alinean con la cultura y clima de cada organización, por lo tanto, las personas buscarán empresas que se ajusten a su carácter y a su forma de ser. Las organizaciones al igual que las personas son distintas teniendo su propia identidad, cultura, misión y entorno, por ello, buscan el mejoramiento y la fidelización de sus colaboradores con base a sus necesidades. Medir el clima organizacional no tiene como propósito encontrar culpables, sólo busca trabajar sobre los resultados y realizar a partir de ellos, una planificación que permita en un plazo fijo mitigar sus debilidades (Baguer, 2009).

Asociadas a los parámetros de medición de clima organizacional, se encuentran las dimensiones que fueron abordadas a finales de la década de los 30 por Lewis, Lippit y White, (1939, citado por Cardona & Zambrano, 2014) postulando seis dimensiones del clima organizacional: conformidad, responsabilidad, normas de existencia, recompensas, claridad organizacional, y calor y apoyo. Sobre los 70 y 80, se aborda el clima organizacional como concepto multidimensional referido a procesos específicos en las empresas y que se asocia al liderazgo, poder, comunicaciones y conflicto (Cardona & Zambrano, 2014).

Figura 2: Dimensiones comunes en la medición de clima organizacional



Fuente: Elaboración propia Cardona y Zambrano (2014) Revisión de Instrumentos de Evaluación de Clima Organizacional.

Para la década de los 90, Koys y DeCottis, (1991, citado por Hernández, Méndez, & Contreras, 2012) clasificaron como dimensiones del clima organizacional a la autonomía, cohesión, justicia, presión, innovación, reconocimiento, confianza y soporte. Posteriormente, con base en la revisión de estudios realizados en Estados Unidos, Europa y México, Hernández Sampieri (2006) concluyó que las dimensiones más comunes son: percepción de la dirección-gerencia, cooperación-trabajo en equipo, recompensas, autonomía, percepción sobre el desempeño-resultados-calidad, estructura, innovación, comunicación y motivación (Hernández, et al., 2012).

Del mismo modo, la estructura organizacional es definida por las tareas, unidades, esferas de actividad y líneas de autoridad, mientras que los procesos organizacionales como la gestión de las áreas dentro una empresa determina el clima organizacional, como se muestra en la figura 3. Lo anterior, para resaltar que el estilo de dirección – liderazgo dentro de las empresas es un pilar en la definición del clima (Martínez, 2003)

Figura 3: Estructura y los procesos organizacionales en el clima



Fuente: Tomado de Martínez (2003) La gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores. Editorial Díaz De Santos p. 71.

Los estilos de liderazgo hacen parte de las variables explicativas del clima organizacional y corresponden a las diferentes tendencias de comportamiento, toma de decisiones, centralización y uso del poder que utilizan los líderes para lograr los objetivos organizacionales. El liderazgo autoritario se establece a partir de una comunicación unilateral a través de instrucciones, donde las decisiones se toman solo desde la parte más alta de la estructura organizacional, con este estilo los colaboradores sienten miedo, existe un ambiente de amenazas, con satisfacción de necesidades limitadas a nivel de seguridad y procesos de control centralizados. El estilo paternalista, que tiene el control en la cúspide de la organización, se desarrolla con un grado de

condescendencia y toma de decisiones en escalones a nivel medio, su clima es participativo, dinámico y en él, se encuentra las decisiones consultadas, la dirección tiene confianza en el colaborador, la comunicación es de orden descendente, las recompensas y los castigos se utilizan ocasionalmente para motivar a los colaboradores, se toman decisiones específicas a nivel intermedio y los procesos de control se toman de arriba hacia abajo; sin embargo, como su nombre lo indica puede resultar blando y afectar los resultados de la organización. El equilibrio se encuentra en el liderazgo de tipo participativo de grupo, en donde la dirección tiene plena confianza en su colaborador, la comunicación es ascendente, descendente y de forma lateral, y los colaboradores están motivados por la definición de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento continuo de los métodos de trabajo y por la evaluación de su desempeño en función de estos objetivos (Martínez, 2003).

Si bien es cierto que hay empresas con un clima laboral no satisfactorio, desde la percepción de sus colaboradores, éstas pueden adoptar medidas para mejorarlo. Las acciones varían de una organización a otra, y es allí, donde el rol del equipo de gestión humana toma relevancia, puesto que es el medio para que la gerencia y directivos asuman un compromiso claro hacia el fomento de un buen clima organizacional. Cuando existe el apoyo de los niveles gerenciales, los resultados se reflejan en el sentido de pertenencia de sus colaboradores. Ahora, es importante que las organizaciones sean conscientes de que la medición del clima organizacional no necesariamente se realiza cuando hay problemas, ya que las medidas preventivas brindan estabilidad y tienden a ser, en términos económicos, más asequibles que las correctivas. Cuando los directivos de una organización promueven en sus colaboradores el éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan la participación activa, lo más probable es que obtengan las mejores decisiones, una alta productividad y calidad en la labor desempeñada, asociada al buen del clima laboral (Werther & Keith, 2008).

De este modo, los directivos y gerentes deben crear una cultura corporativa que confiera, autoridad y responsabilidad a sus colaboradores, orientando su estrategia hacia una distribución más equitativa. Esto probablemente hará que las personas respondan a las expectativas de la empresa. Cuando en una empresa se instaura un sistema efectivo de distribución de decisiones y responsabilidades se viabiliza la democracia laboral. Existen entre otras técnicas para el mejoramiento de la percepción del clima laboral, los círculos de calidad, grupos con un número pequeño de colaboradores y actividades similares, que identifican, tratan y buscan solución a tareas cotidianas poniéndose en el rol del otro, ya que nadie conoce mejor una labor que quien

la realiza diariamente. La implementación de un enfoque sociotécnico donde se introducen variantes a las labores desarrolladas y elimina el exceso de monotonía. Alinear las necesidades técnicas y biológicas del colaborador, asociadas a la ergonomía, con los requisitos físicos del trabajo. Fomentar los grupos autónomos de trabajo donde los colaboradores de manera productiva toman el control de sus labores, en aspectos que son relevantes para su trabajo y que se enmarcan dentro de sus funciones (Werther & Keith, 2008).

A pesar de que no sea un aspecto directamente relacionado con el clima organizacional, es relevante mencionar la regulación a nivel general que intrínsecamente se asocia con su sostenimiento. En la resolución 002646 de 2008 del Ministerio de Protección Social, hoy Ministerio del Trabajo, se introducen disposiciones y responsabilidades para los empleadores públicos y privados en cuanto a la identificación, evaluación, prevención y otras actividades de factores de riesgo psicosocial en el trabajo y origen de las patologías del estrés ocupacional. En la resolución 002646, se tipifican aspectos fundamentales a través de la evaluación de las condiciones en el trabajo y la salud del colaborador a partir de su percepción. Del mismo modo, obliga al empleador de acuerdo a los factores psicosociales a enmarcar su estudio en aspectos de gestión organizacional, asociados a la administración del capital humano como característica de la organización en el trabajo, relaciones laborales y trabajo en equipo; las condiciones de la tarea entre ellas la responsabilidad, las demandas emocionales y la carga mental; la carga física, el ambiente en el trabajo, la jornada, el tipo de contrato, los programas de capacitación y entre otros. Se define la obligatoriedad en el establecimiento de medidas de protección e intervención por parte de las organizaciones, para el tratamiento del riesgo laboral y fundamentalmente que se designen recursos para su control (Res 2646 Ministerio Del Trabajo, 2008)

Ahora bien, teniendo en cuenta la responsabilidad de los empleadores en los factores psicosociales en el trabajo y sus efectos en el ámbito laboral, el Ministerio del Trabajo mediante la resolución 2404 de julio de 2019, consideró fundamental definir un protocolo de intervención de los factores de riesgos psicosocial y unificar los instrumentos para la evaluación de riesgos adoptando la batería de instrumentos para su evaluación, como referentes obligatorios. En la resolución 2404, se establecen los instrumentos que conforman la batería de medición a través de cuestionarios de orden laboral y niveles de estrés, y se facilita el uso de un software en línea para la captura y análisis de información. Asimismo, en la guía general de protocolo, se contemplan acciones de intervención y control frente a cada dimensión de los factores de riesgo. En resumen, con la estandarización y la obligatoriedad de protocolos se establecen acciones que

permiten implementar respuestas frente a los factores de riesgo para los empleados (Res 2404 Ministerio Del Trabajo, 2019).

Respecto al sector transporte en el protocolo de intervención de la batería de riesgo psicosocial se establecen estrategias para la gestión de la jornada laboral y la prevención de la fatiga en su desarrollo, tales como entornos de trabajo saludables, autocuidado, uso de tiempo libre, relaciones sociales, entre otros. Para la gestión de la jornada laboral se presenta como estrategia la implementación del ciclo PHVA, en cuya fase de planeación se definen indicadores de cumplimiento asociados al ausentismo, quejas y reclamos e incluso rotación de personal, mecanismos de soporte para la gestión de la jornada de trabajo y las acciones de formación; para la fase de hacer se realizan las actividades de implementación y desarrollo, en verificación se analizan resultados con miras a la intervención y finalmente, sobre la acción, la implementación de medidas de intervención (Ministerio del Trabajo, 2016).

Para finalizar, el clima organizacional es un aspecto fundamental en la gestión de las organizaciones y por ende de las personas, cuyo estado del arte encuentra un gran número de métodos, enfoques, variables, herramientas y demás metodologías, que viabilizan con su aplicación un plan de intervención para mejorar. Entre las herramientas relevantes desarrolladas en el país se encuentra, el Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), considerado pertinente en forma y ajuste a las necesidades propias, validado estadísticamente, relacionado con el marco teórico del clima organizacional y aplicable a diferentes sectores de la industria, independiente del tamaño de cada empresa. Este instrumento implementado en la década de los 80 y con permanencia en el tiempo, se ha actualizado de acuerdo las necesidades de la empresa colombiana para que la información que suministre, le permita a los directivos de las organizaciones orientarse hacia la satisfacción y eficiencia de sus colaboradores (Méndez, 2005).

4.2.1.2 Etapas de medición de clima organizacional

Para realizar la medición del clima organizacional se requiere previamente que los directivos de la organización estén convencidos de que es una herramienta necesaria para tomar una fotografía de la situación actual de sus empresas, de donde se pueden sacar conclusiones y con base ellas, establecer un plan de mejoramiento. De parte de los empleados, que sean

conscientes de que la medición se realiza para mejorar en la organización, y por lo tanto, es fundamental toda su colaboración. De quien implementa la medición, que tenga experiencia, por lo general, un consultor ya que tiene la objetividad necesaria por no ser parte de la empresa y facilidades de comunicación; y por último, socializar a los colaboradores el por qué, cómo y quién realizará la medición (Bagner, 2009). Ahora bien, dentro de un proceso de medición del clima organizacional se surten las etapas listadas en la tabla 3, que van desde la preparación hasta la implementación de un plan de acción y seguimiento.

Tabla 3: Etapas para medir el clima organizacional

| Paso | Alcance |
|--|---|
| Análisis de la empresa | Definir la información general como ubicación, número de empleados, actividad que realiza (proceso productivo y esquema comercial), organigrama, entre otros. |
| Diagnóstico de la plantilla de empleados | Realizar la clasificación por edad para determinar si hay un equilibrio entre los colaboradores por niveles, mano de obra directa e indirecta del proceso productivo, personal de estructura y la suma de estos dos; formación, al igual que las plantillas por edad, se clasifican por niveles y grupo, estos últimos por empleados sin estudios, con titulación y posgrados; niveles de estructura de la empresa de mano de obra directa, mano de obra indirecta, indirectos de producción y personal de estructura; distribución salarial con base en la media anual de la planta de personal; abstencionismo laboral precisando las cifras reales en días por un periodo de tiempo que sea medible; y rotación de personal definido por las entradas y salidas de personal sobre el promedio base de empleados. |
| Análisis de los sistemas de gestión | Verificar los sistemas implantados en la organización como prevención de riesgos laborales, gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo, políticas de prevención, teletrabajo, sistemas de horarios flexibles, planes de formación y programas de conciliación trabajo-familia. |

| Paso | Alcance |
|---|---|
| Determinación de grupos y parámetros | Definir los grupos de encuesta y la muestra de población a encuestar. Elegir los parámetros para evaluar clima organizacional. |
| Desarrollo de la encuesta y registro de datos | Diseñar la encuesta para obtener de la manera más sincera y libre la información de los colaboradores. Fijar el cómo y qué se busca. Preparar las preguntas por grupos. |
| Observación directa del trabajo | Realizar observación directa el mayor tiempo posible en caso de que la organización y los costos lo permitan, ya que con ellas se puede identificar la predisposición del colaborador, relaciones laborales entre empleados, responsables y subordinados, condiciones laborales, nivel de productividad, entre otros. |
| Entrevistas directas de área | Realizar entrevistas en caso de que la observación directa no se pueda adelantar, pues resulta ser una opción menos costosa que la observación directa a personas de las diferentes áreas, para obtener la información que se busca y sin influir en las respuestas del entrevistado; al finalizar dar un resumen de la entrevista. |
| Dinámica de grupos | Realizar ejercicios de dinámica de grupos si es posible, con el personal de todos los niveles de la organización para la exposición de opiniones. |
| Análisis y diagnóstico | Hacer la evaluación de los datos recolectados e interpretación de los resultados, donde se realiza una representación gráfica de los aspectos evaluados y la puntuación obtenida en cada uno de ellos. |
| Retroalimentación a los colaboradores | Socializar los resultados del estudio adelantado. |
| Plan de acción y seguimiento | Traducir el informe de clima organizacional en un plan de mejora para mitigar los puntos débiles y en lo posible convertirlos en fortalezas. |
| Mediciones periódicas | Realizar estudios periódicos de monitoreo. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Baguer (2009) Dirección de personas: Un timón en la tormenta.

4.2.1.3 Instrumentos para la medición de clima organizacional

Cada organización es diferente y no existe un instrumento de medición de clima organizacional que se ajuste totalmente a ella. De las herramientas actuales ninguna aborda todas las dimensiones del clima organizacional para ser aplicado a todas las empresas; sin embargo, a través del tiempo se han desarrollado diferentes métodos para su análisis y un buen número de ellos han sido validados.

Entre los instrumentos de medición más relevantes de la literatura técnica que identifican variables del clima organizacional, se encuentran el inventario de clima psicológico de Gavin y Howe, el índice de clima organizacional de Stern, el cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional (CKL Ltda.) de Kettering, entre otros, que se diseñaron para la investigación de ambientes educativos. Para el caso colombiano, se han desarrollado instrumentos como el Test de Clima Organizacional (TECLA) por la Universidad de los Andes que consta de 90 afirmaciones, donde la persona responde falso o verdadero dependiendo de su aplicabilidad a la organización y al trabajo. Con el apoyo de la Universidad del Rosario, se desarrolló el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) compuesto por 45 preguntas asociadas al grado de percepción de situaciones, actitudes y creencias de las personas frente a los eventos de una empresa. La Universidad Católica como parte de una investigación diseñó tres instrumentos de medición en el contexto de la educación superior. Finalmente, a través de la Teoría de Respuesta al Ítem (TRI), se desarrolló la investigación de tipo tecnológica psicométrica con análisis de datos descriptivos, denominado IPAQ compuesto por 40 preguntas que abarcan las dimensiones de claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones, liderazgo, interacción social y apertura organizacional (Gómez, 2004).

Entre otros instrumentos, se encuentran el Cuestionario de Clima Organizacional Universitario (C-CLIOU), el Organizational Climate Measure (OCM) y el Inventario de Clima Organizacional (ICO) que evalúan 4 dimensiones generales como toma de decisiones, liderazgo, claridad organizacional y apertura organizacional. Para evaluar 5 dimensiones de toma de decisiones, estructura organizacional, liderazgo, comportamiento individual y motivación institucional, se encuentra el instrumento CFK Ltda. validado en Colombia, que evalúa el sector educativo universitario y el Clima-GCV desarrollado en Cuba. Entre las herramientas que evalúan 6

dimensiones se encuentra el IPAO desarrollado por Gomez Rada en 2004, el Organizational/Supervisory Climate Inventory (OSCI) y el Balanced Scorecard (BSC) en 2011. Esta última que involucra las dimensiones de toma de decisiones, estructura organizacional, liderazgo, interacción social, motivación y recompensas. La herramienta que evalúa más componentes es la New Organizational Climate Test (NOCT) desarrollada en 2007 que involucra otros componentes como comunicación, humor, control, valores y cultura, conflictos, aspectos físicos, entre otros (Cardona & Zambrano, 2014).

De las herramientas validadas en el medio empresarial de Colombia, se encuentra el Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) diseñado 1980 y que por más de 25 años ha sido adaptado y aplicado independiente del tamaño de la empresa, a diferentes sectores de la industria como el educativo o de medios productivos de economía. El IMCOC está conformado por 45 preguntas que permiten medir el clima de una organización a partir de las variables definidas por Elton Mayo, en cuanto a las relaciones humanas y de comportamiento, e involucran los conceptos que fundamentan la dirección del recurso humano como los objetivos organizacionales, la toma de decisiones, el liderazgo, la cooperación, las relaciones interpersonales, la motivación y el control (Méndez, 2005), que se abordan en la siguiente tabla.

Tabla 4: Variables del Instrumento para Medir Clima En Las Organizaciones Colombianas (IMCOC)

| Variable | Alcance |
|-------------|---|
| Objetivos | Recoge el conocimiento que tiene el trabajador sobre la misión y fin hacia el que se orienta la empresa. Las preguntas de esta variable proporcionan información sobre el conocimiento del colaborador a cerca de los objetivos organizacionales y su identificación con ellos. Igualmente, brinda información del conocimiento de la calidad y periodicidad en la que se comunican las políticas y objetivos de la organización, así como el alineamiento de la satisfacción de sus necesidades. |
| Cooperación | Evalúa los procesos de cooperación a nivel formal; es decir, los que pueden relacionarse directamente con el colaborador. Mide los comportamientos específicos, actitudes y la forma como se coopera. |

| Variable | Alcance |
|----------------------------|---|
| Liderazgo | Mide el liderazgo de los jefes, la percepción que tiene el colaborador hacia él y la confianza que genera. En resumen, permite identificar la forma como se percibe el liderazgo de los jefes al interior de la organización. |
| Toma de decisiones | Se refiere a la posibilidad que tiene el colaborador de participar en la toma de decisiones. |
| Relaciones interpersonales | Permite conocer el cómo y la frecuencia con la que el colaborador establece relaciones interpersonales con pares en el trabajo. En términos de comportamientos, cooperación y actitudes con sus compañeros de trabajo. |
| Motivación | Mide las actitudes que tiene el colaborador indicando la motivación y condiciones de la empresa, siendo influenciado por el sentido de pertenencia. Expresa el nivel de satisfacción en cumplimiento y eficiencia del trabajo asignado. |
| Control | Permite conocer si el trabajo realizado ha cumplido con los objetivos de la empresa. Evalúa la percepción de la periodicidad con la que se realiza el control y la forma de cómo se hace. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Méndez (2005) Clima Organizacional En Empresas Colombianas 1980-2004

Las organizaciones en Colombia se mantienen constantes en su percepción sobre el clima organizacional entre 1980 y 2004, predominando los modelos de administración tradicionalistas como el de Taylor enfocados en la producción y en poca proporción en modelos asociados a las relaciones humanas y de comportamiento. Lo anterior quiere decir, que los cambios en la percepción del clima organizacional para empresas colombianas, sólo se generará en la medida que los administradores de las empresas orienten sus modelos de gestión hacia las relaciones humanas (Méndez, 2005).

4.2.1.4 Casos de intervenciones organizacionales

Respecto a casos de intervención organizacional a partir de la medición de su clima, se encuentran en las diferentes bases de datos académicas trabajos de investigación, elaborados desde la etapa de diagnóstico hasta el seguimiento del plan de intervención en diferentes

sectores de la industria. Igualmente, existen consultores especialistas en diagnósticos de clima organizacional e intervenciones a empresas con base en el análisis y resultados. De la información encontrada a nivel Colombia, se encuentran los trabajos de intervención realizados a partir de la metodología de Great Place To Work, que ha sido utilizada en empresas como Construcciones El Cóndor SA (Construcciones El Cóndor, 2020) y Grupo Argos (Grupo Argos, 2020), ejemplo de sostenibilidad organizacional y reconocimiento en el sector de la infraestructura por alinear las necesidades de los colaboradores con los resultados esperados por los accionistas.

Construcciones El Cóndor es una de las empresas más grandes del país, con participación en 7 concesiones viales, y a nivel internacional en un número importante de proyectos, ha sido reconocida además en varias oportunidades por ubicarse entre las mejores pequeñas y medianas empresas para trabajar en América Latina, según el ranking de Great Place to Work Institute (Construcciones El Cóndor, 2020). Para el caso, del Grupo Argos con participación en diferentes sectores de la infraestructura como el energético, accionistas de Celsia, de transporte, productores de concreto en proyectos sostenibles como el Mercedes-Benz Stadium de Atlanta, ha ubicado sus empresas de manera recurrente en las dos últimas décadas entre los mejores lugares para trabajar, por la percepción satisfactoria de sus colaboradores frente a aspectos como el compromiso con la organización y la visión de la compañía, los beneficios que mejoran la calidad de vida de sus colaboradores y el avance de los líderes, quienes además de ser asequibles, reconocen el trabajo de su equipo y la aceptación de los colaboradores por su lugar de trabajo (Grupo Argos, 2020).

Precisando, el modelo Great Place To Work indaga a partir de la percepción de los colaboradores, el ambiente laboral en los componentes de credibilidad en lo que respecta a honestidad, visión, información, accesibilidad, delegación y confiabilidad; respeto, asociado al entorno laboral, reconocimiento, desarrollo, participación y vida laboral; imparcialidad en lo que tiene que ver con la equidad en el trato y la remuneración, justicia y capacidad de apelación; camaradería, asociada al sentido de equipo, fraternidad y hospitalidad, y orgullo por la empresa, el trabajo y el equipo. Estos componentes los analiza y compara con unos parámetros establecidos para las empresas colombianas. Con base en los resultados identifica prioridades de intervención y oportunidades de mejoramiento con estrategias (Great Place To Work, 2020).

Si bien se indicó que existen herramientas de medición y modelos de intervención ampliamente reconocidos como el implementado por Great Place To Work, es importante mencionar que el mejor método es el que se adapta a las necesidades propias de cada organización; por lo tanto, este trabajo de investigación resulta ser una oportunidad para aplicar uno ajustado a las necesidades de las empresas colombianas, validado y que se sostenga en el tiempo para la Concesionaria.

4.2.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional se define por los comportamientos reconocidos socialmente de una empresa, es decir, en el modo de hacer las cosas, por sus valores, normas y actitudes propias. No existe una teoría que defina la cultura organizacional porque cada una la crea y determina a través de sus comportamientos. La cultura cumple una función interna asociada a la integración organizacional, y externa de cara a la adaptación de su entorno, por ello, los comportamientos más predominantes van ajustándose de manera progresiva dependiendo de su realidad, la supervivencia y la consolidación (Arnoletto, 2009).

A nivel general, la cultura constituye un complejo de normas, símbolos y creencias que se imprimen en las personas para estructurar sus comportamientos y orientar sus emociones; lo tanto, la cultura organizacional puede definirse por los comportamientos normales de los colaboradores de una empresa y su multiculturalidad en la integración de los procesos. El concepto surgió en la década de los 70, como análisis del éxito de las empresas japonesas, y en búsqueda de aquellos principios y valores, que debían asociarse a dicho éxito como la solidaridad, trabajo en equipo, apoyo mutuo, entrega total, fidelidad, y sacrificio. En este sentido, la forma de actuar es la parte visible de la cultura mientras que las maneras de pensar y de sentir son la parte no visible. Asimismo, la cultura se encuentra vinculada a la planeación estratégica dado que los cambios culturales ocurren cuando las cosas se hacen diferente, transformando y desarrollando un proceso de adaptación al cambio, que permite asimilar nuevos modelos de administración, y especialmente, que las organizaciones se mantengan (Espinosa, 2009).

En resumen, la cultura es la forma acostumbrada de pensar y hacer las cosas de manera compartida, y no todas las veces es aceptada por los miembros de una organización, por lo tanto, cada nuevo miembro aprende y acepta esa forma para encajar dentro de la empresa.

Igualmente, la cultura es un conjunto de pautas de comportamiento que definen la forma en que se relacionan y se hacen las cosas, incluso que es transmitida a las generaciones futuras. La cultura también se define como el sistema de creencias que asume el hombre para entender el mundo y que se determina a través de seis aspectos: i) lo que el hombre sostiene ser, sin poder comprobar como mitos sociales, religiosos, raciones, nacionales, regionales; ii) la forma de hablar ya que determina su origen y proyección, su personalidad entre otros aspectos; iii) se es lo que se come y como se come, esto determina costumbres; iv) el vestuario en términos conductuales y comportamentales, v) vivienda y vi) la sociabilización que tienen las personas. A partir de esto, la cultura organizacional puede abordarse desde dos dimensiones, haciendo referencia al historial de la empresa, y los supuestos, valores, significados y entendidos que son compartidos con los colaboradores (Rivas, 2009).

Si bien el clima y la cultura organizacional guardan relación en que ambas buscan explicar las relaciones que existen en las empresas, frente a las diferentes situaciones que se presentan entre las personas en determinados ambientes, los conceptos son diferentes tal y como se contrastan en la figura 4.

A nivel de análisis, el clima se centra en el consenso de las percepciones, actitudes y comportamientos, mientras que la cultura en los valores y presunciones subyacentes. En temporalidad, reflejan situaciones distintas, la cultura es producto de una evolución histórica mientras que el clima es una fotografía en determinado momento. La metodología de investigación para la cultura es producto de la observación y de orden cualitativo, y el clima es resultado de sondeos, encuestas y entrevistas de orden cuantitativo generalmente. En alcance, la cultura es propiedad de la organización definida por las normas, el ser y pensar y el clima es producto de los colaboradores, quienes definen su propia percepción teniendo impacto en el ambiente y en los resultados de su medición (Pupo, 2018). En resumen, el clima es creado por quienes administran las organizaciones y los colaboradores que buscan a adaptarse a él, mientras que la cultura es el medio y el resultado de la interacción social sin separarlo del ambiente (Hernández, et al., 2012).

Figura 4: Comparación entre la cultura y el clima organizacional

| Foco | Cultura | Clima |
|-------------------------|--|--|
| Epistemología | Contextual | Nomotética/ comparativa |
| Punto de vista | De los nativos | Del investigador |
| Metodología fundamental | Cualitativa | Cuantitativa |
| Aspectos concernientes | Valores y premisas | Consenso en percepciones |
| Fundamentos teóricos | Teoría crítica/ construcción social | Psicología organizacional más bien cuantitativa |
| Disciplina básica | Antropología/ Sociología | Psicología |

Fuente: Tomado de Hernández, et al. (2012) Construcción de un Instrumento para Medir el Clima Organizacional en Función del Modelo de los Valores en Competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. p. 237.

4.2.3. Satisfacción laboral

Teniendo en cuenta que el clima organizacional es concebido como una característica del sistema social de una organización que determina la satisfacción laboral, ésta última se define como la percepción individual de cada colaborador frente a las experiencias de su trabajo, los sentimientos y percepciones de los pares respecto a su tarea (Ekvall, 2003). La satisfacción laboral se puede clasificar en dos clases, la primera, intrínseca que se origina por los factores relacionados con la tarea en sí como la dificultad, la posibilidad de aprender, la autonomía, entre otros, y la segunda, extrínseca que se origina por las fuentes externas al colaborador y que se derivan del ambiente en el que la tarea se desarrolla como las relaciones con los compañeros y directivos, las horas de trabajo, el salario, el reconocimiento y demás (Uribe, 2015)

Asociada a la satisfacción laboral, se encuentra la calidad de vida en el trabajo como resultado de las medidas que adoptan los directivos en las organizaciones, para garantizar la máxima satisfacción de sus colaboradores dentro de unos límites. Estas condiciones hacen que se motiven a mejorar sus habilidades, pues es inevitable que independiente de que se sientan bien en su trabajo, se presenten momentos difíciles y de estrés, esto siempre y cuando no ponga en peligro su salud física y mental, que le impidan asumir sus otros roles personales y sociales. Del mismo modo, el estrés en el trabajo es un factor determinante en la satisfacción laboral, cuyas causas son las características físicas del ambiente laboral como iluminación, ruido y temperatura,

y emocionales como situaciones personales en el trabajo, la incompetencia y las condiciones mismas para desarrollar el labor, la mala comunicación, la falta de autonomía, jefes autoritarios, complejidad del puesto, formación del trabajador y carencia de una rápida adaptación al entorno; no obstante, llevar una vida saludable, hacer deporte, en situaciones de máxima presión cortar el trabajo y fortalecer los lazos familiares son estrategias para mitigar su impacto en el trabajo (Bagner, 2009).

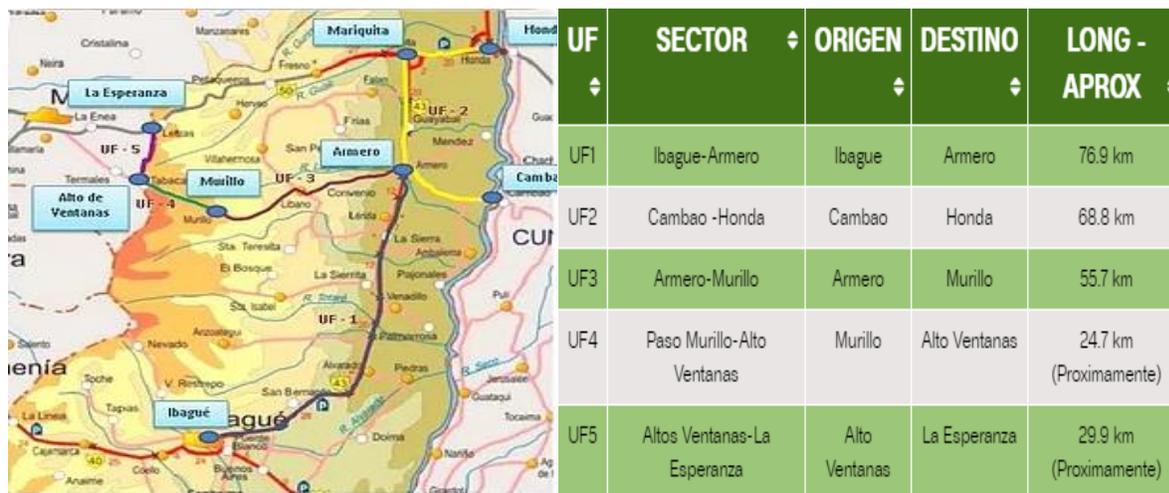
Asociado con la satisfacción del colaborador, se introducen los aspectos de compensación y estímulos, los cuales viabilizan de la mano del desempeño, los niveles de satisfacción; es decir, si el nivel de desempeño es alto, los estímulos y compensaciones de darán en la proporción, haciendo que se ajuste a las expectativas de cada quien. En la misma medida, la satisfacción se convierte en realimentación del desempeño que incide en la motivación. Si a un colaborador se le desarrolla de manera adecuada dentro de la organización, enriquece su labor a través de la planeación y control, incrementa los niveles de responsabilidad y autonomía, añade diversidad al trabajo y contribuye con la reducción del aburrimiento y la fatiga, se aumenta su nivel de satisfacción y se reduce la tasa de rotación de personal (Werther & Keith, 2008).

5. Marco institucional

5.1. Descripción de la empresa

La Concesionaria Alternativas Viales se constituyó como persona jurídica bajo el esquema de Asociación Público-Privada APP - Iniciativa Privada sin recursos públicos en calidad de Concesionario para la financiación, operación, mantenimiento y rehabilitación de 256km del corredor vial Ibagué – Honda Cambao – Manizales, en los departamentos del Tolima y Caldas, como se presenta en la figura 5.

Figura 5: Localización del proyecto



Fuente: Tomado de Apéndice técnico 1 – Alcance del proyecto de contrato de Concesión APP 008 de 2015. Archivo de la empresa

Misión

Desarrollar una infraestructura de transporte moderna y eficiente que permita el desarrollo de nuestra comunidad, en el corredor vial Ibagué – Honda – Cambao - Manizales, garantizando una adecuada calidad en el servicio, recuperación de la inversión privada, favoreciendo el desarrollo económico con la participación del talento humano de la zona de influencia.

Visión

Posicionar a Concesionaria Alternativas Viales S.A.S., como la Alternativa Vial líder en el sector del Tolima y Caldas, comprometiéndonos con el desarrollo social y económico de la región, actuando con excelencia en su gestión con la construcción de una relación ética y transparente con todos los grupos de interés, garantizando el cumplimiento de las expectativas de los Usuarios, Clientes, Accionistas y Empleados.

Objetivos Generales de la Organización

- Cumplir con los términos y condiciones del contrato de Concesión derivado del proceso No. VJ – VE- APP - IPV – 004 – 2015 para la construcción del proyecto.
- Generar confianza en los usuarios del corredor vial.
- Generar importantes ahorros en tiempo de desplazamiento y costos en operación vehicular en la ruta Ibagué – Honda- Cambao –Manizales.
- Generar empleos directos e indirectos que permitan el desarrollo de nuestras comunidades vecinas.
- Desarrollar una infraestructura moderna y segura, que impulse el desarrollo económico y social del país.

Modelo de negocio

La Concesionaria establece su modelo de negocio bajo un esquema de asociación público privada, en los términos de la Ley 1508 de 2012 con la Agencia Nacional de Infraestructura – ANI, cuya financiación es responsabilidad de la sociedad con capital privado, deuda subordinada y/o patrimonio de los accionistas. Las fuentes de retribución para el pago de las actividades adelantadas por la Concesionaria son, el recaudo de peajes e ingresos por explotación comercial, sobre las cuales tendrá derecho, una vez se cumplan los requisitos establecidos en el contrato de concesión. Los ingresos para el proyecto los fija el recaudo de tres estaciones de peaje, dos existentes ubicadas en los municipios de Alvarado y Honda del departamento del Tolima, y una nueva que comenzará su operación al terminar la construcción de la vía en el municipio de Armero, Tolima. El plazo máximo para alcanzar la retribución a la que tiene derecho la Concesionaria es de treinta y cuatro (34) años que iniciaron en agosto de 2015 o hasta que se

alcance el VPIP - Valor Presente de la Iniciativa Privada, fijado en seiscientos cuarenta y ocho mil novecientos noventa y un millones seiscientos noventa y nueve mil quinientos treinta y siete (\$648.991.699.537) en pesos constantes de diciembre de 2013, de acuerdo a lo establecido en el otrosí No. 6 al contrato de concesión. En cuanto a las inversiones en el proyecto, el valor del contrato asciende a un billón ciento cuarenta y siete mil seiscientos cincuenta y tres millones cuatrocientos veintiún mil setecientos noventa y nueve (\$1.147.653.421.799) pesos constantes a diciembre de 2013 (Contrato de Concesión APP 08 de 2015, 2020). A continuación se presenta en la figura 6 el esquema del proyecto.

Figura 6: Esquema de negocio Concesionaria Alternativas Viales



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del contrato de concesión

Estructura organizacional

El organigrama de la Concesionaria se presenta en el anexo A, allí se relaciona el personal directo para la fase de preconstrucción que asciende a cincuenta y ocho (58) personas, y los contratistas que suministran mano de obra para las actividades de operación y mantenimiento

del corredor vial, labores rutinarias de niveles de servicio, operación de peaje, gestión social y demás.

Como se mencionó en la justificación de la investigación, el proceso de recursos humanos consolida su gestión en los informes anuales a partir del reporte mensual a la Interventoría del proyecto donde relaciona de personal activo y retirado durante el periodo. Este informe sólo es un reporte con número de personas activas, no tiene comportamientos históricos, acumulados, análisis de información u otros datos que permitan llevar una trazabilidad del proceso. Entre otras actividades realizadas por recursos humanos se encuentran las de contratación de personal, liquidación de nómina y acompañamiento al programa de salud y seguridad en el trabajo; sin embargo, no se realiza seguimiento a los indicadores de desempeño o la implementación de herramientas de medición para la evaluación del componente de personal puesto que no se cuenta con ellas, y a la fecha sólo se hace seguimiento en los aspectos SG – SST. Tampoco existen registros a la evaluación de la situación de clima organizacional, factores motivacionales y desempeño de sus colaboradores.

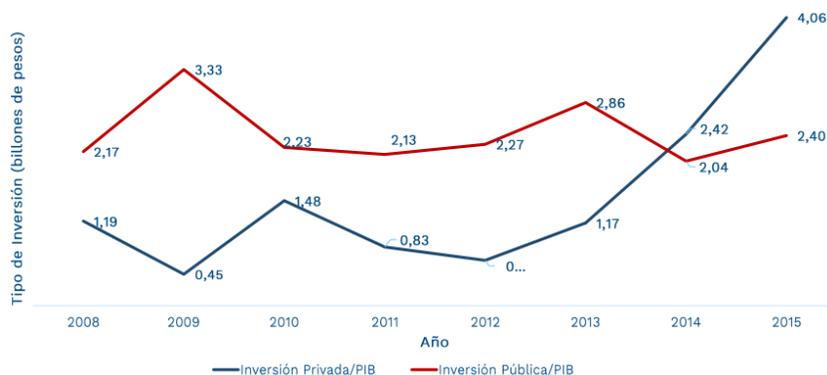
En la información registrada en la tabla 1 de la página 21 del presente documento, que relaciona el número de personas en cargos de la Concesionaria, se evidencia que el tiempo promedio por colaborador a nivel general se encuentra entre 1 y 2 años. Como debilidad en la estructura organizacional se encuentra que el personal directivo es el que más ha rotado al ser comparado con los otros niveles de la empresa, esto incide en el clima organizacional puesto que se generan cambios en las directrices. Una fortaleza de la organización se encuentra en que la persona responsable del proceso de gestión humana está vinculada desde el inicio del contrato, julio de 2015, y para el desarrollo del plan de intervención tiene tácitamente la trazabilidad de su proceso.

5.2. Información del sector

El sector económico donde se ubica la organización objeto de intervención es el secundario o industrial, delimitado por la transformación de bienes materiales que se usan para la elaboración de nuevos productos. Para el caso particular, la Concesionaria se ubica en el sector de la infraestructura, específicamente en las Asociaciones Público-Privadas, y según el Departamento de Planeación Nacional la dinámica de crecimiento en el país presenta el siguiente panorama en el corto plazo (DNP, 2019)

- La economía colombiana se ubica en el puesto 38 a nivel mundial y en el cuarto a nivel Latinoamérica.
- La inversión pública en Colombia en el periodo 2010 – 2016 ha tenido un crecimiento superior al 61% pasando de 25,2 billones de pesos en 2010 a 40,6 billones de pesos a 2016.
- Colombia obtuvo el tercer puesto de la región de Latinoamérica en el mayor crecimiento de exportaciones en el año 2017.
- Entre los años 2000 a 2015 la inversión pública mantuvo un crecimiento exponencial; sin embargo, por efectos de la caída del petróleo la inversión a partir del año 2016 al cierre de 2018 decreció 6,9%
- Colombia ha firmado acuerdos comerciales con más de 60 países
- La inversión privada en el sector transporte asciende al 36.30% y su contrapartida en el sector público alcanza el 63.70%.
- Las primeras olas de concesiones viales a cargo del sector público (1993-2010) le han representado al estado un costo fiscal de USD 5.6 billones y un estimado en años 131 años.
- Desde los años 80 se están estructurando APP para mejorar la competitividad del país, puesto que éstas facilitan la provisión y mantenimiento de la infraestructura existente. Con base en el cumplimiento y disponibilidad de los servicios, se limitan los riesgos y las inversiones se fijan a partir de los estudios y diseños a cargo del estructurador.
- Las principales fuentes de inversión en el sector de infraestructura han crecido en los últimos años ubicándose principalmente en el sector privado, mientras que el sector público presenta un decrecimiento como se presenta en la figura 7.

Figura 7: Inversión pública vs la inversión privada en infraestructura para Colombia

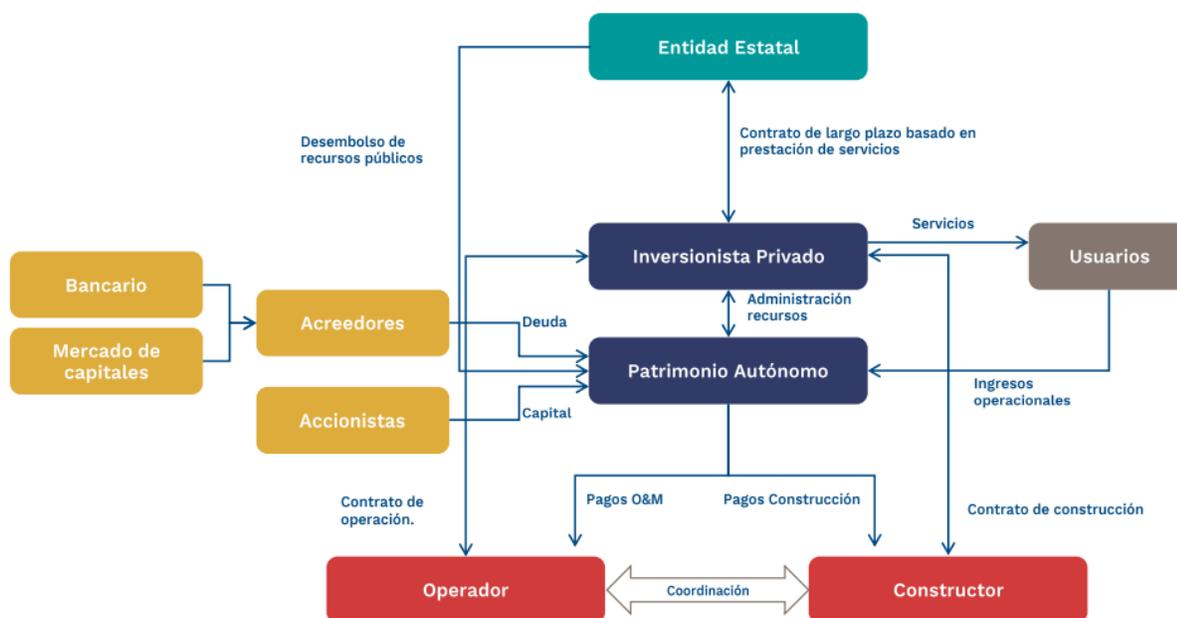


Fuente: Tomado de DNP (2019) Retos Hacia Un País Más Competitivo. Obtenido de Departamento de Planeación Nacional. p. 10

- Proveer una infraestructura al ritmo de las necesidades sigue siendo un reto dado que los recursos públicos son insuficientes.
- Colombia se encuentra entre los 6 países que logran que sus proyectos más relevantes entren al Plan Nacional de Desarrollo.
- Colombia es pionero en la formulación de iniciativas privadas con un promedio anual de 121, de acuerdo a los datos de la guía de referencia para APP del Banco Mundial y la Public-Private Infrastructure Advisory Facility – PPIAFP, organización que presta servicio de asesoría en infraestructura pública – privada a los gobiernos de los países en desarrollo, para fortalecer sus políticas, regulaciones e instituciones en la ejecución de infraestructura sostenible con participación del sector privado.
- Colombia ocupó el tercer lugar según la publicación del Banco Mundial *Procuring Infrastructure Public-Private Partnerships 2018*, entre 135 países en cuanto a condiciones para el desarrollo de proyectos bajo el esquema APP.
- Son necesarios \$208billones a 2035 para el plan maestro de transporte intermodal en el país, a nivel fluvial el plan maestro estima inversiones que alcanzan los 8,8billones a 2035, en el sector energético para llegar a una cobertura del 100% se requieren \$4,3billones, en saneamiento básico, acueductos y aseo – residuos sólidos \$46,7billones a 2030.

En cuanto al marco normativo de las APP en Colombia, se regula por la ley de 1508 de 2012, que las establece como instrumento para la inyección de capital privado en contratos públicos, con la implementación de esta ley se abre la posibilidad de estructurar proyector en otros sectores de infraestructura productiva adicionales al transporte. La ley 1508 de 2012, buscar atraer y viabilizar a largo plazo la inversión de capital privado para la construcción, mantenimiento y operación de los proyectos, cuyo el reconocimiento económico se encuentra sujeto al cumplimiento de unos niveles de servicio, indicadores y la disponibilidad de recursos y sin anticipo de los trabajos que se adelantarán, se limitan los riegos, adiciones y prórrogas a los contratos. Para el 2018, mediante la ley 1882 se modifica la normatividad en contratación, infraestructura y APP, en lo que respecta a estas últimas se fortaleció la viabilidad de los proyectos. Las Asociaciones Publico Privadas – APP presentan el siguiente esquema básico para su funcionamiento (DNP, 2019) .

Figura 8: Esquema básico de transacción de una APP



Fuente: Tomado de DNP (2019) Retos Hacia Un País Más Competitivo. Obtenido de Departamento de Planeación Nacional. p. 43

En cuanto al número de proyectos bajo el esquema de APP, la mayor participación está a cargo de la Agencia Nacional de Infraestructura ANI con 178, seguido por la Alcaldía Mayor de Bogotá con 97, el Instituto Nacional de Concesiones – ICCU con 44, el Departamento Administrativo de la Defensoría Del Espacio Público – DEPAR con 38 y de manera descendente con proyectos entre 26 y 10 se encuentran el Instituto Nacional de Vías – INVIAS, la Secretaria Distrital de Movilidad, Alcaldía de Cali, entre otros. A nivel ciudades, la mayor participación de APP se encuentra en Bogotá con 238 proyectos y a nivel departamental se tiene un registro de 94 (DNP, 2019).

El proyecto Ibagué – Honda Cambao – Manizales es una APP de cuarta generación, en ejecución por parte de la Concesionaria Alternativas Viales SAS, que se enmarca en la actividad económica de construcción de carreteras y ferrocarriles. Respecto a la experiencia, la sociedad concesionaria la conforman 4 empresas del sector de infraestructura, 3 nacionales, Icein Ingenieros Constructores SA (25%), Gaico Ingenieros Constructores SA (25%), y Alca Ingeniería (25%), y una cuarta multinacional de origen portugués Mota Engil Enghenaria e Construcao SA

(25%) (Contrato de Concesión APP 08 de 2015, 2020). De acuerdo a la siguiente clasificación el proyecto se ubica dentro de las 11 Iniciativas Privadas – IP que están a cargo de la Agencia Nacional de Infraestructura – ANI

Figura 9: Iniciativas privadas en ejecución del sector carretero

| Proyecto | Valor del Contrato (Billones de pesos, 2016) | Estado |
|--|--|----------------------|
| IP Ibagué - Cajamarca* | 2.5 | Adjudicado: 15/01/15 |
| IP Malla Vial del Meta | 3.7 | Adjudicado: 03/04/15 |
| IP Chirajara - Fundadores / Bogotá Villavicencio* | 6.5 | Adjudicado: 23/04/15 |
| IP Departamentos del Cesar y la Guajira* | 1.9 | Adjudicado: 13/05/15 |
| IP Cambao - Manizales | 1.6 | Adjudicado: 13/05/15 |
| IP Vías del NUS* | 3.2 | Adjudicado: 01/12/15 |
| IP Neiva - Girardot* | 2.3 | Adjudicado: 15/09/15 |
| IP Antioquia - Bolívar* | 3.3 | Adjudicado: 17/09/15 |
| IP Buga - Buenaventura | 3.2 | Adjudicado: 13/05/16 |
| IP Accesos norte a la ciudad de Bogotá D.C. | 1.4 | Adjudicado: 22/07/16 |
| IP Tercer Carril Bogotá Girardot | 4.7 | Adjudicado: 18/08/16 |
| Total | 34.4 | |

*Con Cierre financiero

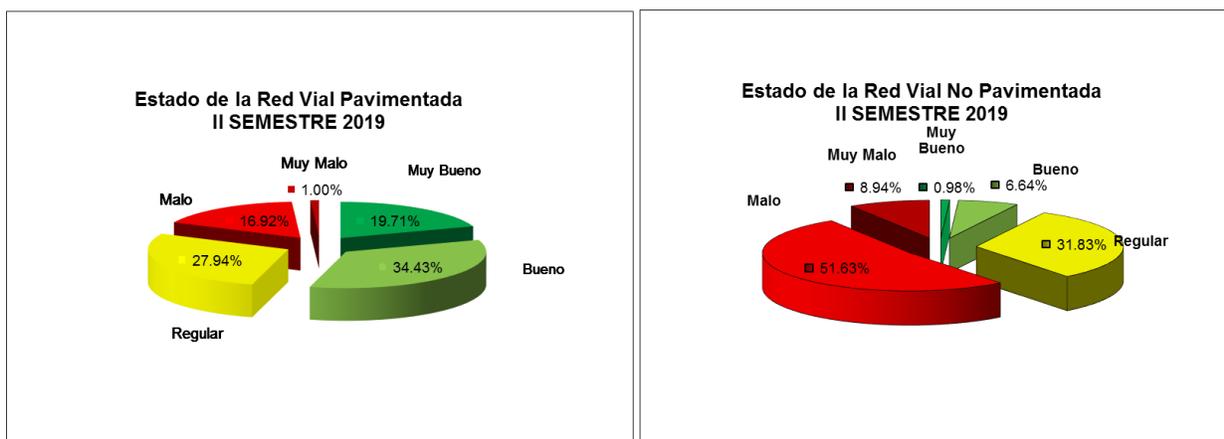
Fuente: Tomado de DNP (2019) Retos Hacia Un País Más Competitivo. Obtenido de Departamento de Planeación Nacional. p. 61

En cuanto al futuro de las APP del sector de infraestructura, al cierre del tercer trimestre de 2019 se tienen 753 proyectos registrados en la base de datos de la entidad, de los cuales 519 se encuentran vigentes. El sector transporte lidera las iniciativas con 81 proyectos en etapa de factibilidad y prefactibilidad y se destacan 17 proyectos vías; 7 aeropuertos; 5 de renovación urbana; 8 de transporte masivo y estratégico (RUAPP, 2020).

La administración de la malla vial del país está a cargo de dos entidades principalmente, la Agencia Nacional de Infraestructura – ANI con un total de 8.133km de vía concesionada en los proyectos de primera a cuarta generación (ANI, 2020), y el Instituto Nacional de Vías – INVIAS que administra la red vial que no está a cargo de la ANI incluyendo la red terciaria y no pavimentada. Existen otras entidades que tienen menor participación como las gobernaciones,

municipios y alcaldías para las zonas urbanas. Respecto al estado de la malla vial, las vías concesionadas cumplen niveles de servicio que garantizan su transitabilidad en condiciones pavimentadas, mientras que a cargo del Instituto Nacional de Vías – INVIAS el panorama al cierre del primer semestre de 2019 con 10.902Km de carretera administrados tienen 92.40% en estado regular a malo para vías pavimentadas y 45.86% para vías pavimentadas, como se presenta en la figura 10 (INVIAS, 2020).

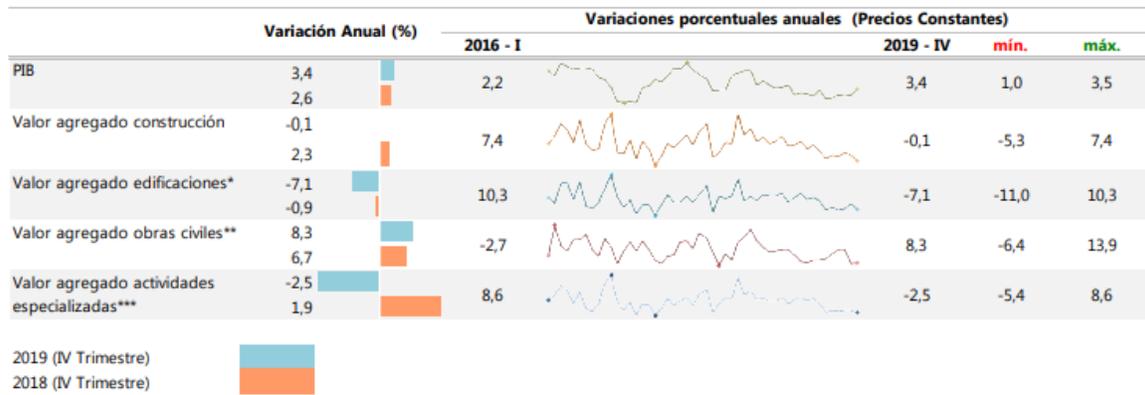
Figura 10: Estado de la red vial en Colombia no concesionada



Fuente: Tomado de INVIAS (2020) Estado de la Red Vial. Obtenido de Instituto Nacional de Vías - INVIAS: <https://www.invias.gov.co/index.php/informacion-institucional/2-uncategorised/57-estado-de-la-red-vial>

Finalmente, el sector de la construcción a nivel general se mantiene estable respecto al cierre del mismo trimestre de 2018 con un leve decrecimiento del 0.1% del valor agregado del sector, obtenido por la variación negativa de las edificaciones y actividades especializadas, y a pesar del crecimiento positivo de las obras civiles del 8.3% como lo registra el informe de indicadores económicos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística al cierre del año 2019. En relación con la tasa de empleabilidad, el sector de la construcción entre noviembre de 2019 a enero de 2020 generó una ocupación de 22.393 miles de personas que representa el 7.1% del total nacional con un incremento del 2.1% respecto al año inmediatamente anterior (DANE, 2020).

Figura 11: Crecimiento PIB – Sector de la construcción 2019



Fuente: Tomado Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2019) Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción (IEAC). p. 4

6. Diseño metodológico

6.1. Tipo de intervención

El trabajo dirigido es de tipo descriptivo desarrollado con una metodología mixta, la cual combina los modelos cualitativo y cuantitativo, con ella se integró la información numérica, verbal, textual y visual a los procesos de recolección, análisis y comprensión del problema. Igualmente, con el enfoque mixto se logró una perspectiva más amplia e integral del objeto de investigación durante la fase descriptiva, puesto que se abordaron aspectos de magnitud con el enfoque cuantitativo y profundidad desde el punto de vista cualitativo. La adopción de una metodología mixta permitió a partir de la multiplicidad de los datos recolectados obtener solidez, mayor perspectiva y aceptación de la información (Hernandez, et al., 2014), ya que los resultados estadísticos se asociaron con apartes de las entrevistas que consideran contextos, fuentes y ambientes relevantes, que facilitaron la interpretación de los resultados.

Para el desarrollo del componente cualitativo, se optó por la aplicación de entrevistas ya que permiten enriquecer las valoraciones numéricas en aspectos que son relevantes para definir el clima organizacional como la comunicación, colaboración y motivación de los colaboradores de la Concesionaria. Para la elaboración del presente trabajo, se contó con el acompañamiento de la coordinación de recursos humanos y la autorización de la gerencia general de la Concesionaria. Durante la fase de recolección de los datos, se hizo énfasis en la confidencialidad y en el uso de la información, requerida únicamente para el análisis y presentación de resultados del presente plan de mejoramiento; esto para que los colaboradores expresaran sin restricciones su opinión. Para la recolección de datos del análisis cuantitativo se aplicó el instrumento IMCOC y para los aspectos cualitativos, los datos se obtuvieron de las entrevistas realizadas a los directores de área, con preguntas abiertas que indagaban sobre aspectos de opinión, conocimiento, manejo y antecedentes del clima organizacional.

6.2. Población y muestra

La población actual de Concesionaria, sin tener en cuenta el personal suministrado por los subcontratistas de operación y mantenimiento, es de cincuenta y ocho (58) empleados directos para las tres áreas operativas de los procesos administrativo, técnico y de operación y mantenimiento. La población se encuentra dividida en dos sedes, Bogotá con doce (12) personas que hacen parte del área administrativa y técnica, y cuarenta y seis (46) que realizan las labores propias de operación y mantenimiento del corredor vial, su base de trabajo es el centro de control de operaciones CCO, ubicado en el municipio de Lérída, Tolima.

La aplicación del instrumento de medición se realizó sobre la totalidad de la población de la Concesionaria de ambas sedes, puesto que los diagnósticos organizacionales deben considerar a todos los colaboradores. Para el caso particular, se tomaron los colaboradores directos, independiente del área a la pertenecen, escolaridad u otras divisiones dentro de la Concesionaria. La oficina administrativa y técnica con sede Bogotá, tiene una muestra equivalente al veintiún por ciento (21%) del total del censo; la rotación más alta se ubica en el personal directivo. En la oficina administrativa, se centran las decisiones estratégicas de la organización y la dirección de todas las áreas a excepción de la operación y mantenimiento. La sede más representativa por la densidad poblacional es la Lérída, Tolima, donde se encuentra el centro de control de operación – CCO con el setenta y nueve por ciento (79%) de la población.

Además de definir la población y la ubicación geográfica para la toma de datos, este trabajo de intervención se enmarcó dentro de otros aspectos como la temporalidad y las fuentes de información. Durante el proceso de recolección de información no se tuvo en cuenta el personal indirecto del proyecto, a cargo de los contratistas de operación y recaudo de peajes, mantenimiento rutinario, gestión social, personal médico de ambulancias y vigilancia, puesto que no tiene vinculación laboral directa con la concesionaria.

La recolección de datos y análisis durante el proceso de investigación se realizó de la siguiente manera:

- Cincuenta y ocho (58) formularios con el instrumento de medición IMCOC para aplicar en las sedes de Bogotá y Lérída de la Concesionaria.

- Cuatro (4) entrevistas a los directivos de la concesionaria, un (1) gerente general, dos (2) directores de área y un (1) coordinador de recursos humanos.
- Cuatro (4) reuniones con los colaboradores, distribuidas en una (1) de observación, una (1) de sensibilización para socializar la propuesta de investigación y aplicación del instrumento de medición de clima organizacional y dos (2) más de explicación y aplicación, una en cada sede de la Concesionaria.

El propósito de realizar la reunión de observación antes de aplicar el instrumento IMCOC y las entrevistas, fue validar que las siete dimensiones abordadas eran suficientes frente necesidades de la organización. Lo anterior, bajo la supervisión de la coordinación de recursos humanos.

6.3. Instrumentos de medición

Con base en los aspectos abordados en el marco de referencia del presente trabajo, se consideró que el instrumento IMCOC es la herramienta que más se ajusta a las necesidades de diagnóstico en la Concesionaria, además que su lenguaje simple facilita la comprensión del colaborador y que aborda un número importante de dimensiones para iniciar con la medición. Lo anterior, a partir de que en la Concesionaria es la primera vez que se realiza la medición de clima organización. Del mismo modo, el instrumento IMCOC es una herramienta de diagnóstico validada en Colombia, que le permite al proceso de gestión humana de las empresas, obtener información del cómo los colaboradores asumen actitudes y comportamientos, y perciben el clima de su organización. Con la aplicación del instrumento IMCOC se identificaron fortalezas y debilidades, que al ser analizadas viabilizaron estrategias que harán parte de acción. En el instrumento IMCOC se abordaron las variables de objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control a través de 45 preguntas. El IMCOC se mantuvo con el método de escalamiento de Likert de 5 niveles, respuestas de múltiple valoración, obteniendo información de comportamientos, calidad, actitudes, creencias, satisfacción y percepciones. (Méndez, 2006).

Respecto al procesamiento de información se realizó por porcentaje de respuestas positivas, relacionadas por cada pregunta. Para la Concesionaria, se mantuvo las 7 dimensiones predeterminadas en el instrumento y el esquema de preguntas definido por el IMCOC, así:

- 1 – 3 Objetivos
- 4 – 13 Cooperación
- 14 – 22 Liderazgo
- 23 – 26 Toma de decisiones
- 27 – 32 Relaciones interpersonales
- 33 – 39 Motivación
- 40 – 45 Control

Como se indicó anteriormente, la valoración del colaborador se realizó bajo la escala Likert definida en el IMCOC de 1 a 5. Esta evaluación midió su actitud, comportamiento y percepción frente a un evento o situación dentro del marco de su trabajo diario, de la siguiente manera:

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

Respecto a las entrevistas al equipo directivo y a la coordinadora de recursos humanos de la Concesionaria que se utilizaron para el análisis cualitativo, se adoptó un esquema semiestructurado conformado por una guía de preguntas que abrieron la posibilidad introducir otros aspectos por parte del entrevistado. Esto permitió obtener más información desde la percepción de los líderes de proceso y la postura que adoptan frente a las situaciones cotidianas de la Concesionaria. Las preguntas son de opinión, expresión de sentimientos y de antecedentes. Para las entrevistas, se adaptó el modelo presentado para el análisis cualitativo del libro *Metodología de la Investigación* de Hernández (2014), que se incluyó en el Anexo C – Entrevista sobre Clima Organizacional en la Concesionaria Alternativas Viales SAS (Hernandez, et al., 2014).

En línea con lo anterior, para el análisis cualitativo fue fundamental obtener información tácita de los eventos ocurridos, interpretaciones, reacciones, emociones, entre otros comportamientos al interior de la organización (Hernandez, et al., 2014). Estos aspectos permitieron identificar lo relevante de las experiencias al interior de la Concesionaria. Para el caso particular, la muestra

se estableció en cuatro (4) directivos, delimitando así las percepciones y el tema de investigación hacia este grupo. Esta muestra se determinó por conveniencia ya que se buscaba profundizar en la percepción del equipo directivo de la Concesionaria frente a temas como el liderazgo, toma de decisiones, control, colaboración, entre otros, que fueron abordados en el análisis cuantitativo. Igualmente, el proyecto sólo cuenta con cuatro direcciones de las cuales una no tiene personal a cargo, dirección jurídica. Las demás direcciones fueron entrevistadas a excepción del área administrativa y financiera, puesto que el desarrollador del presente trabajo dirigido es el responsable del área. Para complementar la muestra se entrevistó a la coordinadora del área de recursos humanos, proceso transversal de la organización.

6.4. Procedimiento

La recolección de información en la Concesionaria, se realizó de manera virtual a través seis (6) video llamadas y la plataforma de google forms. Para el análisis cuantitativo, se transcribieron las cuarenta y cinco (45) preguntas y opciones de respuesta del instrumento IMCOC de manera que se respondieran en línea. Este formulario, se remitió vía correo electrónico para ser contestado desde cualquier dispositivo como celular, tableta o computador. Para los colaboradores que no contaban con un correo electrónico, se imprimió el instrumento, de tal manera que fuese diligenciado en físico y posteriormente, se digitalizó. Para el análisis cualitativo, las cuatro (4) entrevistas a los directivos de la Concesionaria, se desarrollaron a través de video llamada con una duración aproximada de 30min cada una.

La toma de información para el análisis cualitativo y cuantitativo se realizó dentro del mismo marco temporal, puesto que se buscaba contrastar, a partir de los datos recolectados, la consistencia de la valoración numérica. Asimismo, sobre las entrevistas aplicadas a los directivos se indagó en los problemas que consideran relevantes y su estrategia para manejarlos.

Previo análisis de resultados, se clasificó la población de la Concesionaria por sexo biológico, nivel jerárquico dentro de la organización, salario, responsabilidades y tipo de personal, discriminando su centro de costo administrativo, técnico y de operación y mantenimiento

6.5. Análisis de datos

Para el análisis de datos cuantitativo, se utilizó la herramienta de procesamiento estadístico de IBM SPSS Statistics. El análisis cualitativo, se realizó con el software Atlas.ti versión 8, empleando códigos que pudieran correlacionarse con el análisis cuantitativo. Como se indicó, para la codificación de las entrevistas se utilizaron términos asociados a las dimensiones abordadas con el instrumento IMCOC. Los códigos se agruparon en las siguientes categorías:

- Comunicación
- Control
- Cooperación
- Liderazgo
- Motivaciones
- Resolución de conflictos
- Sentido de pertenencia

Del mismo modo, teniendo en cuenta que la medición del clima organizacional abordó aspectos cualitativos que sirvieron para entender con mayor profundidad los resultados obtenidos en la medición cuantitativa, el procesamiento de los datos se desarrolló de manera independiente. Luego, se realizó la convergencia de los resultados para lograr un análisis más completo e integral de las fortalezas y debilidades de la Concesionaria.

Para el análisis de los datos obtenidos del instrumento IMCOC se utilizó la estadística descriptiva, iniciando con la presentación de las medidas de tendencia central: moda, mediana y media, y de variabilidad: rango, desviación estándar y varianza. Los resultados de tendencia central (media) se graficaron y ponderaron dando el mismo peso, para obtener los promedios por dimensión y valoración general del clima organizacional. A continuación, se consolidaron los resultados del componente cualitativo obtenidos de las entrevistas a través de la codificación, evaluación y análisis.

Posteriormente, se contrastaron los resultados de los análisis cuantitativos y cualitativos que se asociaban para profundizar en las fortalezas y debilidades por dimensión, teniendo en cuenta el esquema presentado en el instrumento IMCOC.

Para el desarrollo del plan de intervención prevalecieron los datos recolectados del análisis cuantitativo dado que recogieron la totalidad de la población de la Concesionaria. La presentación de los resultados se realizó por dimensiones en el análisis cuantitativo y por codificación para el análisis cualitativo. En los primeros se tomó como referencia las valoraciones medias y para las segundas, las repeticiones de las citas. Esto permitió categorizar las habilidades y aspectos relevantes de la información recolectada.

6.6. Consideraciones éticas

El presente trabajo de intervención para la Concesionaria Alternativas Viales, se enmarcó dentro de los principios éticos básicos, en concordancia con el Derecho Internacional de Derechos Humanos – DIDH; de respeto, donde los colaboradores del proyecto tienen derecho a ser protegidos y tratados de manera autónoma; beneficencia, de no hacer daño a la integridad física y moral de cada uno de ellos con el desarrollo del trabajo, y equidad, respecto al tratamiento de la información suministrada. Respecto a la categoría de riesgos de la investigación, se clasificó con riesgo mínimo, dado que no genera alguno ni vulnera a los colaboradores. Del mismo modo, durante la toma de información se garantizó la confidencialidad en el tratamiento de datos, incluidos los personales. En cuanto a los impactos sobre la población objeto de intervención, se prevén dentro el marco del plan de mejoramiento.

Igualmente, la población de la Concesionaria, no es considerada vulnerable, puesto que por su naturaleza, no se encuentra expuesta a maltratos ni violación a sus derechos; y circunstancias, no es sometida a exclusión, discriminación, pobreza, inequidad y violencia; ni requiere un esfuerzo adicional para incorporarse dentro del desarrollo del presente trabajo de intervención.

Para el desarrollo del plan de mejoramiento se obtuvo el consentimiento de gerencia general, bajo la supervisión de la coordinación de recursos humanos de la Concesionaria. En cuanto, al consentimiento informado del trabajo de intervención se realizó de manera verbal, invitando a toda la población a través del área administrativa y financiera, a participar en la toma de información para la elaboración de un plan de mejoramiento como parte del proceso de recursos humanos, y explicando en el formulario del instrumento IMCOC, que se respetará la confidencialidad de la información proporcionada y el anonimato frente a las respuestas aportadas. De esta manera, se garantizó la privacidad y confidencialidad los datos personales.

Figura 12: Solicitud de toma de información

Instrumento de medición Clima Organizacional Concesionaria Alternativas Viales SAS

Con el diligenciamiento de este formulario la Concesionaria busca oportunidades de mejora que le permitan intervenir favorablemente el ambiente laboral dentro de la organización. Las respuestas son opiniones propias basadas en la experiencia de cada uno en su trabajo, por lo tanto, no existen respuestas correctas e incorrectas.

Lea con atención cada una de las afirmaciones y marque con sinceridad la respuesta que mejor se ajuste a su opinión. No deje preguntas sin contestar. Si alguna pregunta no tiene sentido o no la puede contestar, por favor pregúntele a la persona que le envió este cuestionario

La escala de valoración va de 5 a 1, así:

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

CONFIDENCIALIDAD

En esta encuesta no se pide su nombre, cargo u otra información suya como colaborador, por lo tanto, sus respuestas son anónimas y confidenciales.

*Obligatorio

Fuente: Tomado de Google Forms del instrumento IMCOC aplicado en la Concesionaria https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScVnKqg9TXFv7f_x9IZAYD7Ym19UrRlrRAEmi9DkIqmrZ-7aQ/viewform?usp=sf_link

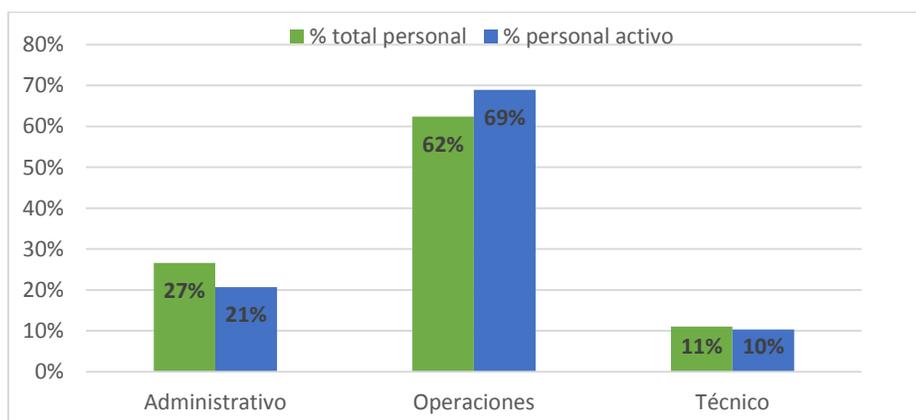
Finalmente, los resultados del presente trabajo de intervención contemplan la entrega de una copia aprobada del documento final a la coordinación de recursos humanos para su implementación dentro de la Concesionaria, incluyendo los datos recolectados en campo que se encuentran bajo custodia y confidencialidad del investigador. Respecto a los derechos de propiedad intelectual, el trabajo de intervención se enmarca dentro la normatividad institucional vigente.

7. Diagnóstico organizacional

Como se indicó, en el diseño metodológico previo al procesamiento estadístico y análisis de datos, se clasificó la población de la Concesionaria por sexo biológico, nivel, salario y responsabilidades del personal. En el proyecto han participado, incluyendo personal retirado y activo un total de 109 personas. A continuación, se discrimina gráficamente la población total y activa de la Concesionaria. Esta información sirvió para confirmar si la segmentación de la población y su posición dentro de la organización, tiene incidencia en percepción, actitudes y comportamientos de los colaboradores.

La Concesionaria se divide en tres áreas, administrativa, técnica y operación y mantenimiento, las dos últimas se ubican en el municipio de Lérída, Tolima, a excepción de un ingeniero de diseños y la dirección técnica, el personal administrativo tiene como base de trabajo la sede de Bogotá. Como se observa a continuación, la mayor población para el proyecto está en el corredor vial con una participación del 79% y el área administrativa, con procesos transversales estratégicos y de apoyo, tiene el 21% del personal.

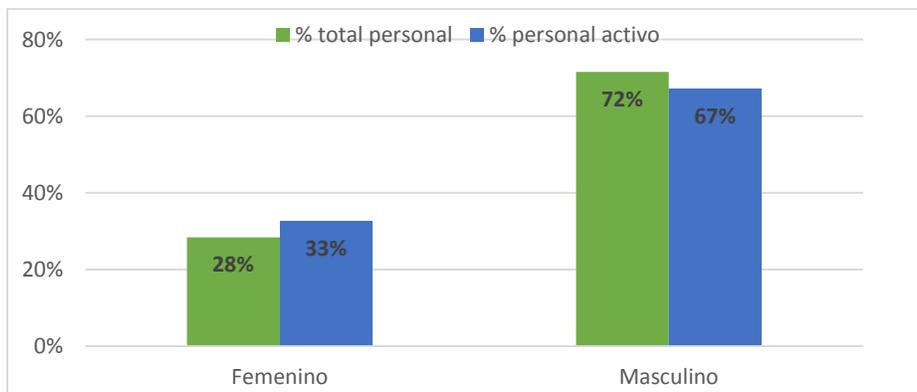
Figura 13: Discriminación población Concesionaria por centro de costo



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de nómina de la Concesionaria

Respecto a la clasificación por sexo biológico, se confirmó que la participación de la mujer en el sector de la construcción sigue siendo menor al ser comparada con la contratación del personal masculino. Actualmente, en la Concesionaria la participación de la mujer asciende al 33% sobre el total, y en la siguiente gráfica se presenta la clasificación por sexo biológico.

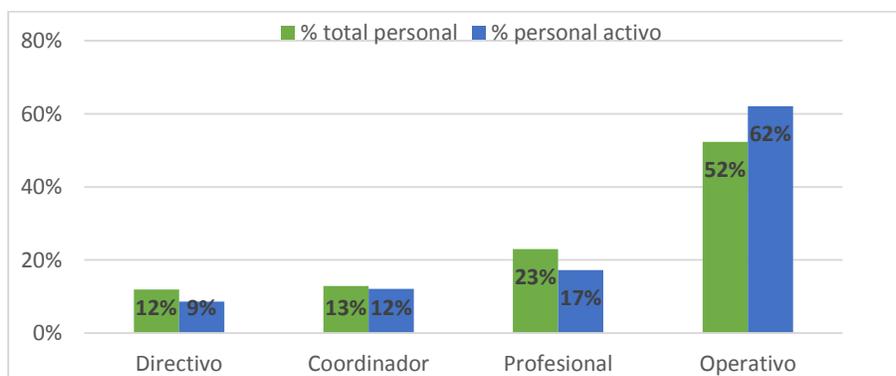
Figura 14: Discriminación población Concesionaria por sexo biológico



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de nómina de la Concesionaria

La estructura de la organización se dividió en cuatro grupos, el personal directivo compuesto por 5 colaboradores con nivel de educativo de postgrado; coordinadores con formación profesional de pregrado y experiencia específica, con una participación del 12% sobre el total; 10 profesionales con formación de pregrado y 62% de personal operativo con experiencia en el cargo de desempeñado. En el siguiente gráfico se presenta la participación de los colaboradores dentro de la organización.

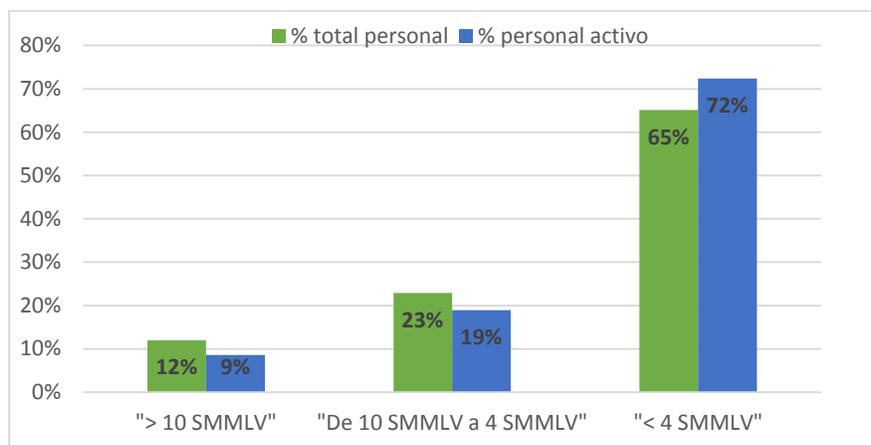
Figura 15: Discriminación población Concesionaria dentro del organigrama



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de nómina de la Concesionaria

En cuanto, a la remuneración de los colaboradores, se realizó una clasificación de los ingresos en salarios mínimos de 2020, donde se observa que el 72% del personal percibe un salario inferior a 4 SMMLV que equivalen a \$3.511.212 en precios corrientes. Con una participación menor entre el 19% y 9%, se encuentra la escala salarial de 10 SMMLV a 4 SMMLV y mayores a 10 SMMLV, respectivamente. A continuación, se contrasta el personal activo respecto al total de colaboradores (actuales + retirados) donde se observa que a nivel general las escalas salariales se mantienen.

Figura 16: Discriminación población Concesionaria por escala salarial



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de nómina de la Concesionaria

7.1. Procesamiento de datos

Análisis Cuantitativo

Para el análisis cuantitativo se utilizó el software SPSS Statistics cuyos resultados, se tabulan por dimensión a continuación. Con base en los resultados medios obtenidos a las preguntas por dimensión, se realizó la equivalencia de los valores para clasificar el clima organizacional de crítico a óptimo (Vidaurre, 2009). Para conseguir la equivalencia se utilizó la media aritmética sobre total de preguntas utilizadas por dimensión. En la siguiente tabla se presenta la relación adoptada para la calificación del clima organizacional de la Concesionaria.

Tabla 5: Clasificación de las dimensiones del clima organizacional

| Calificación | Rango | Clasificación | Tipo de Intervención |
|--------------|-------|---------------|---|
| Bajo | 0 – 1 | Malo | Es necesario tomar acciones de intervención de manera inmediata. |
| Regular | 1 – 2 | Deficiente | En el corto plazo se requieren acciones de mejora. |
| Medio | 2 – 3 | Satisfactorio | Tiene niveles de satisfacción aceptables y requiere ser reforzado con intervenciones en el corto plazo. |
| Alto | 3 – 4 | Bueno | Dado el grado de satisfacción obtenido, las acciones de intervención se planean a largo plazo para mantenerlo. |
| Superior | 4 – 5 | Óptimo | La gestión de la organización cumple con las necesidades propias y de sus colaboradores. Las acciones se enfocan en el seguimiento a largo plazo. |

Fuente: Adoptado a partir de los parámetros de medición de Vidaurre, R. (2009). Diagnóstico Del Clima Organizacional En Una Empresa de Comunicaciones De EL Salvador. Pág 85

- Objetivos

Dimensión abordada de las preguntas del 1 al 3 que se encuentra asociada al conocimiento que tienen los colaboradores sobre la estrategia organizacional (misión, visión, objetivos y funcionamiento).

Tabla 6: Dimensión de objetivos instrumento IMCOC

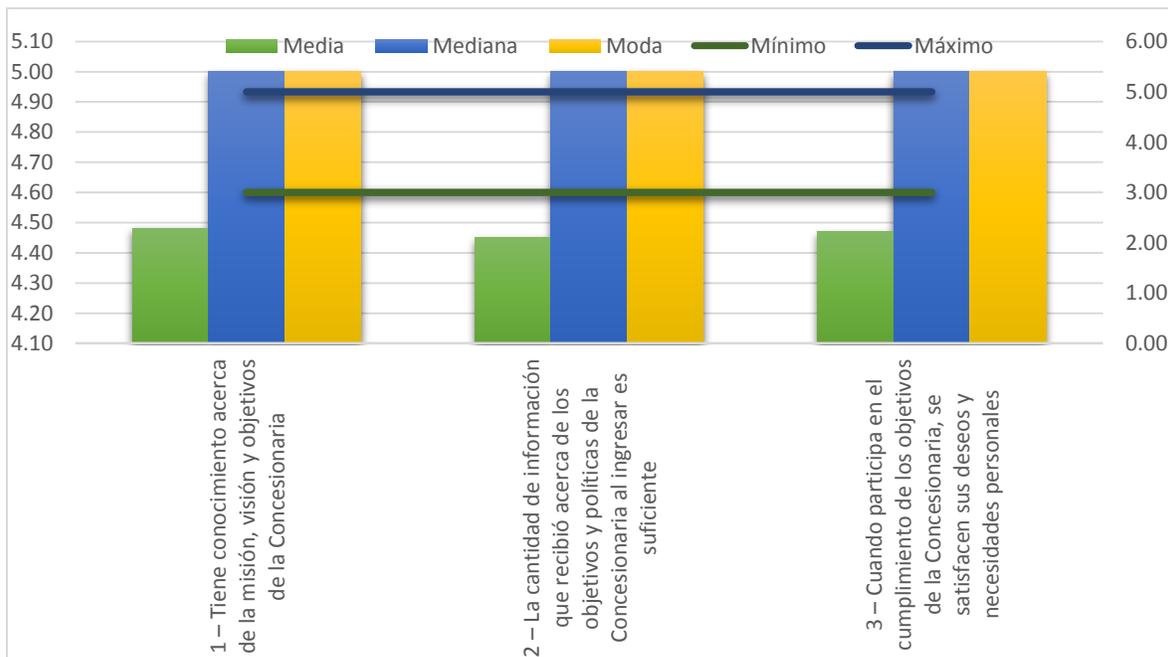
| | | 1 – Tiene conocimiento acerca de la misión, visión y objetivos de la Concesionaria | 2 – La cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de la Concesionaria al ingresar es suficiente | 3 – Cuando participa en el cumplimiento de los objetivos de la Concesionaria, se satisfacen sus deseos y necesidades personales |
|----------------------------|----------|--|--|---|
| N | Válido | 58 | 58 | 58 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 |
| Media | | 4,48 | 4,45 | 4,47 |
| Error estándar de la media | | 0,082 | 0,089 | 0,079 |
| Mediana | | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| Moda | | 5 | 5 | 5 |
| Desv. Desviación | | 0,628 | 0,680 | 0,599 |

| | | | |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Varianza | 0,394 | 0,462 | 0,358 |
| Asimetría | -0,813 | -0,847 | -0,625 |
| Error estándar de asimetría | 0,314 | 0,314 | 0,314 |
| Curtosis | -0,306 | -,412 | -0,516 |
| Error estándar de curtosis | 0,618 | 0,618 | 0,618 |
| Rango | 2 | 2 | 2 |
| Mínimo | 3 | 3 | 3 |
| Máximo | 5 | 5 | 5 |
| Suma | 260 | 258 | 259 |

Fuente: Resultados obtenidos SPSS Statistics

Dimensión que se clasificó como óptima con una valoración de 4.47. En la siguiente gráfica se presentan los valores medios de tendencia central estadística, correspondientes a la media, mediana y moda. Asimismo, se grafican los límites superior e inferior de las respuestas obtenidas para la dimensión de objetivos.

Figura 17: Medidas de tendencia central dimensión objetivos



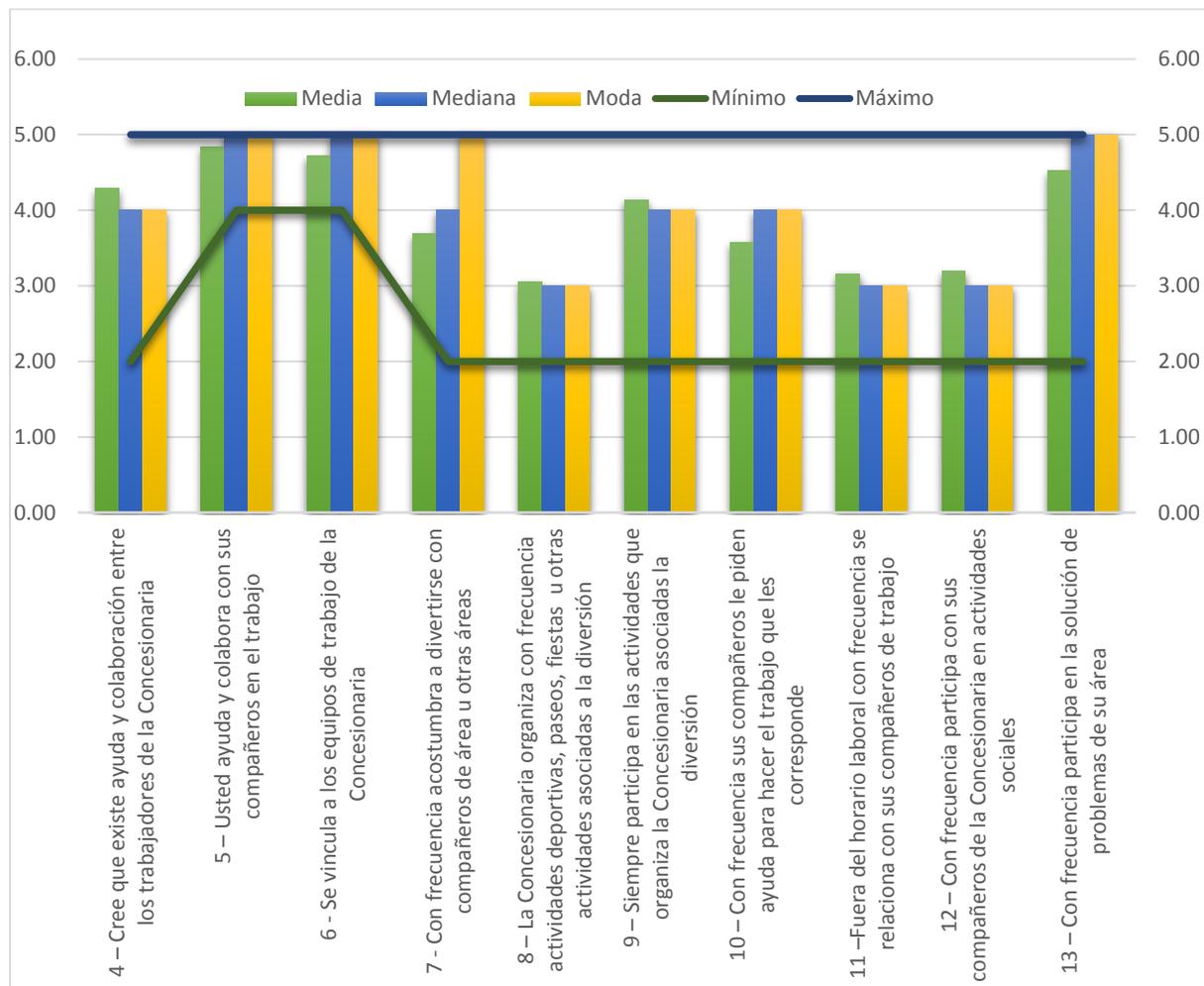
Fuente: Elaboración propia

| | | | | | | | | | | |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Suma | 249 | 281 | 274 | 214 | 177 | 240 | 207 | 183 | 185 | 262 |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

Fuente: Resultados obtenidos SPSS Statistics

Gráficamente, a continuación se consolidan las valoraciones medias obtenidas para la dimensión de cooperación, junto con los límites superior e inferior de cada pregunta. Con los resultados obtenidos la clasificación de la dimensión es buena con una calificación promedio de 3.92.

Figura 18: Medidas de tendencia central dimensión cooperación



Fuente: Elaboración propia

- Liderazgo

Asociada a la percepción de los estilos de liderazgo ejercidos en la Concesionaria y al control de grupo, se obtuvo los siguientes resultados consolidados de las preguntas 14 a la 22.

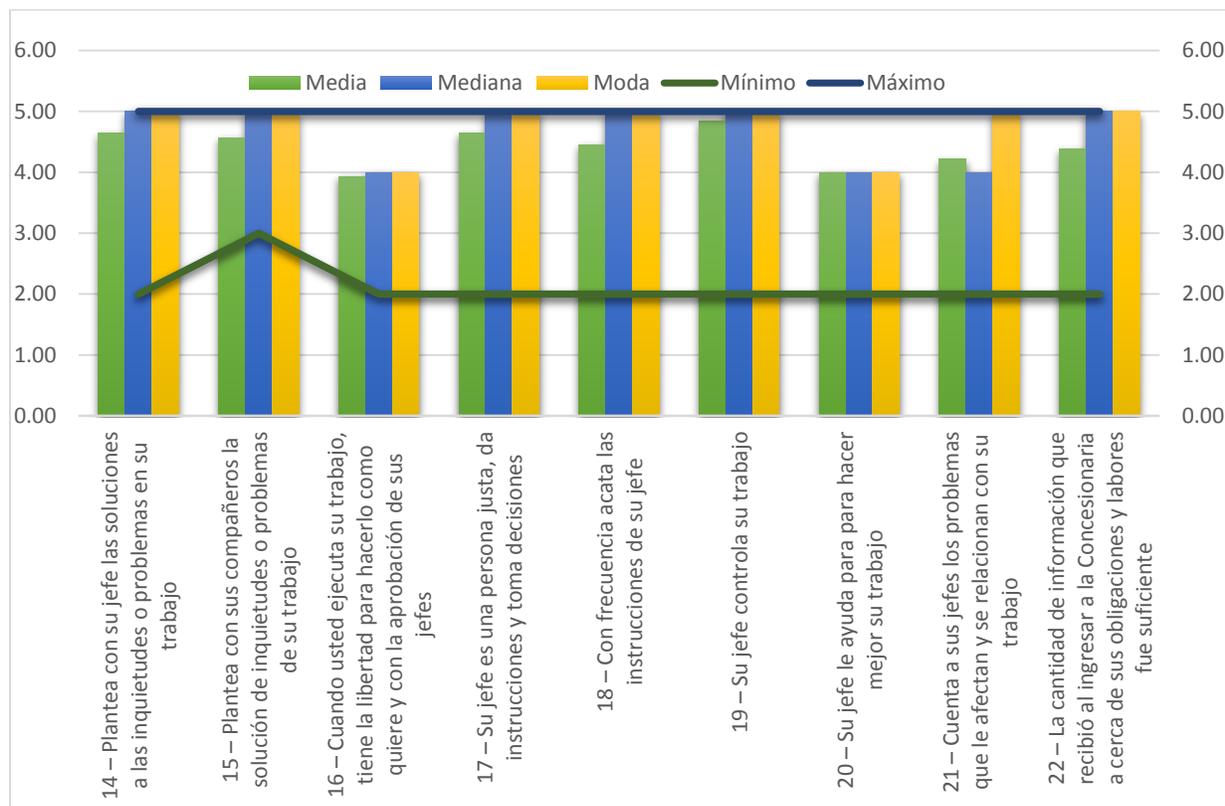
Tabla 8: Dimensión de liderazgo instrumento IMCOC

| | | 14 – Plantea con su jefe las soluciones a las inquietudes o problemas en su trabajo | 15 – Plantea con sus compañeros la solución de inquietudes o problemas de su trabajo | 16 – Cuando usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad para hacerlo como quiere y con la aprobación de sus jefes | 17 – Su jefe es una persona justa, da instruccione s y toma decisiones | 18 – Con frecuencia acata las instruccione s de su jefe | 19 – Su jefe controla su trabajo | 20 – Su jefe le ayuda para para hacer mejor su trabajo | 21 – Cuenta a sus jefes los problemas que le afectan y se relacionan con su trabajo | 22 – La cantidad de información que recibió al ingresar a la Concesionaria a cerca de sus obligaciones y labores fue suficiente |
|--------------------------------|----------|---|---|---|--|---|--|--|---|--|
| N | Válido | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | | 4,64 | 4,57 | 3,93 | 4,64 | 4,45 | 4,84 | 4,00 | 4,22 | 4,38 |
| Error estándar de la media | | 0,077 | 0,074 | 0,115 | 0,077 | 0,093 | 0,064 | 0,118 | 0,118 | 0,101 |
| Mediana | | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 |
| Moda | | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| Desv. Desviación | | 0,583 | 0,565 | 0,876 | 0,583 | 0,705 | 0,489 | 0,898 | 0,899 | 0,768 |
| Varianza | | 0,340 | 0,320 | 0,767 | 0,340 | 0,497 | 0,239 | 0,807 | 0,809 | 0,590 |
| Asimetría | | -1,939 | -0,883 | -0,512 | -1,939 | -1,210 | -4,122 | -,451 | -0,916 | -1,260 |
| Error estándar de asimetría | | 0,314 | 0,314 | 0,314 | 0,314 | 0,314 | 0,314 | 0,314 | 0,314 | 0,314 |
| Curtosis | | 5,601 | -0,204 | -0,331 | 5,601 | 1,355 | 20,306 | -0,710 | -0,069 | 1,503 |
| Error estándar de curtosis | | 0,618 | 0,618 | 0,618 | 0,618 | 0,618 | 0,618 | 0,618 | 0,618 | 0,618 |
| Rango | | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Mínimo | | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Máximo | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Suma | | 269 | 265 | 228 | 269 | 258 | 281 | 232 | 245 | 254 |

Fuente: Resultados obtenidos SPSS Statistics

Los valores medios obtenidos a las preguntas asociadas a la dimensión de liderazgo se presentan en la siguiente figura, junto con los límites superior e inferior de las respuestas obtenidas. Respecto a la calificación de la dimensión se obtuvo una valoración media de 4.41, clasificándose la dimensión de liderazgo en estado óptimo.

Figura 19: Medidas de tendencia central dimensión liderazgo



Fuente: Elaboración propia

- Toma de decisiones

Dimensión asociada a la forma de cómo se toman las decisiones al interior de la Concesionaria a partir del estilo de liderazgo de sus jefes. Esta dimensión se evaluó de las preguntas 23 a la 26.

Tabla 9: Dimensión de toma de decisiones instrumento IMCOC

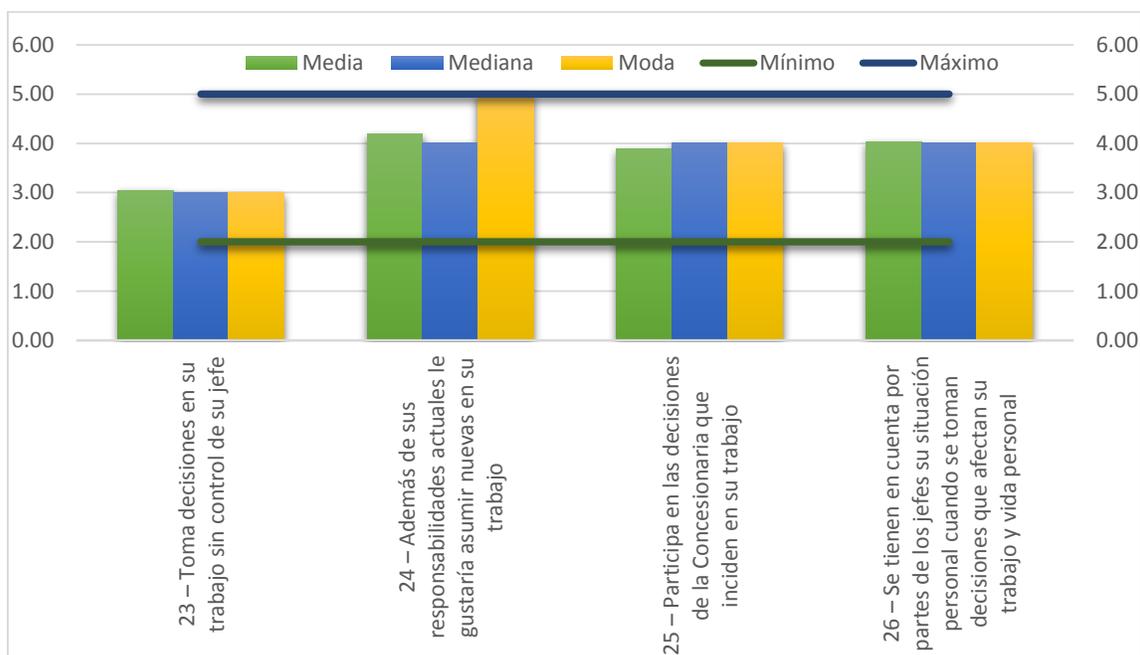
| | 23 – Toma decisiones en su trabajo sin control de su jefe | 24 – Además de sus responsabilidades actuales le gustaría asumir nuevas en su trabajo | 25 – Participa en las decisiones de la Concesionaria que inciden en su trabajo | 26 – Se tienen en cuenta por partes de los jefes su situación personal cuando se toman decisiones que afectan su trabajo y vida personal |
|---|---|---|--|--|
| N | Válido 58 | 58 | 58 | 58 |

| Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Media | 3,05 | 4,19 | 3,88 | 4,03 |
| Error estándar de la media | 0,119 | 0,111 | 0,121 | 0,107 |
| Mediana | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moda | 3 | 5 | 4 | 4 |
| Desv. Desviación | 0,907 | 0,847 | 0,919 | 0,816 |
| Varianza | 0,822 | 0,718 | 0,845 | 0,665 |
| Asimetría | 0,481 | -0,558 | -0,315 | -0,466 |
| Error estándar de asimetría | 0,314 | 0,314 | 0,314 | 0,314 |
| Curtosis | -0,562 | -0,885 | -0,808 | -0,363 |
| Error estándar de curtosis | 0,618 | 0,618 | 0,618 | 0,618 |
| Rango | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Mínimo | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Máximo | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Suma | 177 | 243 | 225 | 234 |

Fuente: Resultados obtenidos SPSS Statistics

La dimensión de toma de decisiones se clasificó como buena con una valoración promedio de 3.79. A continuación, gráficamente se presentan los resultados de media, mediana, moda y límites inferior y superior en la dimensión de toma de decisiones.

Figura 20: Medidas de tendencia central dimensión toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

- Relaciones interpersonales

Las percepciones, actitudes y comportamientos asumidos por los colaboradores, respecto al trabajo de grupo, comunicación, motivación, relaciones con los jefes y confianza, fueron abordados con las preguntas 27 a 32. A continuación se presentan los resultados consolidados.

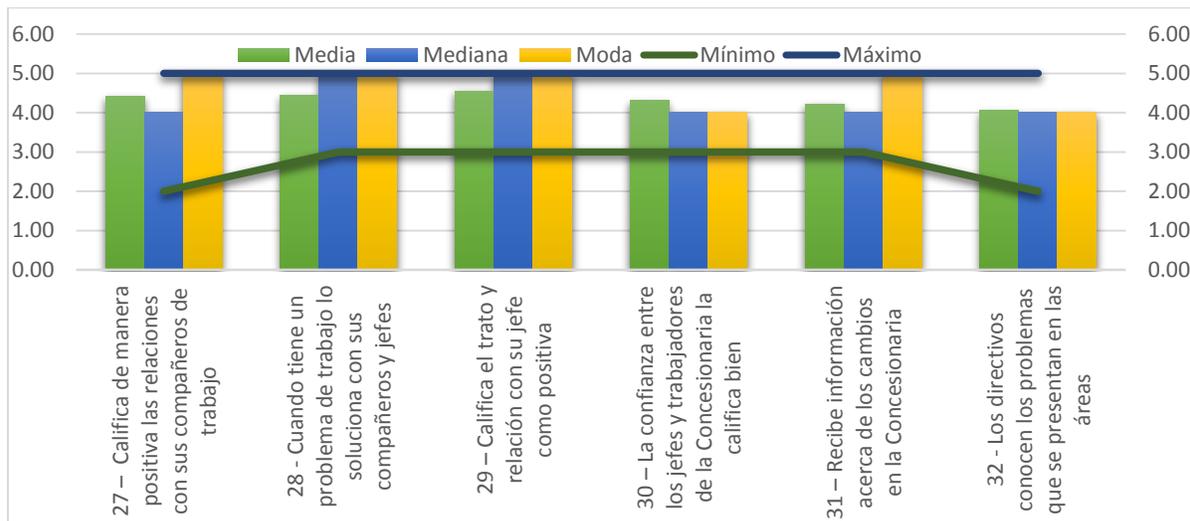
Tabla 10: Dimensión de relaciones interpersonales instrumento IMCOC

| | | 27 – Califica de manera positiva las relaciones con sus compañeros de trabajo | 28 - Cuando tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y jefes | 29 – Califica el trato y relación con su jefe como positiva | 30 – La confianza entre los jefes y trabajadores de la Concesionaria la califica bien | 31 – Recibe información acerca de los cambios en la Concesionaria | 32 - Los directivos conocen los problemas que se presentan en las áreas |
|-----------------------------|----------|---|--|---|---|---|---|
| N | Válido | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | | 4,41 | 4,45 | 4,55 | 4,31 | 4,22 | 4,05 |
| Error estándar de la media | | 0,085 | 0,082 | 0,074 | 0,086 | 0,099 | 0,106 |
| Mediana | | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moda | | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| Desv. Desviación | | 0,650 | 0,626 | 0,567 | 0,654 | 0,750 | 0,804 |
| Varianza | | 0,422 | 0,392 | 0,322 | 0,428 | 0,563 | 0,646 |
| Asimetría | | -1,059 | -0,687 | -0,807 | -0,419 | -0,397 | -0,305 |
| Error estándar de asimetría | | 0,314 | 0,314 | 0,314 | 0,314 | 0,314 | 0,314 |
| Curtosis | | 1,868 | -0,457 | -0,341 | -0,681 | -1,107 | -0,822 |
| Error estándar de curtosis | | 0,618 | 0,618 | 0,618 | 0,618 | 0,618 | 0,618 |
| Rango | | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Mínimo | | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| Máximo | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Suma | | 256 | 258 | 264 | 250 | 245 | 235 |

Fuente: Resultados obtenidos SPSS Statistics

Relacionado con la dimensión de relaciones interpersonales los resultados de tendencia media se presentan en la siguiente figura. La valoración media consolidada obtenida para la dimensión es de 4.33, clasificándose como óptima.

Figura 21: Medidas de tendencia central dimensión relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia

- Motivaciones

Valorada de las preguntas 33 a la 39, la dimensión de motivaciones se asocia con el liderazgo ejercido por los directivos y a las funciones propias de cada colaborador. A continuación, se presentan los resultados consolidados.

Tabla 11: Dimensión de motivaciones instrumento IMCOC

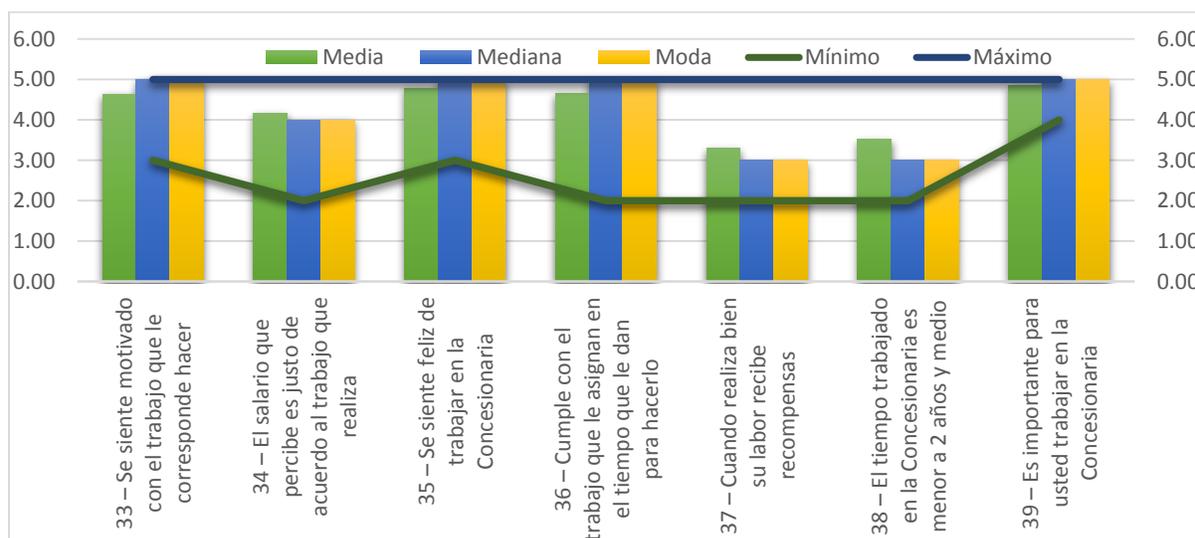
| | | 33 – Se siente motivado con el trabajo que le corresponde hacer | 34 – El salario que percibe es justo de acuerdo al trabajo que realiza | 35 – Se siente feliz de trabajar en la Concesionaria | 36 – Cumple con el trabajo que le asignan en el tiempo que le dan para hacerlo | 37 – Cuando realiza bien su labor recibe recompensas | 38 – El tiempo trabajado en la Concesionaria es menor a 2 años y medio | 39 – Es importante para usted trabajar en la Concesionaria |
|---|----------|---|--|--|--|--|--|--|
| N | Válido | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Media | 4,64 | 4,17 | 4,79 | 4,66 | 3,31 | 3,52 | 4,86 |
| Error estándar de la media | 0,073 | 0,108 | 0,064 | 0,076 | 0,126 | 0,146 | 0,046 |
| Mediana | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 |
| Moda | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 |
| Desv. Desviación | 0,552 | 0,819 | 0,487 | 0,579 | 0,959 | 1,112 | 0,348 |
| Varianza | 0,305 | 0,672 | 0,237 | 0,335 | 0,920 | 1,237 | ,121 |
| Asimetría | -1,223 | -,730 | -2,375 | -2,047 | ,442 | ,193 | -2,156 |
| Error estándar de asimetría | ,314 | ,314 | ,314 | ,314 | ,314 | ,314 | ,314 |
| Curtosis | ,577 | -,037 | 5,129 | 6,102 | -,663 | -1,348 | 2,742 |
| Error estándar de curtosis | ,618 | ,618 | ,618 | ,618 | ,618 | ,618 | ,618 |
| Rango | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| Mínimo | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| Máximo | 5 |
| Suma | 269 | 242 | 278 | 270 | 192 | 204 | 282 |

Fuente: Resultados obtenidos SPSS Statistics

La dimensión de motivaciones se valoró en el 4.28, clasificándola como una dimensión óptima. En la siguiente figura, se presentan los resultados de media, mediana y límites obtenidos para la dimensión.

Figura 22: Medidas de tendencia central dimensión motivaciones



Fuente: Elaboración propia

- Control

Asociado al control ejercido para el cumplimiento de los objetivos dentro de la Concesionaria a partir del trabajo realizado por el colaborador, se valoró en las preguntas de la 40 a 45.

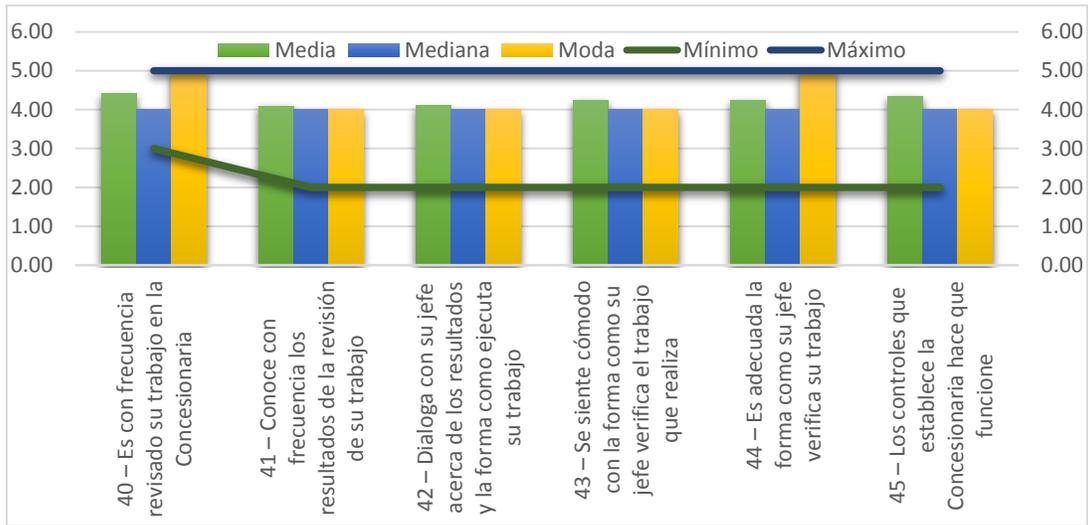
Tabla 12: Dimensión de control instrumento IMCOC

| | | 40 – Es con frecuencia revisado su trabajo en la Concesionaria | 41 – Conoce con frecuencia los resultados de la revisión de su trabajo | 42 – Dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo | 43 – Se siente cómodo con la forma como su jefe verifica el trabajo que realiza | 44 – Es adecuada la forma como su jefe verifica su trabajo | 45 – Los controles que establece la Concesionaria hace que funcione |
|-----------------------------------|----------|--|--|--|---|--|---|
| N58 | Válido | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | | 4,41 | 4,09 | 4,10 | 4,24 | 4,24 | 4,34 |
| Error estándar de la media | | 0,082 | 0,116 | 0,106 | 0,102 | 0,108 | 0,084 |
| Mediana | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moda | | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| Desv. Desviación | | 0,622 | 0,884 | 0,810 | 0,779 | 0,823 | 0,637 |
| Varianza | | 0,387 | 0,782 | 0,656 | 0,607 | 0,678 | 0,405 |
| Asimetría | | -0,566 | -0,803 | -0,604 | -0,917 | -0,873 | -0,865 |
| Error estándar de asimetría | | ,314 | ,314 | ,314 | ,314 | ,314 | 0,314 |
| Curtosis | | -0,558 | 0,073 | -0,132 | 0,680 | 0,154 | 1,775 |
| Error estándar de curtosis | | ,618 | 0,618 | 0,618 | 0,618 | 0,618 | 0,618 |
| Rango | | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Mínimo | | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Máximo | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Suma | | 256 | 237 | 238 | 246 | 246 | 252 |

Fuente: Resultados obtenidos SPSS Statistics

Los valores medios obtenidos en las preguntas asociadas a la dimensión de control se presentan en la siguiente figura, junto con los límites superior e inferior de las respuestas obtenidas. Respecto a la valoración media, la dimensión se clasificó en estado óptimo con 4.24.

Figura 23: Medidas de tendencia central dimensión control



Fuente: Elaboración propia

Análisis Cualitativo

Como se indicó en el diseño metodológico para el análisis cualitativo se realizaron entrevistas a cuatro (4) directivos de la Concesionaria, gerencia general, dirección técnica, dirección de operación y mantenimiento, y coordinación de recursos humanos. Este análisis sirvió para profundizar en los aspectos que son considerados como relevantes por parte del equipo directivo de la Concesionaria. Los aspectos destacados sirvieron para profundizar en el diseño del plan de intervención, en todo caso, prevaleció el análisis cuantitativo puesto que recogió la totalidad de la población de la organización.

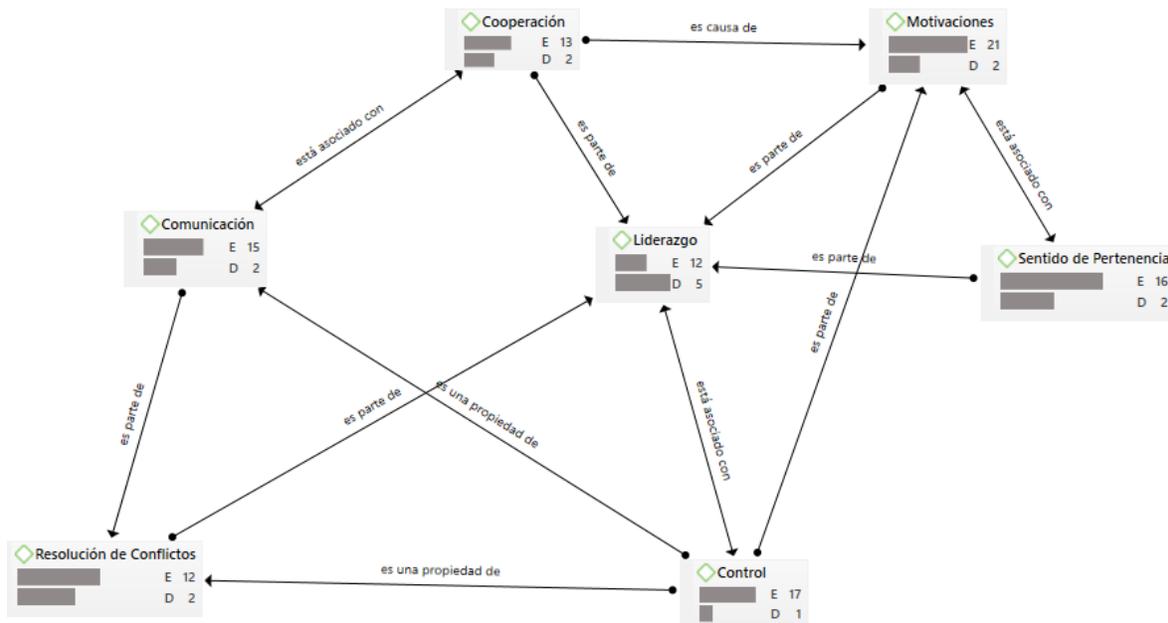
Para la construcción del análisis cualitativo, la información recolectada en las sesiones de entrevista a los directivos de la Concesionaria, se transcribió a un documento Word para luego ser analizada en el software Atlas.ti versión 8. El procesamiento de la información se realizó a través de citas dentro del software, utilizando la siguiente relación de categorías y asignando a las opiniones que son relevantes, una de ellas:

- Liderazgo
- Motivaciones
- Sentido de pertenencia
- Control

y/o cualidades tales como la comunicación, motivación, procesos, mejora, paradigma, estilos de dirección, conflictos, relaciones, orgullo relaciones, entre otros.

Con base en las categorías anteriormente descritas para el análisis cuantitativo, se presenta en el siguiente diagrama su relación con las citas realizadas por los directivos de la Concesionaria, así.

Figura 25: Diagrama de relación entre categorías análisis cualitativo



Fuente: Resultados obtenidos Atlas.ti

- Liderazgo

Siendo la categoría con el mayor número de relaciones, 5 en total, se asoció, es parte o es propiedad de los aspectos de control, sentido de pertenencia, motivación, resolución de conflictos y cooperación. La habilidad de liderazgo se citó en 12 oportunidades por los entrevistados, destacando aspectos positivos como la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y el compromiso de estos para sacar el proyecto adelante, incluso después de que se encontrara en una fase de terminación anticipada. De aspectos negativos, se identificó por parte de la gerencia que dos de sus responsables de proceso, área administrativa y financiera, y de operación y mantenimiento, tienen un estilo de liderazgo paternalista, que dificulta la comunicación de sus procesos.

La gerencia considera que tiene un estilo de liderazgo fuerte porque se considera como una persona activa y receptiva, además que su liderazgo ya alcanzó una fase de consolidación con sus subordinados directos. También resaltó que tiene un estilo de liderazgo democrático, puesto que escucha las necesidades y aportes de sus colaboradores. Los demás directivos destacaron que hay un estilo de liderazgo participativo y equilibrado en sus procesos frente a las necesidades de los colaboradores.

- Motivaciones

Las motivaciones son causa de la cooperación y hacen parte del control, también, se asoció con el sentido de pertenencia y se vinculó al liderazgo como parte de este último. Las motivaciones se relacionaron con 21 citas donde se destacaron aspectos positivos como el aprendizaje continuo, el conocimiento que aporta pertenecer al proyecto, el orgullo de ver el cambio de estado y la comodidad que a nivel general es percibida por los colaboradores. En aspectos negativos, se encontró que las condiciones laborales que inciden en el componente personal son determinantes, puesto que para la dirección técnica asumir el cargo le implicó trasladarse a otra ciudad, y por lo tanto, se cambiaría de trabajo con unas condiciones que le permitan trasladarse a una zona más cercana de donde residen sus familiares.

En general, los directivos consideraron que sus colaboradores tienen la misma pasión por el proyecto, hay una buena relación entre ellos y en general, es una excelente empresa para trabajar, puesto que brinda estabilidad a largo plazo y condiciones favorables para la motivación de los colaboradores.

- Sentido de pertenencia

Asociado con el liderazgo y consecuencia de las motivaciones, el sentido de pertenencia se vinculó a 21 opiniones dentro de las entrevistas. De manera positiva se relacionó en frases como el mejor lugar donde se puede trabajar, el proyecto se ejecutará de acuerdo a las condiciones contractuales y cumpliendo con las expectativas de la comunidad y los trabajadores, la Concesionaria es un empresa que se preocupa por el crecimiento de todos y es un excelente lugar para trabajar porque brinda estabilidad; sin embargo, la gerencia considera que se debe trabajar en el fortalecimiento del sentido de pertenencia dentro de la Concesionaria,

especialmente en los cargos operativos porque en ellos es donde se refleja la rotación actualmente.

- Control

El control se asoció con el liderazgo y se vinculó con las habilidades de comunicación, resolución de conflictos y sentido de pertenencia puesto que inciden en la percepción del clima organizacional. La gerencia general resaltó que su equipo se encuentra consolidado con 3 años dentro de la Concesionaria, lo que permite que haya una relación fluida con sus colaboradores. Igualmente, señaló que sus colaboradores directos saben cómo presentarle la información que requiere para la administración del proyecto. Los demás directivos resaltaron que la gerencia fija el norte para que toda la organización vaya hacia allá; sin embargo, para la dirección de operaciones y mantenimiento existe control extremo, constante y directo por parte de la gerencia a todos los procesos. La coordinación de recursos humanos indicó que los ingenieros son *testarudos* y eso dificulta las relaciones entre los procesos.

Al estar asociado con el liderazgo, es un aspecto para profundizar puesto que la gerencia indicó que las direcciones de administrativa y de operación y mantenimiento carecen de firmeza con su grupo de trabajo. Otro aspecto, para revisar es que no hay claridad en la asignación de las tareas, no hay manuales de competencias o roles definidos para los cargos de la Concesionaria, las personas hacen su trabajo de acuerdo a las instrucciones que reciben por parte de sus jefes.

- Resolución de conflictos

Vinculada con el control, la comunicación y el liderazgo, la resolución de conflictos se consideró en las opiniones como una habilidad codificada en 12 oportunidades. Se destacó para el análisis que falta empatía frente a las necesidades de los pares para la resolver las situaciones, escuchar los puntos de vista de todos y los involucrados en los conflictos. Para la coordinación de recursos humanos es fundamental trabajar en la empatía y asumir el rol de otros, puesto que sólo con ella se permite llegar a acuerdos y ver las cosas positivas de las situaciones. La Concesionaria dando cumplimiento a la regulación laboral vigente tiene constituido un comité de convivencia laboral donde se tratan los temas relacionados con convivencia y resolución de conflictos al interior de la empresa. La mayoría de las situaciones de conflicto involucran temas de colaboración y comunicación.

- Comunicación

La habilidad de la comunicación se relacionó con 15 citas en el desarrollo de las entrevistas, vinculándola con la resolución de conflictos, control y operación como parte de, es una propiedad de y está asociado con, respectivamente. Los entrevistados destacaron que la gerencia fija los objetivos y son socializados al equipo de trabajo para que toda la organización vaya hacia donde se espera. Resaltaron que el uso de la tecnología ha permitido mejorar la comunicación, ya que es más inmediata la recepción de las instrucciones, la atención de las necesidades del proyecto y la solución de los conflictos. La asignación de las tareas es clara lo que genera una relación participativa y recíproca.

En lo que respecta área de recursos humanos, se tiene una percepción diferente puesto que manifestó que es fundamental mejorar la comunicación, los mecanismos no son lo suficientes ni eficientes para atender las necesidades de la organización, y no hay continuidad en la comunicación, limitándose únicamente a instrucciones de la administración del proyecto al centro de operaciones.

Asimismo, la administración resaltó que para mejorar la comunicación hay que fortalecer en los colaboradores el conocimiento de la Concesionaria y las necesidades del proyecto a través de las reinducciones.

- Cooperación

Vinculada con las habilidades de comunicación, liderazgo y motivaciones, la cooperación se codificó en 13 ocasiones, con aspectos relacionados como la consolidación del equipo directivo y las directrices de la gerencia, quien lleva más de 3 años como cabeza del proyecto. Se destacó que tras haber superado la incertidumbre acerca de la ejecución del contrato, el equipo de trabajo se encuentra motivado y dando lo mejor de sí, para garantizar el inicio de la fase de construcción. Respecto a los colaboradores directos, los directivos consideran que el equipo de trabajo es bueno con cualidades y deficiencias; sin embargo, siempre se encuentran dispuestos para atender las instrucciones de sus jefes directos y necesidades del proyecto.

La gerencia destacó que el grupo de trabajo es dedicado, que aporta su conocimiento y sigue las instrucciones, apoya la gestión de las demás áreas y se encuentra comprometido con el cumplimiento los objetivos de la organización. La percepción de gestión humana contrasta con la administración, dado que cree que a nadie le interesa lo que las personas hagan en su trabajo o cómo se sienten cuando lo hacen, porque sólo se cumplen instrucciones.

En lo que respecta a las direcciones técnicas y de operaciones y mantenimiento, se alinea con la percepción de la gerencia, dado que consideran que trabajan como equipo, se complementan y lo hacen para mejorar y desarrollar las efectivamente las actividades propias de cada área. En general, la interacción con los colaboradores es respetuosa y cordial entre los diferentes procesos de la Concesionaria.

7.2. Análisis de datos

De acuerdo con lo planteado en el diseño metodológico en cuanto a que prevalece el análisis cuantitativo sobre los datos recolectados en las entrevistas, ya que estos últimos son de apoyo para el despliegue del plan de mejoramiento. A continuación se presentan las percepciones medias por dimensión para describir la situación actual, identificar fortalezas y a partir de las oportunidades de mejora desarrollar el plan de mejoramiento.

Tabla 13: Valores medios de las dimensiones del clima organizacional instrumento IMCOC

| Dimensión | Promedio | Clasificación | Tipo de Intervención |
|-------------|----------|---------------|--|
| Objetivos | 4.47 | Óptimo | La gestión de la organización cumple con las necesidades propias y de sus colaboradores. Las acciones se enfocan en el seguimiento a largo plazo |
| Cooperación | 3.92 | Bueno | Dado el grado de satisfacción obtenido, las acciones de intervención se planean a largo plazo para mantenerlo. |
| Liderazgo | 4.41 | Óptimo | La gestión de la organización cumple con las necesidades propias y de sus colaboradores. Las acciones se enfocan en el seguimiento a largo plazo |

| Dimensión | Promedio | Clasificación | Tipo de Intervención |
|----------------------------|----------|---------------|--|
| Toma de decisiones | 3.79 | Bueno | Dado el grado de satisfacción obtenido, las acciones de intervención se planean a largo plazo para mantenerlo. |
| Relaciones interpersonales | 4.33 | Óptimo | La gestión de la organización cumple con las necesidades propias y de sus colaboradores. Las acciones se enfocan en el seguimiento a largo plazo |
| Motivaciones | 4.28 | Óptimo | La gestión de la organización cumple con las necesidades propias y de sus colaboradores. Las acciones se enfocan en el seguimiento a largo plazo |
| Control | 4.24 | Óptimo | La gestión de la organización cumple con las necesidades propias y de sus colaboradores. Las acciones se enfocan en el seguimiento a largo plazo |

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos

- **Objetivos**

Relacionado con el conocimiento que tienen los colaboradores sobre la razón de ser de la empresa, la dimensión de objetivos obtuvo una valoración media de 4.47 lo que la clasifica en nivel óptimo. Con esta clasificación, se considera como fortaleza el conocimiento de los objetivos por parte de los colaboradores de la Concesionaria y se ratifica el sentido de pertenencia hacia ella. Situación que puede relacionarse con las percepciones de los directivos del proyecto en las entrevistas aplicadas, ya que éstos consideran que sus colaboradores sienten que es un buen lugar para trabajar.

Esta valoración es resultado de la motivación de los colaboradores y el liderazgo de los directores para alcanzar los objetivos del proyecto. Como oportunidad de mejora se identificó que sobre los cargos operativos que representan 69% del total de la organización, se debe trabajar en el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

De las tres preguntas que componen la dimensión de objetivos, la de menor calificación media se encuentra la asociada a la cantidad de información que recibió cada colaborador de los objetivos y políticas de la Concesionaria; lo que ratifica que el conocimiento de la empresa no resultado del proceso de inducción sino de un proceso continuo de gestión del conocimiento.

- Cooperación

La dimensión de cooperación que midió los comportamientos específicos y las actitudes entre los pares, se abordó con 10 preguntas que la clasificó como buena con una calificación promedio de 3.92. Las preguntas asociadas a la relación con sus compañeros de área u otras áreas, en espacios diferentes a los propios del ambiente laboral, y la participación en actividades desarrolladas por la Concesionaria obtuvieron una valoración media de 3.05 y 3.16, respectivamente. Estas valoraciones son las más bajas de la dimensión. Como fortaleza se destaca que, a pesar de no contar espacios promovidos por la empresa para el fortalecimiento de la cooperación, los colaboradores se sienten vinculados a sus equipos de trabajo y perciben que hay colaboración y ayuda por parte de sus compañeros.

Relacionado con la percepción de los directivos en las entrevistas, la colaboración es un aspecto destacado tras haber superado la incertidumbre que se generó por la posible terminación anticipada, ya que consideran que sus equipos de trabajo dan lo mejor de sí en sus labores y sus habilidades son apropiadas para atender los requerimientos del proyecto.

Dentro de las oportunidades de mejora se encontró que a pesar de obtener una valoración buena, es fundamental trabajar en el cambio de roles y en ponerse los zapatos del otro, ya que el área de recursos humanos considera que al interior, no es importante el cómo se sienten los otros y cómo se ejecutan las tareas porque sólo se dan instrucciones.

- Liderazgo

La dimensión de liderazgo obtuvo una valoración media 4.41 abordada a través de 9 preguntas que buscan medir la percepción de los colaboradores a cerca de la relación con sus jefes y su liderazgo. La mayor calificación se consiguió frente a la pregunta de su jefe controla su trabajo, lo que ratificó la estructura piramidal de la Concesionaria y en general, la del sector de la construcción. Guardando relación con la anterior valoración, la menor calificación media se dio

para la pregunta relacionada con la libertad para ejecutar el trabajo y la aprobación de los jefes, siendo esta última una oportunidad de mejora. En resumen, la valoración media clasifica la dimensión de liderazgo como óptima.

Contrastando con el análisis cualitativo se encontró que dentro de la habilidad de liderazgo, se destaca la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y el compromiso de estos frente al desarrollo del proyecto. En cuanto a oportunidades de mejora se debe trabajar en los estilos de liderazgo, puesto que las decisiones de la organización se concentran en el 9% de total los colaboradores.

- Toma de decisiones

La dimensión de toma de decisiones que se asocia al estilo de dirección y el liderazgo que ejercen los directivos, determina la posibilidad que tienen los colaboradores de intervenir en el proceso decisivo de su área, y la definición de los lineamientos que se siguen en el cumplimiento del plan estratégico. La toma de decisiones se abordó a través de 4 preguntas, cuya valoración media clasificó la dimensión en alto con 3.79, a pesar de que la pregunta relacionada a la toma de decisiones de los colaboradores sin control de su jefe se ubicó sobre el límite medio con una calificación de 3.05. Esta última valoración se identifica como una oportunidad de mejora.

La anterior valoración contrasta con la percepción de algunos directivos, ya que estos consideran que hay participación de los colaboradores en la toma de decisiones, mientras que el análisis numérico relacionado con la valoración de los colaboradores, no existe reciprocidad en el proceso de toma de decisiones. En lo que respecta a las fortalezas, se destaca que para los colaboradores es importante la posibilidad de asumir nuevas tareas en el desarrollo de su trabajo, ya que la valoración media de la pregunta alcanza el 4.19. Esta valoración es fundamental puesto que los cargos operativos representan el 79% de la población total de la Concesionaria (17% profesionales + 62% operativos).

- Relaciones interpersonales

A nivel general las relaciones interpersonales son una fortaleza para la Concesionaria, puesto que la valoración media de la dimensión la clasificó como óptima con 4.33. La medición se realizó a través de 6 preguntas que abordan las percepciones relacionadas al trato, confianza y

realimentación de los cambios en la Concesionaria con cierta informalidad. La importancia de esta valoración radica en que existen comportamientos y actitudes positivas que generan confianza al interior del proyecto y en todos los niveles de la estructura organizacional. De las preguntas asociadas a las relaciones interpersonales, se encontró que la de menor valoración fue la cuestión asociada al conocimiento que tienen los directivos frente a los problemas de la organización, siendo entonces este aspecto una oportunidad de mejora, más teniendo en cuenta que desde el análisis cualitativo la dimensión se encuentra vinculada con la resolución de conflictos y la cooperación. De la primera, se identificó que falta empatía frente a las necesidades de los colaboradores para la resolver las situaciones; mientras que con la cooperación se destacó que la interacción con los colaboradores, es respetuosa y cordial con los otros procesos.

- Motivaciones

Las motivaciones son un aspecto fundamental en la definición del clima organizacional y el cumplimiento de sus objetivos, puesto que se refleja en el comportamiento y actitudes del colaborador hacia su trabajo. Del análisis cuantitativo se obtuvo que la valoración media de la dimensión la clasificó como óptima con 4.28, por resultados destacados frente las preguntas de, se siente motivado y feliz con el trabajo que le corresponde hacer y lo importante que es para el colaborador trabajar en la Concesionaria, con una valoración media de más 4.7. Estas valoraciones contrastan con los resultados medios obtenidos sobre el límite 3, a las preguntas relacionadas a las recompensas por el trabajo realizado y al tiempo laborado en la Concesionaria. Respecto a las recompensas es importante mencionar que la remuneración por el trabajo realizado es un aspecto determinante para definir las motivaciones, para el caso particular, es una oportunidad de mejora, puesto que el 72% de la población de la Concesionaria percibe menos de 4SMMLV, la cual se concentra en el personal operativo, 62% del total de los cargos.

Contrastando con el análisis cualitativo, que también codificó las motivaciones en los aspectos abordados por los directivos de la empresa, es importante destacar que existe un aprendizaje continuo, donde se introducen aspectos como la gestión del conocimiento, el orgullo que sienten los colaboradores al pertenecer al proyecto y la satisfacción general que es percibida por los colaboradores. Dentro de las oportunidades de mejora, se identificó que debe haber un equilibrio entre las necesidades laborales y personales del colaborador, puesto que algunos dejaron a sus familias y ciudad de origen para ejercer sus labores, incluso un directivo cambiaría de trabajo

bajo las mismas condiciones económicas, siempre y cuando éstas le permitan trasladarse a una zona más cercana de su ciudad de origen y lograr el equilibrio personal.

Como fortaleza se identificó que existe concordancia entre los resultados del análisis cuantitativo que se enmarcan en el rango óptimo y los aspectos abordados por los directivos, quienes consideraron que los colaboradores se sienten motivados por el proyecto, tienen una buena relación entre ellos y la Concesionaria es una empresa que brinda estabilidad. Relacionado con el sentido de pertenencia, se identificó como oportunidad de mejora que se debe trabajar en el fortalecimiento del sentido de pertenencia al interior de la organización, principalmente en los cargos operativos y en el centro de control de operaciones, puesto que ésta es la porción más representativa de la población de la Concesionaria. En el centro de control de operaciones CCO se ubica el 69% de la población total.

- Control

La dimensión de control permite validar el cumplimiento de lo planeado, la periodicidad con la que se ejerce el control y especialmente, las actitudes que se asumen frente al liderazgo de la organización. Los resultados medios de la dimensión de control la ubican en el rango óptimo con una valoración media de 4.24, a pesar de que la Concesionaria se enmarca en la empresa tradicional con una estructura organizacional jerarquizada y rígida. Este mismo aspecto se abordó en el análisis cualitativo, donde se resaltó que existe un liderazgo marcado por parte de los directivos de la Concesionaria, y especialmente, por parte de la gerencia, condición que contrasta con la percepción de recursos humanos quien indicó que esto dificulta las relaciones entre los colaboradores y por ende, la comunicación.

Al estar asociado con el liderazgo, una oportunidad de mejora se identificó en las dos direcciones que ejercen un control pasivo y un liderazgo paternalista sobre sus procesos, lo que podría generar problemas a largo plazo, ya que no hay claridad en la asignación de las tareas, ni manuales de competencias definidos y los colaboradores realizan su labor de acuerdo a las instrucciones que reciben por parte de sus jefes. En lo que respecta, a la gerencia general se considera que existe un equilibrio entre el liderazgo y el control ejercido, siendo una fortaleza porque así se percibió a nivel general en el análisis cuantitativo.

Relacionado con la habilidad de la comunicación, como fortaleza se reconoció que la tecnología es fundamental para mejorar la comunicación y el sostenimiento de la organización, a pesar de que no se haga uso eficiente de ella, siendo esta última una oportunidad de mejora. Asimismo, se resaltó que para ejercer un control periódico, eficiente y efectivo, hay que fortalecer en los colaboradores el conocimiento de la organización y las necesidades del proyecto a través de las reinducciones.

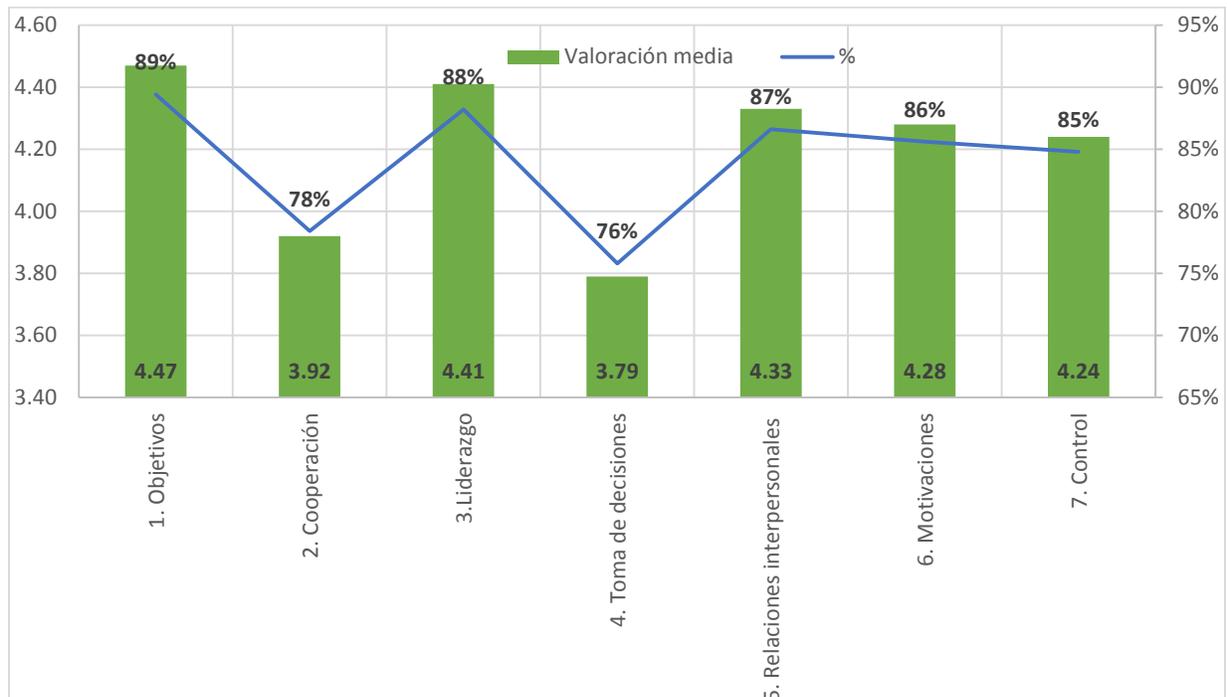
Resultados generales clima organizacional

Con base en los resultados consolidados en la tabla 13 de valoraciones medias de dimensiones del clima organizacional del instrumento IMCOC, consolidadas en la página 89 del presente documento y la correlación realizada con el análisis cualitativo para la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejora en la Concesionaria, a continuación se presentan los resultados consolidados por dimensiones para obtener una valoración media consolidada del clima organizacional. El propósito de la correlación de los análisis cualitativo y cuantitativo, como se indicó en el diseño metodológico fue identificar semejanzas y diferencias respecto a las valoraciones medias para complementarlas desde el punto de vista descriptivo de los directores de área. Asimismo, las preguntas realizadas en las entrevistas a los directivos de la Concesionaria fueron de apoyo, ya que las categorías del análisis cualitativo son correspondientes a las dimensiones abordadas a través de la aplicación el instrumento IMCOC.

En los resultados consolidados se identificó principalmente que las dimensiones de toma de decisiones y cooperación, obtuvieron la menor valoración media de las preguntas realizadas con 3.79 y 3.92, respectivamente, las cuales equivalen 76% y 78% de una percepción óptima. Estas valoraciones indican que el grado de satisfacción obtenido en la Concesionaria es bueno; sin embargo, requieren acciones de intervención a largo plazo que permitan mantener este clima. Los niveles de satisfacción no son desfavorables y para la dimensión de cooperación, el resultado refleja a nivel general que los colaboradores de la Concesionaria están en la disposición de colaborar pero cuando requieren ayuda no se sienten cómodos al hacerlo. Esta situación posiblemente se genera porque no se promueven espacios diferentes al laboral y fuera del horario regular, donde haya interacción que les permita afianzar los lazos operativos de la Concesionaria. En cuanto a la toma de decisiones producto del estilo de liderazgo de los directivos, se evidencia una dependencia de los responsables de proceso y la gerencia del proyecto, el personal operativo tiene poca participación, incluidas las decisiones que tienen

impacto directo sobre su trabajo. Los directivos consideran las opiniones de sus colaboradores; sin embargo, no son tenidas en cuenta en las decisiones de orden estratégico de los procesos.

Figura 26: Resultados consolidados de las dimensiones de clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

Para las dimensiones con resultados favorables y que se clasificaron en estado óptimo cuya valoración media es mayor a 4 y que porcentualmente alcanzaron el 85% de aceptación, se requieren acciones de seguimiento a largo plazo puesto que la percepción general y los niveles de insatisfacción son bajos; es decir, que cumple con las necesidades de la organización y las de sus colaboradores.

Para la dimensión de objetivos, los resultados reflejan el conocimiento de la misión, visión, objetivos organizacionales y en general, la planeación estratégica. Esta dimensión se considera fundamental dado que consolida la cultura de organización; por lo tanto, es necesario trabajar en las reinducciones para que se mantenga esta percepción favorable. En cuanto al liderazgo definido por el estilo de dirección, se observa que los directores y gerencia general, toman las decisiones y asumen la responsabilidad de lo que sucede en cada proceso, lo que de alguna medida resulta ser desfavorable puesto que no hay autonomía de los colaboradores sobre la

ejecución de sus actividades. El personal operativo considera que los líderes son personas capacitadas, que conocen sus funciones, toman decisiones adecuadas, justas y oportunas, y ejercen control apropiado sobre sus equipos.

Las relaciones personales a nivel general son buenas y los directivos están dispuestos a escuchar a sus colaboradores, lo que confirma que hay una comunicación en ambas direcciones frente a las situaciones que se generan en la empresa e intensidad en la cooperación. Este resultado guarda relación con la toma de decisiones que se centraliza y depende de los directivos. A pesar de que es una medición favorable, las acciones de seguimiento a largo plazo se pueden enfocar al empoderamiento de los colaboradores, con la asignación de responsabilidades dentro de los procesos y el fortalecimiento de las competencias de liderazgo.

La motivación refleja que los colaboradores se sienten bien trabajando en la Concesionaria, consideran que su trabajo aporta al proyecto y que las condiciones físicas para el desarrollo de sus actividades son óptimas. Respecto a la remuneración por la labor realizada hay conformidad, lo que confirma que las remuneraciones económicas se ajustan a las condiciones del mercado. Los colaboradores perciben que hay una consolidación de los equipos de trabajo a pesar de ser empresa joven, constituida hace 5 años y de tener una rotación de personal acumulada del 63%, como se describió en los antecedentes del presente plan de mejoramiento.

La dimensión de control que pone a prueba la sensibilidad del colaborador, obtuvo una valoración que la clasifica como favorable. Este resultado puede ser consecuencia de la estructura organizacional tradicional donde las responsabilidades, toma de decisiones y monitoreo de los procesos, son del resorte de los directivos y los colaboradores sólo ejercen actividades operativas.

De los anteriores resultados se concluye que la medición del clima organizacional en la Concesionaria, con una valoración media general de 4.21, es óptima y tiene un nivel de satisfacción favorable. Este promedio de ponderación se obtuvo dando el mismo peso a las 7 dimensiones evaluadas con el instrumento IMCOC, dado que éstas no son independientes y se conectan de manera tal, que tienen la misma incidencia en el clima organizacional. La valoración obtenida determina que el plan de mejoramiento se elaboró a largo plazo con acciones que permiten mantener la productividad de la organización, el nivel de satisfacción de los colaboradores, su entorno laboral y calidad de vida.

8. Plan de intervención

Del diagnóstico de clima organizacional y los resultados obtenidos, se identificó que la Concesionaria tiene fortalezas en los comportamientos y formas de hacer las cosas, que se enmarcan dentro de su cultura organizacional e inciden en la percepción positiva de sus colaboradores. Estas características y resultados que si bien son óptimos son el punto de partida y pilares para la elaboración del plan de mejoramiento, y que como se indicó en el análisis de resultados se desarrollará a largo plazo para su sostenimiento. En primera medida, las acciones y estrategias del plan de mejoramiento buscan abordar las dimensiones evaluadas en el instrumento IMCOC y problemáticas presentadas durante la fase de diagnóstico. Del mismo modo, cuando se realiza la medición de clima organizacional es importante precisar que las intervenciones resaltan los factores que definen el clima laboral, estableciendo responsables y fijando plazos para el cumplimiento de las estrategias que se proponen.

A partir de los resultados obtenidos, donde el clima organizacional se clasificó como óptimo, se desarrolla un plan de mejoramiento a largo plazo incluyendo estrategias que si bien se enfocan hacia el mejoramiento del confort del colaborador buscan complementar aspectos relacionales o para el caso particular, la actualización de mecanismos de mediación y formación, planificación de las necesidades de personal, competencias, gestión del tiempo, cultura y gestión del cambio, regulaciones al interior de la organización, autonomía, liderazgo, comunicación, prevención de riesgos, motivación, equilibrio salarial, mecanismos de participación y estímulos (Gan & Triginé, 2000), que son complementarios para el sostenimiento de la percepción del clima organizacional. En línea con lo anterior, se presentan estrategias generales a tener en cuenta en el plan de mejoramiento para la Concesionaria, las cuales estarían en cabeza de la dirección administrativa y financiera del proyecto, con el apoyo de la coordinación de recursos humanos.

Planificación de las necesidades de personal

A partir de la relación que tienen las necesidades de los colaboradores con la planeación estratégica de la Concesionaria, hay que proyectar un horizonte temporal de cuántas personas

se necesitan con su perfil de competencia, establecerlo en una plantilla, y definir el plan de desvinculación y el proceso de selección de nuevas incorporaciones. Asimismo, establecer el horizonte de personal sobre una base de datos, cuyo inventario de colaboradores se debe complementar con datos personales, formación académica, conocimientos idiomáticos, experiencia profesional en anteriores organizaciones y competencias para el cargo. Esta categorización permite establecer las necesidades de los colaboradores para determinados periodos, futuras incorporaciones, traslados, jubilaciones y necesidades de personal para equilibrar las diferentes situaciones (Gan Busto & Triginé, 2006).

Diccionario de competencias de los colaboradores

Dentro del proceso de gestión del capital humano es fundamental la identificación de las competencias, ya que permite la integración del trabajador a una actividad plenamente identificada por la empresa. Para la identificación de las competencias, es necesario realizar un análisis cualitativo del puesto de trabajo que busque establecer las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente la labor de un colaborador. Con el desarrollo de un diccionario de competencias, además de identificar habilidades y capacidades requeridas del personal, se promueve el desarrollo individual y organizacional, se facilita el proceso de reclutamiento y selección, se orientan a las necesidades de capacitación y desarrollo, se viabilizan los planes carrera, se optimizan los recursos requeridos ya que se encuentran fijados y se disminuye la rotación de personal. (Werther & Keith, 2008)

Elaborar un diccionario de competencias que tenga en cuenta las características requeridas para el desarrollo de las actividades propias de cada cargo; es decir, que el colaborador sepa hacer la actividad para la que está contratado, que lo puede hacer con base en destrezas y habilidades, y que lo quiere hacer; esto último, que se relaciona con las motivaciones para desarrollar el cargo. Con la implementación de un diccionario de competencias se abordan aspectos como logro de resultados, management, construcción de relaciones, capacidades, principalmente los siguientes (Gan Busto & Triginé, 2006)

Tabla 14: Competencias genéricas de funciones laborales – Diccionario de competencias

| Aspecto | Competencia | Alcance |
|-------------------------------------|---------------------------------|---|
| Logro de resultados | Motivación de logro | Plantear objetivos ambiciosos y retos laborales. Capacidad de trabajar bien bajo presión. Buscar oportunidades de mejora para su trabajo. |
| | Orden y calidad | Tener actitud de análisis, capacidad de concentración y detalle en el trabajo. Asumir actitudes proactivas. Implementar controles y procesos ordenados para disminuir la incertidumbre y los errores. |
| | Iniciativa | Promover la automotivación y desarrollar nuevos proyectos. Crear nuevas oportunidades con innovación. |
| | Recopilación de recursos | Asumir una actitud indagadora para el manejo y obtención de información, que sirva como base para tomar decisiones. |
| Orientación a los demás | Sensibilidad interpersonal | Promover la comunicación positiva y constructiva. Responder a las necesidades escuchando también el receptor. |
| | Orientación al servicio | Orientar la resolución positiva de conflictos, asumiendo voluntad de ayuda, mediación y actitud de servicio. |
| Actuación sobre y a través de otros | Influencia | Buscar el consentimiento y el asentimiento utilizando argumentos racionales y comunicación persuasiva. |
| | Conocimiento de la organización | Comprender los sistemas organizacionales, la cultura y la estrategia de la empresa. |
| | Construcción de relaciones | Establecer relaciones positivas y útiles para la consecución de los objetivos. |
| Management | Empowerment | Obtener lo mejor de cada uno y ampliar sus capacidades promoviendo ayudas de capacitación. |
| | Dirección de personas | Lograr los objetivos y estrategias de la organización alineándolos con el componente humano y estableciendo hitos de control. |
| | Trabajar en equipo | Complementar roles del trabajo en equipo, asumiendo actitudes proactivas y orientadas a la relación grupal y la tarea común. |

| Aspecto | Competencia | Alcance |
|--------------|--------------------------------|---|
| | Liderazgo | Asumir la autoridad que su propio grupo de trabajo le otorga. |
| Conceptuales | Capacidad de análisis | Utilizar el pensamiento sistémico para facilitar el análisis y la resolución de conflictos. |
| | Pensamiento conceptual | Utilizar el pensamiento estratégico para el manejo de situaciones y resolución de conflictos. |
| | Conocimiento y experiencia | Emplear conocimientos técnicos y experiencia para lograr los objetivos y contenidos de la labor desempeñada. |
| Personales | Autocontrol | Asumir actitudes desde su propio rol siendo tolerantes con las situaciones de frustración y estrés. Separar los problemas de las relaciones personales. |
| | Confianza | Afrontar situaciones difíciles y complejas con seguridad en sí mismo. |
| | Tolerancia a la frustración | Generar la capacidad de controlar y soportar situaciones difíciles, sin reaccionar emocionalmente. |
| | Compromiso con la organización | Motivar y orientar las prácticas de la organización hacia la consecución de los objetivos y estrategias propuestas. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Gan Busto & Triginé (2006) Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones.

Evaluación de desempeño individual

Estimar el rendimiento de un colaborador es una manera de valorar su contribución en la organización, y justifica que él pertenezca a ella. Existe evaluaciones no formales que resultan del trabajo diario; sin embargo, contar con un sistema formal de realimentación brinda a la empresa y al proceso de gestión humana, herramientas para identificar si los colaboradores cumplen o no, con su trabajo; facilita las decisiones a cerca de promociones internas y compensaciones, mejora el desempeño del colaborador porque hay realimentación, identifica necesidades de capacitación y desarrollo por empleado, viabiliza la planificación y desarrollo de la carrera profesional, identifica errores en la definición de los puestos de trabajo, y proporciona información sobre factores externos que influyen en el desempeño del colaborador. Ahora bien, en una organización no es conveniente adoptar de manera arbitraria un sistema de evaluación

del desempeño, ya que este debe ser confiable y válido, efectivo y aceptado, con características propias que le permitan adaptarse a sus necesidades (Werther & Keith, 2008).

Del mismo modo, la evaluación de desempeño es un proceso continuo y sistémico de apreciación periódica y realizada por la organización de conformidad con unos procedimientos, que busca evaluar el valor percibido del colaborador por sus características y desempeño en su cargo. Este proceso se aplica de manera constructiva a todos los colaboradores en igualdad de condiciones, suele realizarse como mínimo una vez al año e intervienen el jefe inmediato y el colaborador haciendo referencia únicamente al periodo evaluado. Es fundamental que la evaluación se realice durante la fase de control sobre las competencias de los colaboradores, donde se resalte el trabajo bien hecho y sobre lo malo se encuentren oportunidades de mejora (Gan Busto & Triginé, 2006)

El instrumento más completo para el desarrollo de las evaluaciones de desempeño es el diseñado bajo la metodología de evaluación 360°, puesto que hay realimentación en todas las direcciones del colaborador, permitiendo que sea evaluado por su entorno interno, jefes, pares y subordinados, y otros actores como los proveedores o clientes externos, su propósito es proporcionar un marco completo y en todas las direcciones del desempeño del colaborador. Este instrumento se define a partir de las competencias cardinales y específicas del colaborador. Por lo general, se requiere de un consultor externo para su implementación (Gan Busto & Triginé, 2006).

Ahora bien, existen métodos menos complejos para implementar, a nivel general existe la evaluación individual por objetivos y competencias, en donde se fijan unas metas anuales de acuerdo a las actividades del manual de competencias, se ponderan y se obtiene una valoración consensuada entre el colaborador y el jefe inmediato. Esta última metodología, se recomienda para la totalidad de la población de la Concesionaria y para el inicio de construcción, ya que el volumen más representativo de colaboradores que tendrá el proyecto es el correspondiente a cargos operativos y mano de obra no calificada. La evaluación 360° sería aplicable para los cargos medios y directivos, una vez iniciada la fase de construcción y en el caso de que se requiera mayor profundidad en la evaluación (Gan Busto & Triginé, 2006).

Comunicación

La comunicación es una prioridad en la planeación estratégica puesto que relaciona a la organización con su entorno externo e interno. El componente externo utiliza la publicidad, el marketing para interactuar con los clientes, mientras que la comunicación interna se asocia a las relaciones interpersonales entre los diferentes procesos. Sobre esta última es necesario hacer énfasis puesto que es una herramienta fundamental para el desarrollo de la actividad laboral, además, si no existe una comunicación de calidad se pueden presentar malentendidos, ambigüedades y conflictos que afectan negativamente a la organización (Gan Busto & Triginé, 2006).

La información genera movimiento al interior de las organizaciones, y sin ella, los directivos, no pueden tomar decisiones efectivas respecto al manejo de sus procesos. En los colaboradores la falta de información puede causar insatisfacción, siendo necesario implementar sistemas de comunicaciones dentro de las organizaciones para transmitir su planeación estratégica y sus nuevos proyectos a todos. Las organizaciones siempre cuentan con un sistema de comunicación formal, informal o mixto, este último ajustado a las necesidades de comunicación ascendente o descendente, según sea el caso. La comunicación descendente, es la que se inicia desde un punto medio o directivo de la organización, y regularmente se utiliza para informar aspectos determinantes a través de boletines, publicaciones, reuniones informativas, entre otros. La comunicación ascendente se origina en los niveles intermedios y bajos de la organización para posteriormente subir la información, las maneras de hacerlo son las reuniones abiertas, la interacción directa, los sistemas de PQRS, las encuestas y el rumor, este último no necesariamente negativo ya que surge de modo instantáneo. (Werther & Keith, 2008)

Entre otras estrategias para mejorar la comunicación parten de su diagnóstico a través instrumentos diseñados para la propia organización. Para la comunicación interdepartamental, la cual se asocia a la comunicación entre áreas, se debe desarrollar un cuestionario, donde se indague sobre los vacíos que se puedan generar entre procesos, precisando si el tipo de comunicación se hace de manera formal o informal y determinando el grado de satisfacción en el intercambio de información. La valoración de la comunicación puede realizarse con una escala Likert que va de nunca a frecuentemente. En lo que respecta a la comunicación intradepartamental, relacionada con el intercambio de información entre colaboradores de una misma área, también se implementa un cuestionario valorado bajo el mismo esquema, y que

aborde aspectos relacionados con la entrega e intercambio de información, quejas, asignación de tareas, entre otros. Por último, promover una comunicación con estilo empático, amable, neutro y asertivo proporciona a las organizaciones opciones eficaces para mejorarla (Gan Busto & Triginé, 2006).

Motivación

Los colaboradores contribuyen de manera intelectual y física en las organizaciones por una compensación, que no necesariamente se constituye en el pago de un salario. Esta compensación incluye además incentivos que motivan y generan vínculo con las empresas, tales como los bonos de productividad cuando el nivel es superior al determinado, las comisiones por ventas, promociones internas una vez alcanzadas las curvas de madurez, reconocimientos internos a través placas conmemorativas por años de servicio, entrega de objetos deportivos o decorativos, certificados por destacarse en determinados aspectos y otorgamiento de días especiales de vacaciones remunerados; adquisición de seguros colectivos tales como médicos, de vida, contra accidentes y exequiales; promoción de horarios flexibles, servicios de alimentación, ayudas educativas cuando la capacitación se alinee con las labores e intereses de la empresa, y promoción de servicios financieros accesibles bien sea de la misma organización o sus aliados financieros (Werther & Keith, 2008)

Asimismo, la motivación se genera por la interacción de dos circunstancias asociadas a cada quien, los impulsos internos frente a cada situación y lo que incita a que se logre determinado objetivo. Por ello, los líderes de proceso y en general, quienes piensan y toman decisiones dentro de las organizaciones, juegan un papel motivador sobre sus equipos siendo integradores, promotores de la gestión colaborativa y la participación emocional. De este modo, la gerencia, directores y coordinadores deben analizar e intervenir en las situaciones que generan tensión de manera asertiva (Gan Busto & Triginé, 2006).

Para mejorar la motivación se plantean estrategias que se enfocan en desarrollar la automotivación, relacionadas a aspectos económicos, de seguridad, pertenencia, logro, disfrute, poder y reconocimiento. Igualmente, desplegar el entusiasmo en los colaboradores, facilita que se vuelva atractivo ejecutar las tareas, por ejemplo, al realizar una labor que no sea del agrado del colaborador fijar una recompensa una vez se cumpla, y desglosar los entregables por pasos para generar conciencia de que las partes también llevan a disfrutar el trabajo. Otra estrategia,

es evitar tensiones innecesarias implementando una comunicación positiva, ya que si se abordan situaciones difíciles de esta manera, la respuesta será igualmente positiva. Por último, generar en los jefes un perfil motivador a través de capacitaciones en temas relacionados con la estimulación de los equipos de trabajo, la observación de emociones frente a diferentes situaciones, maneras de proporcionar energía, manejo de la tensión y estilos de liderazgo (Gan Busto & Triginé, 2006).

Independiente del resultado óptimo alcanzado en la medición de clima, es fundamental implementar en la Concesionaria las anteriores estrategias, fijando su revisión y ajuste de ser necesario con una periodicidad anual. Del mismo modo, a continuación se relacionan acciones específicas que se plantean por proceso, para mantener y fortalecer en el largo plazo el clima organizacional en la Concesionaria. Las acciones propuestas por el proceso responsable son alertas para garantizar el cumplimiento de la estrategia general.

Tabla 15: Plan de mejoramiento Clima Organizacional Alternativas Viales

| Dimensión | Proceso responsable | Estrategia | Acciones | Indicadores |
|-----------|---------------------------------------|--|---|---|
| Objetivos | Gerencia general | - Construir en la Concesionaria una cultura basada en el conocimiento de la misión, visión, políticas y en general, todos los aspectos incluidos en la planeación estratégica, con ello se aumenta el compromiso de la organización y sus colaboradores hacia los objetivos organizacionales de manera compartida. | - Desarrollar planes acción que garanticen el mejoramiento continuo. - Validar la implementación de una estructura jerarquía más dinámica y en la medida horizontal, de manera que sean más accesibles para los colaboradores. - Desarrollar programas ambientales y de responsabilidad social corporativa que sean incluidas como políticas organizacionales. - Empoderar al proceso de gestión humana para que sea más activo en la planeación estratégica de la organización. | % de cumplimiento de los objetivos por proceso que deben estar definidos en el plan estratégico |
| | Dirección administrativa y financiera | - Velar porque se atiendan las necesidades | - Socializar las metas mensuales programadas y ejecutadas en el proyecto. | % de cumplimiento del contrato = Ejecución / |

| Dimensión | Proceso responsable | Estrategia | Acciones | Indicadores |
|-------------|----------------------------------|---|---|--|
| | | estratégicas de los grupos de interés. | <ul style="list-style-type: none"> - Establecer líneas bases de los procesos de la Concesionaria con la asignación de recursos. - Buscar las certificaciones en procesos con las normas ISO de calidad, medio ambiente y SSTT. - Promover la participación del colaborador en la definición de estrategias propias de su cargo. | <p>programación</p> <p>Número de no conformidades y hallazgos de las auditorías de certificación comparadas con el año anterior</p> |
| | Coordinación de recursos humanos | - Incentivar el interés de los colaboradores por conocer la planeación estratégica de la Concesionaria. | <ul style="list-style-type: none"> - Implementar un diccionario de competencias en todos los cargos con evaluaciones periódicas tipo 360 que aborda como su nombre lo indica su el entorno interno y externo. - Evaluar la efectividad de todos los procesos, a través de las evaluaciones de desempeño implementadas, que incluyan incentivos por el cumplimiento. - Crear indicadores que monitoreen el bienestar organizacional y del colaborador incluyendo aspectos como la salud, la formación, equilibrio trabajo – familia. - Realizar reinducciones en temas relacionados con la estrategia organizacional. - Durante el proceso de inducción de los colaboradores nuevos presentar a las áreas, socializar los canales de comunicación, entregar el lugar de trabajo con recursos y la planeación estratégica. | <p>% de uso de canales de comunicación internos</p> <p>% participación propuestas colaboradores = propuestas colaboradores implementadas / Total propuestas desarrolladas</p> <p>% de efectividad de acuerdo a las competencias del empleado</p> |
| Cooperación | Coordinación de recursos humanos | -Fomentar la integración de los colaboradores a través del trabajo en equipo. | <ul style="list-style-type: none"> - Concientizar a todos los colaboradores sobre la importancia de una buena comunicación, buen trato y cordialidad al realizar el trabajo cooperativo. | No. de jornadas de integración realizadas |

| Dimensión | Proceso responsable | Estrategia | Acciones | Indicadores |
|-----------|---------------------------------------|--|---|--|
| | | | - Desarrollar jornadas lúdicas donde se aborden temas de cooperación y trabajo en equipo. | |
| Liderazgo | Gerencia general | <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el respeto y confianza de los líderes en todos los procesos de la Concesionaria. - Capacitar a los directivos en el rol que asumen como líderes en la Concesionaria. | <ul style="list-style-type: none"> - Promover un proceso de mentoring para mejorar habilidades de comunicación. - Establecer un liderazgo sinérgico que tenga alto énfasis en el cumplimiento de tareas y el desarrollo de las personas. - Promover la comunicación bidireccional para que haya un buen ambiente entre las áreas. - Desarrollar y ejecutar las prácticas del liderazgo orientadas a las nuevas tendencias como la sostenibilidad de planeta, libertad y trabajo autónomo de sus colaboradores. | <p>% Efectividad del liderazgo = (Tareas y definición de objetivos)/ (Percepción de las personas)</p> <p>Aceptación mínima del 75% en la calificación de los directivos.</p> |
| | Dirección administrativa y financiera | <ul style="list-style-type: none"> - Promover la eficacia y efectividad de los procesos con los equipos de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> - Preocuparse por el cuidado de los colaboradores y el crecimiento de esto en tres dimensiones, lo personal, interpersonal y laboral. - Los directivos deben i) desarrollar su estilo de liderazgo conectando a los colaboradores con su entorno, ii) diseñar la organización de manera que se oriente a sus colaboradores, iii) infundir valores e inculcar una mentalidad global y iv) motivar y movilizar el futuro de sus colaboradores. - Ejercer un liderazgo con autoridad ganándose el respeto y la confianza de sus colaboradores. | <p>Tolerancia $\pm 5\%$ en la eficacia de los procesos</p> |
| | Coordinación de recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la comunicación interna de las áreas y | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitación a los directores de área en el desarrollo de habilidades | <p>Resultados medición clima organizacional incluyendo la</p> |

| Dimensión | Proceso responsable | Estrategia | Acciones | Indicadores |
|---------------------------|--|---|--|---|
| | | <p>promover la gestión del conocimiento.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a los colaboradores como voceros de una iniciativa organizacional. - Promover la participación de los colaboradores en el mejoramiento o diseño de los planes de comunicación. - Investigar y aplicar las mejores prácticas para desarrollar la comunicación efectiva. - Capacitar a los directivos de la Concesionaria en el desarrollo de habilidades que les permita ser estructuradores (decisión y comunicación del cómo realizar las tareas), entrenadores (formar y desarrollar las habilidades de los colaboradores), alentadores (reconocer los logros) y delegadores (asignar tareas). - Manejar conflictos conociendo cuales son los más recurrentes y su causa. - Realizar realimentación a los colaboradores de las evaluaciones de desempeño adelantadas. Esto dentro del marco de la gestión de administración. | <p>dimensión de liderazgo</p> <p>Número de conflictos reportados</p> <p>Número de trabajadores involucrados en conflictos</p> |
| <p>Toma de decisiones</p> | <p>Dirección administrativa y financiera</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Delegar de manera efectiva conociendo el momento en el que se debe intervenir y cómo se debe hacer. | <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la participación de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones y reflexión. - Ser coherentes en la toma de decisiones analizando el entorno y cada situación. - Aprobar la autonomía de los colaboradores para que estos puedan desarrollar sus capacidades. | <p>No. de reuniones comunicacionales entre las direcciones y sus equipos de trabajo.</p> |

| Dimensión | Proceso responsable | Estrategia | Acciones | Indicadores |
|----------------------------|---------------------------------------|--|---|--|
| | | | - Delegar de manera efectiva conociendo el momento en el que se debe intervenir y cómo se debe hacer. | |
| | Coordinación de recursos humanos | - Hacer realimentación constante a los colaboradores de los objetivos de la empresa para promover la gestión del cambio. | - Programar jornadas de trabajo en equipo para generar un sentimiento de empoderamiento y participación en la toma de decisiones. | No. de jornadas de trabajo en equipo. |
| Relaciones interpersonales | Gerencia general | - Fortalecer el ambiente laboral con tranquilidad, confianza y cordialidad. | - Reforzar la estrategia organizacional en los aspectos relacionados con el medio ambiente, y seguridad y salud en el trabajo para garantizar entornos seguros. | % de equipos de trabajo = cantidad de equipos productivos/ cantidad de colaboradores por proceso |
| | Dirección administrativa y financiera | - Fomentar la conformación de grupos de trabajo, la comunicación interna y la el trabajo en equipo. | - Con el diccionario de competencias facilitar el lenguaje común de la organización y la comparación de los perfiles de los cargos y las competencias de los colaboradores. - Protocolizar los criterios de comunicación interna. | |
| | Coordinación de recursos humanos | | - Generar espacios de interacción entre los colaboradores de las diferentes áreas para la reducción del estrés y fatiga laboral, así como la transferencia de experiencias, conocimientos, prácticas, técnicas y estimular el trabajo colaborativo y en equipo. - Promover la comunicación abierta y sincera sobre temas sensibles, e incluso de manera anónima a través de buzones de sugerencias en ambas sedes. | No. de promociones internas No. de espacios generados en el mes |

| Dimensión | Proceso responsable | Estrategia | Acciones | Indicadores |
|--------------|---------------------------------------|--|---|--|
| | | | - Brindar igualdad de oportunidades a todos los colaboradores para participar en la promoción interna | |
| Motivaciones | Dirección administrativa y financiera | <ul style="list-style-type: none"> - Establecer un programa de reconocimientos con acciones asociadas al equilibrio entre el trabajo y la familia, oportunidades de crecimiento al interior de la Concesionaria, y compensaciones extraordinarias por desempeño. - Aumentar la productividad laboral de los colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> - Viabilizar los horarios escalonados y el home office del personal administrativo o que no esté sujeto turnos, para que los colaboradores tengan mayor tiempo con su familia y círculo de desarrollo. - Otorgar compensaciones a los colaboradores que se capaciten de en temas relacionados con sus labores. - Validar la promoción interna y el equilibrio de salarios. - Mantener la contratación indefinida y el reconocimiento cuando se hace bien la labor. - Desarrollar un programa de incentivos por el cumplimiento de indicadores corporativos. - Promover escenarios de capacitación para introducción de una segunda lengua con el uso de plataformas tecnológicas. - Crear planes corporativos para motivar el desarrollo personal y profesional del área. | <p>No. de veces que cada área es reconocida</p> <p>Mantener una brecha salarial \pm 10% en los cargos que tiene iguales condiciones laborales</p> <p>No. empleados promovidos y/o capacitados / cantidad total de colaboradores</p> |
| | Coordinación de recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> - Promover la transformación organizacional hacia ambientes de trabajo mejores y que aporten a la calidad de vida de los trabajadores. | <ul style="list-style-type: none"> - Promover el uso del buzón de sugerencias. - Realizar capacitaciones con frecuencia semestral que involucren el autocuidado y temas propios de sus funciones. - Coordinar jornadas con la ARL donde se traten enfermedades laborales, manejo de estrés y demás temas que influyan en la salud física y mental de los miembros de la empresa. | <p>100% de cumplimiento del programa de capacitaciones</p> <p>Número de propuestas recibidas en el buzón de sugerencias de la organización</p> |

| Dimensión | Proceso responsable | Estrategia | Acciones | Indicadores |
|-----------|---------------------------------------|---|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - Generar una cultura de confianza dentro de la Concesionaria que promueva el intercambio de ideas en diferentes espacios. - Brindar espacios para formación técnica, tecnológica y profesional de los colaboradores. - Evaluar la rotación de personal separando el motivo del retiro. - Velar por el bienestar de los colaboradores y cuidado de su cuerpo promoviendo hábitos saludables a través de campañas. - Realizar alianzas con centros educativos que faciliten la formación profesional y complementaria. - Evaluar las condiciones físicas de los puestos de trabajo y monitorear la carga laboral para que se mantenga equilibrada. - Promover actividades que destaquen el compromiso de las áreas en aspectos asociados como cumplimiento de indicadores, puntualidad, puestos de trabajo organizados y limpios, entre otros. | <p>Número de personas en formación / total de empleados</p> <p>Rotación = número de personas retiradas / total de personal</p> <p>Índice de motivación = cantidad de colaboradores que son reconocidos / cantidad total de colaboradores</p> |
| Control | Gerencia general | - Protocolizar y socializar los procesos administrativos, financieros, operativos, técnicos, gestión social, ambiental, de calidad y seguridad y salud en el trabajo. | - Evaluar el estilo de dirección de los líderes de área. | 100% de las contrataciones cuentan con el visto bueno de la dirección administrativa y financiera. |
| | Dirección administrativa y financiera | - Garantizar la utilidad establecida en el modelo financiero | - Realizar comités de seguimiento periódicos para hacer realimentación a los colaboradores de los avances | Establecer tolerancias \pm 5% en el seguimiento de las |

| Dimensión | Proceso responsable | Estrategia | Acciones | Indicadores |
|-----------|----------------------------------|--|---|--|
| | | del proyecto durante todas sus etapas. | <p>administrativos, operativos y técnicos del proyecto.</p> <p>- Validar previa contratación de servicios y compras, si el costo se encuentra provisionado en el presupuesto.</p> <p>- Socializar con todas las áreas el presupuesto aprobado anualmente, el estado de cumplimiento - seguimiento y realimentación de las desviaciones.</p> <p>- Usar la tecnología e información para transformar los procesos de trabajo y su forma de ejecución.</p> | <p>tareas</p> <p>Productividad obtenida / productividad programada</p> |
| | Coordinación de recursos humanos | - Generar reportes de las actividades adelantadas por el proceso de gestión humana, asociados a las jornadas capacitación del personal, medición de clima organizacional, procesos de selección de personal y evaluaciones de desempeño. | - Realizar capacitaciones a los directivos de la Concesionaria en aspectos relacionados con el desarrollo de habilidades, inteligencia emocional, formas de motivación y empoderamiento. | <p>Horas de ausentismo laboral por razones no asociadas a la salud del colaborador</p> <p>Número de propuestas recibidas en el buzón de sugerencias de la organización</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir de las guías de trabajo 1, 2 y 3 del módulo Gestión Humana, Liderazgo y Clima Organizacional. Maestría En Administración De Empresas. Universidad EAN. Elaboración propia a partir de Gan Busto & Triginé (2006) Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones.

Complementado lo anterior, para generalizar el plan de mejoramiento de la Concesionaria, a partir de la Estrategia del Océano Azul de W. Chan Kim y Renée Mauborgnea, a continuación, se presentan las estrategias de las cuatro acciones – ERAC:

- Eliminando lo que no sirve.
- Reduciendo lo irrelevante.
- Incrementando lo importante.
- Creando lo valioso

Tabla 16: Esquema de las cuatro acciones

| Eliminar | Incrementar |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal direccionada por los responsables de proceso y no por gestión humana. • Las cargas laborales desiguales. | <ul style="list-style-type: none"> • Programas de bienestar apoyado en entidades como ARL. • Aporte y supervisión a los procesos administrativos. • Supervisión y creación de políticas y objetivos concretos para el manejo de personal. • Participación en la planificación del negocio, preocupándose por el aumento de la productividad. • Ayuda a los empleados escuchando y respondiendo a sus necesidades. • La comunicación interna entre procesos. • Clima laboral. • Proyectos de responsabilidad social y sostenibilidad ambiental |
| Reducir | Crear |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las brechas salariales con el personal que tiene iguales competencias. • La estructura tradicional para adaptarse y anticiparse al cambio. • La cultura operativa para aumentar la participativa. | <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de competencias para la selección de personal. • Concretar estrategias que se alineen con las metas corporativas. • Cultura hacia la transformación y renovación. • Evaluaciones de desempeño relacionadas con la organización. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Programas de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores.• Incentivos por cumplimiento de indicadores.• Ambiente de confianza entre la administración y sus colaboradores. |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia a partir de la guía de trabajo 1 módulo Gestión Humana, Liderazgo y Clima Organizacional. Planeación Estratégica De La Gestión Humana. Maestría En Administración De Empresas. Universidad EAN.

Por último, si bien el plan de mejoramiento se enfoca en el sostenimiento del clima organizacional en el largo plazo, es importante reconocer que la planeación estratégica de la Concesionaria debe romper el paradigma de la empresa tradicional y alinearse hacia la satisfacción no sólo de las necesidades de sus accionistas sino a las de sus grupos de interés, principalmente sus colaboradores. Del mismo modo, en la búsqueda constante de la sustentabilidad la Concesionaria debe hacer uso de estrategias como la innovación, la gestión del conocimiento, la creación de valor y la gestión de oportunidades y riesgos, para adaptarse rápidamente al entorno cambiante.

9.Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de mejoramiento y las conclusiones de cierre del trabajo de intervención, bajo la premisa de que para su desarrollo se tienen las siguientes limitantes a nivel general, el bajo interés que tiene el sector de la construcción frente a la importancia del recurso humano, la rudeza en el trato hacia el colaborador por ser un gremio tradicional y la disponibilidad de recursos económicos para implementar programas de incentivos, recompensas y retribuciones.

9.1. Recomendaciones

- Los directivos de la Concesionaria deben creer en la importancia de generar cambios dentro de la organización, a través de la implementación de las medidas desarrolladas en el plan de mejoramiento. Asimismo, es fundamental sensibilizar a toda la planta de personal de la Concesionaria para facilitar su participación y colaboración en la implementación de las estrategias sugeridas. Esta sensibilización la debe liderar la gerencia con su equipo directivo y la coordinación de recursos humanos, a través de reuniones de socialización y talleres de profundización en las dos sedes de la Concesionaria.
- Como parte del proceso de implementación del plan de mejoramiento hay que introducir el concepto de transformación organizacional, orientado hacia la importancia de un clima organizacional satisfactorio y su participación dentro la planeación estratégica de la Concesionaria.
- Para llevar a cabo un buen proceso de implementación hay que crear un ambiente que facilite la implementación del plan de mejoramiento y que los colaboradores se sientan cómodos participando de él.

- En las reuniones de socialización incluir el tema de visión compartida entre los directivos de la Concesionaria y sus colaboradores, integración del sentido pertenencia y la eficiencia de utilizar un lenguaje de identidad común.
- El proceso de gestión humana de la Concesionaria debe empoderarse dentro de la organización y asignársele recursos para que desarrolle las estrategias y acciones necesarias que garantizan el cumplimiento de la visión, misión y objetivos corporativos. Igualmente, es necesario crear estímulos para los colaboradores como se mencionó en el plan de mejoramiento a través de la retribución y reconocimiento sobre las metas alcanzadas e inclusión del salario emocional – bienestar.
- Para facilitar la implementación de las estrategias asociadas al mejoramiento de las relaciones interpersonales, la Concesionaria debe promover espacios para el bienestar de los colaboradores con la programación de las actividades por anualidad y con la asignación de un presupuesto para su desarrollo.
- Si bien, los resultados de la dimensión de motivación presentan una valoración alta definida por el sentido de pertenencia y el orgullo que genera trabajar en la Concesionaria, se recomienda hacer un análisis más detallado sobre las variables de escala salarial y el rol de las mujeres dentro de la organización, esta última con una participación en proyecto del 33%.
- Para reforzar las dimensiones de control, motivación, cooperación y relaciones interpersonales, los procesos deben acompañarse con la capacitación de todo el personal en el desarrollo de habilidades blandas y fuertes, de manera que haya un equilibrio entre los componentes técnicos de cada colaborador y la comunicación, responsabilidades, trabajo en equipo, empatía y construcción de valor.
- Para dimensionar el impacto del plan de mejoramiento y su sostenimiento durante la etapa de seguimiento, se recomienda establecer en la planeación estratégica una medición de clima organizacional de manera regular para cada anualidad.
- Los estímulos y recompensas cobran un papel relevante en la motivación de los colaboradores puesto que inciden en su desempeño, y es por ello, las estrategias de

mejoramiento deben acompañarse con estas acciones para que haya más compromiso de las partes.

- Los directores de proceso durante la implementación del plan de mejoramiento deben monitorear las emociones de sus colaboradores con el desarrollo de reuniones grupales, en ellas se evalúa el grado de conformidad y satisfacción frente a las acciones desarrolladas.
- Si la Concesionaria no puede viabilizar la retribución económica frente al desempeño de sus colaboradores, puede implementar compensaciones en tiempo libre, promoción para la asistencia a capacitaciones asociadas al rol de cada colaborador dentro de la organización, reconocimiento público de los colaboradores que se destacan en una labor específica frente a los demás miembros del equipo, incluso designar a los colaboradores como capacitadores de sus propios compañeros y voceros frente a las necesidades del grupo.
- El área administrativa y financiera con el aval de la gerencia general debe asignar un presupuesto anual para que el área de gestión humana pueda ejecutar actividades asociadas al desarrollo, promoción, capacitación y motivación de los colaboradores, dado que actualmente sólo se realizan actividades dentro del marco de la ARL.
- Como complemento del presente trabajo se propone complementar la investigación con el desarrollo del diccionario de competencias y evaluaciones de desempeño para la organización.

9.2. Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional de la Concesionaria, que la enmarcan en un nivel óptimo, se desvirtúa la suposición de que la rotación de personal es producto de un mal clima laboral y se contempla que las renunciaciones presentadas desde el inicio del proyecto se originaron por la coyuntura de la terminación anticipada. Respecto al análisis realizado, se identificó que, desde el proceso administrativo en cabeza de la gerencia y directores de proceso, se deben implementar acciones generales, enfocadas a acompañar los procesos estratégicos, los cuales conducen a una mayor productividad y a motivar la

participación de los colaboradores en la creación e implementación de estrategias que los beneficien.

Independientemente de los resultados óptimos obtenidos con la medición de clima organizacional, la Concesionaria debe alinear su estrategia corporativa con el proceso de gestión humana en todas las etapas del proyecto para el corto, mediano y largo plazo. Esto con el fin de romper el paradigma de la empresa tradicional, y desplegar un proceso de transformación orientado hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social de todos sus grupos de interés. Asimismo, el proceso de recursos humanos debe replantearse como uno de gestión transversal a la estrategia organizacional, asignándole recursos físicos y económicos que se enfoquen en la satisfacción de los colaboradores, su principal grupo de interés.

En cuanto al análisis del clima organizacional, a nivel general existe un alto grado de satisfacción en la Concesionaria, ya que los resultados ponderados son óptimos; sin embargo, las dimensiones de toma de decisiones y cooperación tuvieron la valoración más baja de toda la medición, por lo que se hace necesario monitorear con mayor frecuencia las medidas que se recomiendan en el plan de mejoramiento para estas dos dimensiones. Del mismo modo, se destaca como fortaleza, la dimensión de objetivos ya que confirma el conocimiento que tienen los colaboradores de la Concesionaria, el cual se encuentra afianzado y resulta favorable para la implementación de procesos de gestión del conocimiento y mejoramiento continuo a largo plazo.

Como estrategias principales del plan de mejoramiento, es fundamental crear un diccionario de competencias para la selección del personal nuevo y generar las evaluaciones de desempeño a los colaboradores actuales, estas últimas tomando como base los requerimientos del diccionario de competencias. Con el acompañamiento de un programa de incentivos y reconocimiento por el cumplimiento de metas, estas estrategias facilitan la evaluación constante del aprendizaje laboral y su implementación, se convierten en una herramienta estratégica para la Concesionaria.

Para finalizar, frente al estilo de liderazgo autoritario ejercido por los directivos, predominante en la Concesionaria y que hasta ahora ha sido adecuado para obtener los resultados del proyecto, es importante, replantearlo a partir de las experiencias del equipo de trabajo, y viabilizar un estilo de liderazgo participativo para no generar una desgaste y estrés futuro en los colaboradores. Esto último se logra con el fortalecimiento de la comunicación con los colaboradores, promoviendo su participación y en general, motivándolos a través de estímulos y reconocimiento.

10. Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. México DF: Cengage Learning.
- Amaro, L., González, R., & Pérez, F. (2015). Diagnóstico de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Instalaciones Hoteleras. *Retos Turísticos. Revista Cubana de Inverstigaciones Turísticas*, 14(1), 14–21.
- ANI. (2020). *Transparencia y Acceso a Información Pública*. Obtenido de Agencia Nacional de Infraestructura: <https://www.ani.gov.co/basic-page/indices-de-transparencia-21793>
- Arnoletto, J. E. (2009). Cultura, Clima Organizacional Y Comportamiento Humano En Las Organizaciones. *Folletos Gerenciales*, 70-86.
- Baguer, Á. (2009). *Dirección de personas: Un timón en la tormenta* (2da edición ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Bravo, Á., González, G., & Duque, J. (2018). Diseño De Estrategias De Mejoramiento A Partir Del Diagnóstico De Clima Organizacional En Una Empresa Distribuidora De Combustibles Y Alimentos. *Revista Entramado*, 14(1), 1-20.
- Campbell, J., Dunnette, E., Lawler, E., & Weick, K. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and. EUA: McGraw-Hill*.
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de Instrumentos de Evaluación de Clima Organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189.
- Carvajal, J. C., Delgado, L. E., & Vanegas, M. (2013). *Psicología organizacional: Perspectivas y Avances*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cipriano, A. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

- Construcciones El Cóndor. (2020). *Construcciones El Cóndor SA - Nuestra Compañía*. Obtenido de Construcciones El Cóndor SA - Nuestra Compañía: <https://www.elcondor.com/es/compania/nuestra-compa>
- Contrato de Concesión APP 08 de 2015. (2020). *SECOP - Sistema Electrónico de Contratación Pública - Proceso Número: VJ-VE-APP-IPV-004-2015*. Obtenido de ANI - Agencia Nacional de Infraestructura: <https://www.contratos.gov.co/consultas/detalleProceso.do?numConstancia=15-19-3627936>
- Cornell, F. (1955). *Administración Socialmente Perspectiva*. Phi Delta Kappa.
- DANE. (2020). *Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción (IEAC)*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim19.pdf
- Del Burgo, J., & Navarro Astor, E. (2013). La formación de ingenieros de edificación en empresas constructoras en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Su influencia en la satisfacción laboral. *Intangible Capital*, 9(3), 590-643.
- DNP. (2019). *Retos Hacia Un País Más Competitivo*. Obtenido de Departamento de Planeación Nacional: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Participacin%20privada%20en%20proyectos%20de%20infraestructu/Oficial%20Enero%202019.pdf>
- Ekvall, G. (2003). *El Clima Organizacional: Una Puesta a Punto de la Teoría e Investigaciones*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Espinosa, M. (2009). Cultura Organizacional: Dos Caras de un Mismo Servicio. *El Cid Editor*.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Gan Busto, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gan, F., & Triginé, J. (2000). *Clima Laboral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

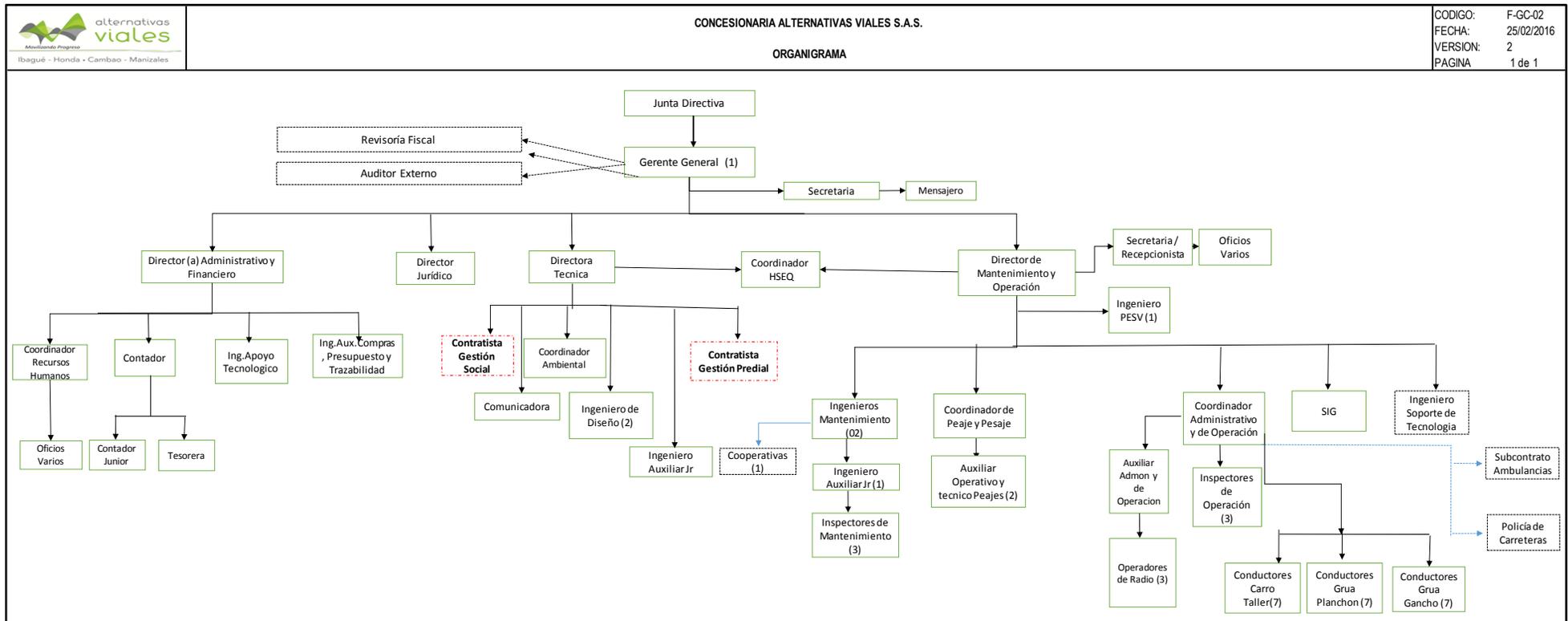
- García, C. (2009). Una Aproximación al Concepto de Cultura Organizacional. *Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Psicología*, 1-13.
- Gómez, C. A. (2004). Diseño, Construcción Y Validación De Un Instrumento Que Evalúa Clima Organizacional En Empresas Colombianas, Desde La Teoría De Respuesta Al Item. *Acta Colombiana de Psicología*(11), 97-113.
- Great Place To Work. (2020). *Great Place To Work*. Obtenido de Great Place To Work: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/consultoria-alias-2/nuestra-metodologia>
- Grupo Argos. (2020). *Grupo Argos SA*. Obtenido de Grupo Argos SA: <https://www.grupoargos.com/es-co/inversionistas/reportes-y-presentaciones/reportes-financieros>
- Hernández, M., & Acevedo, J. (2006). Un Modelo De Diagnostico Para El Control De Gestión Empresarial. *Folleto Gerenciales*, 10(7).
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2012). Construcción De Un instrumento Para Medir El Clima Organizacional En Función Del Modelo De los Valores En Competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- INVIAS. (2020). *Estado de la Red Vial*. Obtenido de Instituto Nacional de Vías: <https://www.invias.gov.co/index.php/informacion-institucional/2-uncategorised/57-estado-de-la-red-vial>
- Koys, D. J., & DeCottis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 3(44), 265-285.
- Lay, M., Suárez, J., & Zamora, M. (2005). Modelo para Gestionar la Capacitación de Directivos y Reservas en la Empresa Ganadera Cubana. I. Diagnóstico Empresarial y del Proceso de Capacitación. *Pastos y Forrajes*, 28(3), 253-263.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created «Social Climates». *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

- Lay, Suárez, & Zamora, 2005), C., Manosalvas, L., & Quintero, J. (2015). El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Un Análisis Cuantitativo Riguroso de su Relación. *AD-minister. Universidad EAFIT*(26), 5-15.
- Martínez, M. d. (2003). *La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Méndez, C. E. (2005). Clima Organizacional En Empresas Colombianas 1980-2004. *Revista Universidad y Empresa*, 7(9), 100-121.
- Méndez, C. E. (2006). *Clima Organizacional En Colombia: El IMCOC, Un Método De Análisis Para Su Intervención*. Bogotá: Universidad Del Rosario.
- Mercaderes, Y. (2006). ¿Qué Le impide a su Empresa Convertirse en una Organización Inteligente? *Gale OneFile: Informe Académico*(108), 554–569.
- Ministerio del Trabajo. (2016). *Gestión de la Jornada y Prevención de la Fatiga Laboral. Protocolo de Intervención de Factores Psicosociales para Trabajadores del Sector Transporte*. Bogotá: Ministerio del Trabajo. Obtenido de Fondo Riesgos Laborales: <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/wp-content/uploads/2018/09/06-Protocolo-intervencion-sector-transporte.pdf>
- Oláz, Á. (2013). El Clima Laboral en Cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva y Aproximación a un Modelo Explicativo Multivariable. *Aposta Revista de Ciencias Sociales*, 1-35.
- Pedraza, N. (2018). El Clima Organizacional Y Su Relación Con La Satisfacción Laboral Desde La Percepción Del Capital Humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101.
- Pupo, B. (2018). *Tecnología Para La Gestión Del Clima Organizacional Con Enfoque Estratégico Y Sistémico*. Holguín, Cuba: Tesis de doctorado. Universidad de Holguín.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs. *En B. Schneider, Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reinoso, H., & Araneda, B. (2007). Diseño Y Validación De Un Modelo De Medición del Clima Organizacional Basado en Percepciones Y Expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39–54.

- Res 2404 Ministerio Del Trabajo. (2019). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Ministerio del Trabajo:
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+2404+de+2019-+Adopcion+bateria+riesgo+psicosocial%2C+guia+y+protocolos.pdf>
- Res 2646 Ministerio Del Trabajo. (2008). *Ministerio Del Trabajo*. Obtenido de Ministerio Del Trabajo:
<http://www.saludcapital.gov.co/Documentos%20Salud%20Ocupacional/RESOL.%202646%20DE%202008%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf>
- Rivas, J. F. (2009). Desarrollo organizacional. Biblioteca Universidad EAN.
- Rodríguez, Á., & Vargas, J. (2017). Plan de Intervención Organizacional para una Pyme de Automatización: Caso de Estudio Gisitca. *Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*(16), 22 - 34.
- RUAPP. (2020). *Informe trimestral del Registro Único de Asociaciones Público-Privadas RUAPP*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Participacin%20privada%20en%20proyectos%20de%20infraestructu/Informe%203T%202019.pdf>
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones Teoría, Método e Intervención*. Barcelona: Barcelona EUB.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). Organizational Climate: Explorations of a Concept. *EUA: Harvard*.
- Torrecilla, O. (2005). *Clima Organizacional Y Su Relación Con La Productividad Laboral*. Documento de Cátedra. Facultad De Ciencias Políticas y Sociales.
- Uribe, J. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, Salud y Factores Psicosociales*. México: Manual Moderno.
- Vazquez, R. (2006). El Clima Organizacional en una Institución Tecnológica de Educación superior. *Tiempo de Educar*.

- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama Sobre los Estudios de Clima Organizacional en Bogotá, Colombia. *Diversitas*, 2(2), 329 - 349.
- Vidaurre, R. B. (2009). *Diagnóstico Del Clima Organizacional En Una Empresa de Comunicaciones De EL Salvador*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado.
- Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta edición ed.). México DF: MacGraw Hill.

A. Anexo A – Organigrama Concesionaria



Fuente: Tomado del Manual de Gestión Concesionaria Alternativas Viales (2017). Código: MG-A.V.-01

B. Anexo B – Instrumento de Medición de Clima Organizacional Concesionaria Alternativas Viales SAS

Se adopta el Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) desarrollada por Carlos Eduardo Méndez Álvarez.

C. Anexo C – Entrevista de Clima Organizacional

| | | | |
|--|-----------------------|--------------|-------|
| Fecha: | _____ | Hora: | _____ |
| Lugar: | _____ | | |
| Entrevistador: | Catalina Soto Cortés | | |
| Entrevistado: | (nombre, edad, cargo) | | |
| Introducción: Se realizan cuatro (4) entrevistas a los directivos de la Concesionaria y a la coordinación del proceso de gestión humana, con el propósito de conocer su percepción general del clima organizacional. | | | |
| Confidencialidad: Esta entrevista hace parte del diagnóstico del clima organizacional que se realiza en la Concesionaria con el propósito de implementar un plan de intervención que permita mejorarlo. | | | |
| Preguntas | | | |
| 1. ¿Qué opina de la Concesionaria? | | | |
| | | | |
| | | | |
| 2. ¿Cómo se siente trabajando en la Concesionaria? | | | |
| | | | |
| | | | |
| 3. ¿Cómo percibe la motivación de su equipo de trabajo? | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

4. ¿Cómo es la relación con sus colaboradores? ¿Podría describirla?

5. ¿Se siente orgullo de trabajar en la Concesionaria? ¿Por qué?

6. ¿Cambiaría de trabajo, incluso bajo las mismas condiciones laborales que tiene actualmente?
¿Por qué?

7. ¿Qué le gusta y qué no de su labor en la Concesionaria?

8. ¿Cómo ve el futuro de la Concesionaria?

9. Relacionado con el clima organizacional ¿Qué cree que no funciona? ¿Qué puede mejorar?

10. ¿Qué opina de sus colaboradores directos?

11. ¿Qué les gustaría cambiar de sus colaboradores?

12. ¿Cómo percibe su estilo de dirección?

13. ¿Cómo percibe el estilo de dirección de sus pares?

14. Respecto al sentido de pertenencia de sus colaboradores ¿Considera que su equipo de trabajo se identifica con el actuar de la Concesionaria y sus procesos?

15. ¿Los canales de comunicación dispuestos por la Concesionaria para su proceso son efectivos y eficientes? ¿Ha implementado otros mecanismos?

16. ¿Tiene una estrategia definida para la resolución de conflictos? ¿Cuál es?

17. ¿Cómo percibe la interacción de sus colaboradores con los demás procesos de la Concesionaria?

Observaciones

(se agregan otros aspectos relevantes abordados durante la entrevista)