

Plan estratégico de comunicación organizacional, centrado en liderazgo democrático, para mejorar el bienestar laboral de la constructora MGH SAS.

ANDREA CATALINA GARZÓN MEDINA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADOR SOCIAL
ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGO

DIRECTOR: SANDRA LILIANA HERRERA CUELLAR

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
COMUNICACIÓN SOCIAL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
BOGOTÁ
2018

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23 de la resolución No. 13 de 1996

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Agradecimientos

En primera instancia, quisiera agradecerle a Dios por haberme permitido realizar este proceso académico de dos carreras, y por todas y cada una de las personas que puso en mi camino durante estos años, que me ayudaron a formarme como profesional y como persona.

Segundo, quisiera agradecer a mi familia, sin ellos este proceso no hubiera sido posible. A mi mamá, por siempre ser una mano amiga de apoyo y compromiso, por enseñarme que con disciplina y esfuerzo es posible lograr cualquier meta propuesta. A mi papá, por aceptar ser parte de este proceso de transformación, ayudarme y apoyarme en cada paso. A mi hermanito, por darme alientos, fuerza y ejemplo para seguir adelante frente a las adversidades. Gracias a una persona muy especial por orientarme con cariño y darme una luz en los momentos de confusión y enseñarme a cada día ser mejor profesional y, sobre todo, a ser mejor persona.

Gracias a la profe Sandra Herrera, por su compromiso, entrega y dedicación durante el desarrollo de este trabajo. Gracias por explicarme e impulsarme a realizar un trabajo de calidad y por ser un ejemplo a seguir como profesional ético, responsable y comprensivo.

Tabla de contenido

0. Introducción	8
1. Planteamiento del problema	10
1.1 Pregunta problema.....	10
2. Objetivos	11
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos	11
3. Justificación	12
4. Marco de referencia	13
4.1 Teoría de las relaciones humanas.....	13
4.2 Bienestar laboral.....	14
4.3 Comunicación organizacional	23
4.4 Liderazgo.....	25
4.5 ¿Porqué es importante el liderazgo en el bienestar laboral?	30
4.6 Plan de comunicación organizacional	31
5. Marco espacial	32
5.1 Historia.....	32
5. 2 Misión.....	33
5.3 Visión	33
5.4 Organigrama.....	33
5.5 Política de Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad (HSEQ).....	34
6. Marco Metodológico.....	35
6.1 Fuentes y Técnicas	35
6.2 Caracterización de la población	36
7. Resultados	41
7.1 Resultados sobre el Bienestar Laboral de los trabajadores, excluyendo al Gerente General	41
7.1.1 Análisis Condiciones Psicológicas	42
7.1.2 Análisis Condiciones Físicas	45
7.1.3 Análisis Condiciones Laborales	48
7.2 Resultados - Entrevista Gerente General Constructora MGH SAS	52
7.2.1 Análisis Condiciones Psicológicas	52
7.2.2 Análisis Condiciones Físicas	57
7.2.3 Análisis Condiciones Laborales	58
7.3 Conclusiones de las encuestas y la entrevista realizada.....	62
7.3.1 Análisis Condiciones Psicológicas	62
7.3.2 Análisis Condiciones Físicas	64
7.3.3 Análisis Condiciones Laborales	64
7.4 Resultados prueba de competencias KompeDisc - Perfil Estratégico LN	66
8. Matriz PECO – LD	71

8.1	Matriz PECO – Condiciones Psicológicas	71
8.2	Matriz PECO – Condiciones Físicas	80
8.3	Matriz PECO – Condiciones Laborales	82
	PECO en ejecución.....	87
9.	Conclusiones y recomendaciones	92
10.	Referencias.....	93
10.	Anexos	97
	Anexo 1. Preguntas de bienestar laboral divididas en sub-variables	97
	Anexo 2. Consentimiento Informado - Trabajo de grado Bienestar Laboral.....	100
	Anexo 3. Informe KompeDisc – Estratégico LN - Psigma Corporation	101
	Anexo 4. Preguntas Entrevista Semi-estructurada para Gerencia General	113
	Anexo 5. Transcripción entrevista Gerente General MGH SAS	115
	Anexo 6. Carta de aceptación del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional	133

Índice de figuras y gráficos

<i>Figura 1. Matriz de definiciones de variables y subvariables.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 2. Organigrama de la Constructora MGH SAS, basado en información brindada por el Gerente General.....</i>	<i>33</i>
<i>Gráfico 1. Distribución de la población por edad.....</i>	<i>37</i>
<i>Gráfico 2. Distribución de la población por género</i>	<i>38</i>
<i>Gráfico 3. Distribución de la población por nivel educativo</i>	<i>38</i>
<i>Gráfico 4. Distribución de la población por profesiones</i>	<i>39</i>
<i>Gráfico 5. Distribución de la población por tiempo en la organización.....</i>	<i>39</i>
<i>Gráfico 6. Distribución de la población por tipo de contrato.....</i>	<i>40</i>
<i>Gráfico 7. Resultados de Bienestar Laboral según variables de análisis</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico 8. Resultados de Bienestar Laboral según sub-variables de análisis</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 9. Resultados de la variable de análisis: Condiciones psicológicas.....</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 10. Resultados de la subvariable de análisis: Comunicación Interpersonal</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 11. Resultados de la subvariable de análisis: Motivación.....</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 12. Resultados de la subvariable de análisis: Liderazgo.....</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 13. Resultados de la subvariable de análisis: Características psicosociales</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico 14. Resultados de la variable de análisis: Condiciones Físicas</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico 15. Resultados de la subvariable de análisis: Ambiente físico</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico 16. Resultados de la subvariable de análisis: Herramientas de trabajo</i>	<i>47</i>
<i>Gráfico 17. Resultados de la subvariable de análisis: Ubicación geográfica</i>	<i>47</i>
<i>Gráfico 18. Resultados de la variable de análisis: Condiciones laborales.....</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico 19. Resultados de la subvariable de análisis: Medios de Comunicación</i>	<i>49</i>
<i>Gráfico 20. Resultados de la subvariable de análisis: Funciones.....</i>	<i>50</i>
<i>Gráfico 21. Resultados de la subvariable de análisis: Carga laboral</i>	<i>50</i>
<i>Gráfico 22. Resultados de la subvariable de análisis: Condiciones Contractuales.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 3. Matriz PECO para Condiciones psicológicas.....</i>	<i>71</i>
<i>Gráfico 23. Imagen correspondiente a la campaña de expectativa para la subvaribale de Comunicación Interpersonal</i>	<i>76</i>
<i>Gráfico 24. Imagen correspondiente a la acción de retroalimentación desde un liderazgo democrático.....</i>	<i>77</i>
<i>Gráfico 25. Imagen correspondiente a la acción Día de la familia.</i>	<i>78</i>

<i>Gráfico 26. Imágenes con frases de motivación para el ámbito laboral.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 4. Matriz PECO para Condiciones físicas</i>	<i>80</i>
<i>Figura 5. Matriz PECO para Condiciones laborales.....</i>	<i>82</i>
<i>Gráfico 27. Imagen correspondiente a la campaña de expectativa para la realización del manual de funciones y perfil de cargo.....</i>	<i>85</i>
<i>Gráfico 28. Imagen correspondiente a la campaña de expectativa para la capacitación en Google Drive.....</i>	<i>86</i>
<i>Figura 6. Cuadro comparativo de fotos antes y después de la distribución de los puestos de trabajo.....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 7. Cuadro comparativo de fotos antes y después de la distribución de la sala de juntas.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 8. Foto de desayuno servido..</i>	<i>91</i>
<i>Figura 9 y 10. Fotos Trabajadores compartiendo el desayuno ofrecido.</i>	<i>91</i>

0. *Introducción*

Las organizaciones hoy en día se encuentran en constante movimiento y cambio por las diversas situaciones que surgen en los diferentes contextos, bien sea por la economía de los países, nuevas políticas e incluso nuevos proyectos a los cuales se deben enfrentar día a día. A su vez, las organizaciones son un sistema que trabaja en conjunto y esto se ve reflejado en los equipos de trabajo (grandes o pequeños) que surgen en el desarrollo de las actividades; es difícil que un trabajador se encuentre aislado por completo de sus compañeros de trabajo, por lo que las relaciones que se dan dentro de sus grupos de trabajo es una variable que va a marcar la diferencia entre una organización más productiva o efectiva y una que no lo es.

Todo equipo de trabajo está conformado por líderes y seguidores. Por más que la distribución de tareas sea equitativa, al igual que las responsabilidades, en la mayoría de equipos existen líderes, representados en coordinadores, jefes, directivos, etc.; y seguidores, subordinados, colaboradores, etc. que guían o acompañan los procesos laborales, por lo que una buena relación entre líderes y seguidores, al igual que un liderazgo efectivo, va a permitir el correcto desarrollo y desempeño del equipo en la resolución de conflictos, esto se verá reflejado en resultados concretos, a tiempo y de calidad.

El estilo de liderazgo no sólo influye en los resultados de las organizaciones, sino que tiene un impacto en los trabajadores y la percepción sobre su bienestar y calidad de vida laboral. En pequeñas y medianas empresas, el principal líder, quien toma las decisiones, es el mismo empleador, por lo que su estilo de liderazgo no sólo se ve reflejado en el direccionamiento y coordinación de los equipos de trabajo, sino en todas las demás condiciones que brinde la organización a sus trabajadores. Esto sucede en el empresa objeto de estudio, Constructora MGH SAS, cuyo único dueño, es la cabeza visible de la organización, siendo el principal líder.

De esta forma, el estilo de liderazgo es una pieza fundamental de los objetivos estratégicos de la organización, en tanto es la pauta mediante la cual se realizará la coordinación de los equipos de trabajo y sobre la cual se darán las directrices a seguir para cumplir con el plan organizacional propuesto; es por esto que la comunicación organizacional juega un papel transversal, siendo la encargada de llevar a cabo el plan estratégico de la organización.

Basado en esto, el hilo conductor del presente trabajo de grado es entender el bienestar laboral, con un énfasis en el estilo de liderazgo actual de la Constructora MGH SAS, para luego fomentar, a través de la comunicación organizacional estratégica, un estilo de liderazgo deseado que tenga un impacto positivo en el bienestar laboral de todos los trabajadores de la empresa.

1. Planteamiento del problema

En Colombia, Gómez, Galvis-Aponte y Royuela (2015) en su estudio de calidad del empleo indican que, en promedio, los trabajadores ubicados en las trece principales ciudades y áreas metropolitanas en Colombia tienen una baja Calidad del Empleo (CE). Es decir, que en general la calidad en el empleo para los colombianos, teniendo en cuenta dimensiones como condiciones laborales, seguridad social, ingresos, percepción del empleo, es deficiente; esto indica que en general los trabajadores no están satisfechos con sus trabajos, lo que tendría una incidencia en la productividad de las organizaciones tanto públicas como privadas en Colombia. Esto se refleja en que el 71% de los Colombianos de las principales ciudades, según un estudio del portal trabajando.com, no es feliz en el trabajo que desempeña actualmente. (Dinero.com, 2014)

Como lo menciona Álvarez & Muñiz (2013), las organizaciones económicamente sustentables deben servir a las personas, las de dentro y las de fuera de las mismas, para contribuir desde la misión, visión y objetivos a contribuir al desarrollo de una mejor sociedad. Un trabajador que se siente comprometido, motivado y conectado tanto con la organización, como con sus compañeros y la actividad que realiza, es un trabajador feliz, así mismo lo es la organización.

En este sentido, es imprescindible que las organizaciones estén en busca de generar espacios, entornos y dinámicas saludables para tener trabajadores a gusto con su labores y con la organización. Por lo que para el presente trabajo de grado, se pretende mejorar el bienestar laboral de la Constructora MGH SAS desde la organización, es decir, teniendo como base central al Gerente General como empleador, para así generar mayor productividad en la empresa y mayor bienestar.

1.1 Pregunta problema

¿Cómo se puede mejorar el bienestar laboral de la constructora MGH SAS a través de una intervención en el liderazgo empresarial?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de comunicación organizacional para la constructora MGH SAS, centrado en un liderazgo democrático, que favorezca el bienestar laboral de la empresa.

2.2 Objetivos Específicos

1. Indagar sobre la percepción del bienestar laboral de los trabajadores de la organización.
2. Identificar el estilo de liderazgo predominante en la empresa.
3. Comprender el impacto del estilo de liderazgo en Constructora MGH SAS en el bienestar laboral de sus trabajadores.

3. Justificación

En cuanto al ámbito social, la investigación permite entender que existen unos procesos importantes para las organizaciones en los que los trabajadores realizan su trabajo con más agrado, lo que facilita la actividad y permite una mayor productividad tanto económica para la organización como para los trabajadores; y de calidad de vida para estos. Esta investigación permite comprender de manera particular la incidencia que tienen los procesos organizacionales, en particular el estilo de liderazgo, en relación a la percepción que tienen los trabajadores de la Constructora MGH SAS de su bienestar laboral.

En cuanto área de conocimiento, esta investigación permite combinar dos áreas importantes y que están profundamente relacionadas como lo son la comunicación y la psicología, ambas enfocadas en el trabajo, lo que resalta la importancia de que un estudio debe hacer su mayor esfuerzo por ser multidisciplinar, para así dar cuenta de una manera más amplia de los procesos que experimentan los trabajadores en las organizaciones.

Personalmente, considero que es una investigación relevante porque permite comprender de manera práctica la importancia de la comunicación y la psicología en pro de mejorar la calidad de vida en el trabajo, y en general de la sociedad. La vida laboral, pienso, debe ser vista como una actividad agradable y satisfactoria para las personas, esta se debe realizar en entornos saludables, a través de un direccionamiento adecuado, por lo que este trabajo parte de la necesidad de humanizar el trabajo a través de prácticas organizacionales que favorezcan el desarrollo del factor humano y la calidad de vida.

4. Marco de referencia

4.1 Teoría de las relaciones humanas

Para comprender el actual surgimiento del Bienestar laboral en las organizaciones, es importante generar una contextualización teórica de este concepto. De esta forma, cabe resaltar los estudios de Hawthorne y el surgimiento de la teoría administrativa de las relaciones humanas de Elton Mayo. Estos estudios marcaron un antes y un después en las teorías administrativas, en tanto le otorgaron un lugar a los comportamientos humanos en el lugar de trabajo, aspecto que no había sido tenido en cuenta en las primeras teorías administrativas. Gracias a estos estudios se hizo evidente que entre los trabajadores surgen grupos informales, que tienen un impacto y control de la producción y se resaltó la importancia que tienen las actitudes de los individuos en su trabajo. A su vez, se concibe la necesidad de dar un trato más humano a los trabajadores, más que mero capital humano de trabajo (Gómez, 2016).

Algunas de las conclusiones de los estudios de Mayo, teniendo en cuenta a Ramos y Triana (2007) son:

1. Un trabajador no actúa sólo, hace parte de un grupo social, por lo que los niveles de producción dependen de la integración y las conductas están condicionadas a normas sociales.
2. Existen sanciones sociales o recompensas que tienen un efecto en la producción de los trabajadores.
3. En las organizaciones surgen grupos informales, quienes definen sus propias normas, creencias y expectativas, fuera de la organización formal estructurada.
4. La especialización no garantiza eficacia.
5. Las relaciones humanas y la cooperación son elementos fundamentales para mitigar los posibles conflictos.
6. El estilo de dirección debe estar encaminado a dar un trato digno a los trabajadores, saber comunicar, ser democráticos y justos.

Esta teoría de las relaciones humanas, nos da un marco para entender el porqué de la importancia de la psicología en las organizaciones. En este sentido, más allá de comprender

de una manera individual a los trabajadores, es importante conocer y transformar el contexto organizacional, para desde allí generar dinámicas, procesos y condiciones que vayan encaminadas a tener un impacto positivo en los trabajadores, en sus funciones, actividades, en su vida personal, etc. lo que se verá reflejado en mejores procesos organizacionales, en mayor productividad y sobretodo en mejora de la calidad de vida de los trabajadores, en suma, de la sociedad en general.

4.2 Bienestar laboral

En primera instancia, el bienestar según Blanch, Sahagún, Cantera, y Cervantes (2010) consiste en “un conjunto de juicios valorativos y de reacciones emocionales concernientes al grado en que la propia experiencia es vivida como satisfactoria, agradable y positiva” (prr. 1). Esto implica condiciones positivas en el ámbito mental y físico de un individuo.

Puntualmente, el bienestar laboral es definido como “Estado de satisfacción que logra el empleado en el ejercicio de sus funciones, producto de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, lo cual repercute en un bienestar familiar y social” (Ruíz, 2007). Así pues, el bienestar laboral se evidencia en entornos de trabajo saludables, como en las condiciones individuales, familiares y del trabajo, de las personas dentro de una organización.

Teniendo en cuenta la Organización Mundial de la Salud, un entorno de trabajo saludable se entiende como

“Aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores: La salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo. La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo. Los recursos de salud personales en el espacio de trabajo, y las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad” (Organización Mundial de la Salud, 2010, p.15).

De esta forma, el bienestar laboral o calidad de vida laboral, surge del interés de las organizaciones en fomentar entornos saludables en los cuales los trabajadores tengan un estado pleno de satisfacción y seguridad en su trabajo, empresa u organización y como individuos. De esta forma, más que hacer frente a las enfermedades laborales, el bienestar está encaminado a evitar al mínimo el surgimiento de éstas en los contextos laborales, evitando así impactos negativos en la organización y los individuos que la componen. Así pues, la European Commission (2008), citada en Gómez, Galvis-Aponte y Royuela (2015), explica que durante el Seminario Internacional sobre la medida de la calidad del empleo en Ginebra en 2007, se acordó considerar alrededor de 11 dimensiones para la calidad del empleo: Ingresos laborales, desarrollo de habilidades y aprendizaje, horas de trabajo y arreglos de jornada laboral, flexibilidad, balance entre vida laboral y no laboral, acceso al empleo, trabajo infantil y trabajo forzado, trato justo en el empleo, trabajo seguro, protección social y diálogo social

Cabe aclarar, que la calidad del empleo, así como la calidad de vida laboral, para efectos de este trabajo, hacen referencia al bienestar laboral. “La CE (calidad del empleo) debería definirse como la suma de dos ejes fundamentales: las relacionadas con los mecanismos psicológicos internos, produciendo una sensación de satisfacción con la vida, y las condiciones externas que hacen que funcione el mecanismo interno“ (Gómez et.al, 2015, p. 5). Esto indica que el bienestar en el contexto laboral, en parte, surge desde la organización hacia sus trabajadores y se evidencia en la percepción que tienen ellos de su trabajo, funciones y de la organización como tal.

Puntualmente en Colombia, Aguilar, Cruz y Jiménez (2007) expone que este tema se encuentra consignado en el decreto 1567 de 1998 como: “Procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora” (Decreto 1567:1998: Art 20 en Aguilar et.al, 2007, p. 34). Esto en cuanto a los beneficios y estímulos para los funcionarios del Estado.

Ahora bien, según Segurado y Agulló (2002) citados en Durán (2010) el objetivo principal de la calidad de vida laboral es

“alcanzar una mayor humanización del trabajo a través del diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones de trabajo más seguras y saludables, y unas organizaciones eficaces, más democráticas y participativas capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros además de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal” (p.73)

Así pues, para Durán (2010) existen 4 factores que influyen en la calidad de vida laboral o bienestar laboral. En un principio, está el bienestar general, el cual está compuesto por la retribución, incentivos y beneficios que ofrece la organización a sus colaboradores; la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional y autorrealización; la oportunidad de participación creativa, y generar hacia sus trabajadores respeto y dignidad. Otra dimensión que influye en el bienestar es el ambiente, tanto físico como organizacional, en esta dimensión se encuentra lo relacionado al clima organizacional, unas condiciones ambientales seguras y cómodas, las condiciones económicas y sociales; y la oportunidad que tienen los trabajadores para usar, desarrollar y potenciar sus capacidades y habilidades.

Una tercera dimensión que tiene en cuenta Duran (2010) es la psicosocial, la cual abarca la relación familia-trabajo, el tiempo libre, las relaciones jefe-subalterno y entre compañeros; satisfacción con el trabajo, el sentido de logro y reconocimiento. Por último, se tiene en cuenta una dimensión sociopolítica, que incluye seguridad y estabilidad laboral y participación y redes de apoyo social.

Por otro lado, Granados (2011) expone 4 factores que influyen en el bienestar laboral: los factores antecedentes objetivos, hace referencia a la situación laboral del trabajador, incluyendo las prácticas y estructuras organizacionales. Los factores antecedentes subjetivos, en el cual se incluye la percepción del trabajador sobre su situación laboral. Adicional, están los factores consecuentes objetivos, los cuales aluden al grado de ajuste, correspondencia o concordancia que tiene el trabajador y el trabajo que tiene que realizar; y por último, factores consecuentes subjetivos, se refiere a los distintos componentes y estructura interna del bienestar laboral que experimenta el trabajador en su trabajo.

Adicionalmente, Calderón, Murillo y Torres (2003) teniendo en cuenta el modelo que proponen Meliá y Peiró (1989) sobre satisfacción laboral, exponen 6 componentes para evaluar la calidad de vida en el trabajo: relación con la dirección, participación en decisiones, posibilidad de promoción, ambiente físico de trabajo, satisfacción con el trabajo, compensación y beneficios.

Así mismo, Chiavenato (2004) citado en (Gómez, 2010) enuncia múltiples factores de la calidad de vida laboral como: beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo y la organización, ambiente físico, salario percibido, responsabilidad y libertad de decidir, reconocimiento de los resultados alcanzados, satisfacción con el trabajo realizado, ambiente psicológico, posibilidades de participar y posibilidades de tener futuro en la organización.

Teniendo en cuenta a Warr (2013) citado en Peiró, Ayala, Tordera, Lorente y Rodríguez (2014), el bienestar laboral se relaciona con la salud mental, así pues, distingue cinco componentes claves: bienestar afectivo, competencia, aspiración, autonomía y funcionamiento integrado, identificando el bienestar afectivo como un componente central. No solo se habla de salud mental, sino que también se tiene en cuenta el bienestar subjetivo, “Se refiere a las evaluaciones cognitivas y emocionales que las personas hacen sobre su vidas, en términos de satisfacción general, humor, plenitud y satisfacción con dominios específicos como el matrimonio y el trabajo.” (Peiró, et.al, 2014, p. 6) Entonces, el bienestar laboral son todas aquellas condiciones, procesos y prácticas, físicas, emocionales y cognitivas de la organización que favorecen a la salud mental, física y emocional de los trabajadores.

Como se mencionó anteriormente, son muchos los factores que influyen en el bienestar laboral, entre los que se encuentran los factores psicosociales. Son condiciones presentes en situaciones laborales relacionadas con la organización del trabajo, el tipo de puesto, la realización de la tarea, e incluso con el entorno; que afectan al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras. Los factores psicosociales pueden favorecer o perjudicar la actividad laboral y la calidad de vida laboral de las personas. En el primer caso fomentan el desarrollo personal de los individuos, mientras que cuando son desfavorables perjudican su salud y su bienestar (Gil-Monte, 2012).

Los factores psicosociales (Gil-Monte, 2012) que son desfavorables en los ambientes de trabajo desencadenan en riesgos psicosociales, los cuales en relación con una actividad laboral pueden estar caracterizados por un deterioro o disfunción en:

1. Las características de la tarea, es decir: cantidad, complejidad, automatización, responsabilidad, autonomía, etc.
2. Las características de la organización, es decir: estructura jerárquica, canales de comunicación e información, relaciones interpersonales, procesos de socialización, desarrollo y plan de carrera, estilo de liderazgo, etcétera.
3. Las características del empleo: lugar del trabajo, salario, estabilidad, entre otras.
4. La organización del tiempo de trabajo: duración y tipo de jornada, pausas en el trabajo, turnos, etcétera

Por otro lado, Guerrero et. al (2006) citado en Ríos (2012) enuncia que existen dos grandes corrientes que orientan el concepto de calidad de vida: un enfoque cualitativo y uno cuantitativo. El enfoque cualitativo se centran en la comprensión y escucha de la experiencia y problemas de las persona y a la manera de responder a ellos de forma eficaz. Por otro lado, el enfoque cuantitativo incluye factores sociales como: la salud, bienestar social, la amistad, el estándar de vida, la educación, la seguridad pública, el ocio, el vecindario, la vivienda, etc. También, los factores psicológicos, que miden las reacciones subjetivas del individuo a la presencia o ausencia de determinadas experiencias vitales; y por último, los factores ecológicos, que determinan el ajuste de los recursos del sujeto y las demandas del ambiente.

Teniendo en cuenta las investigaciones y conceptos citados anteriormente, para evaluar la percepción del bienestar laboral en la Constructora MGH SAS y para efectos de este trabajo de grado, el bienestar laboral es entendido como la experiencia positiva de los trabajadores en su contexto laboral de forma global, a partir de los procesos y dinámicas de la organización. Así pues, se consideraron tres variables de estudio. La primera hace referencia aquellas condiciones que tienen un efecto principalmente en la salud mental del trabajador, es decir, las condiciones psicológicas. Cabe aclarar que, todas variables tienen un impacto en la salud mental y física, sin embargo, se realiza esta división para facilitar la categorización y el posterior análisis de las variables. Dentro de las subvariables de condiciones psicológicas, se tendrá en cuenta: La comunicación interpersonal, entendida como “El proceso personal de coordinar significados entre, por lo menos dos personas, en una situación que permite oportunidades mutuas para hablar y para escuchar.” (González, 2013, p. 66) Puntualmente,

esta subvariable indaga sobre las relaciones que surgen en el ámbito laboral entre compañeros y jefes-subalternos.

Otra subvariable es el liderazgo, entendido como “El proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.” (Lussier y Achúa, 2016, p. 6) Esta sub-variable explora sobre el estilo de dirección y coordinación del equipo de trabajo. Igualmente, la motivación es un aspecto a evaluar, “entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual” (Robbins, 2004, citado en Peña, 2015, p. 13), se tiene en cuenta tanto la motivación intrínseca, “emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas, cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad” (Reeve, 1994, citado en Bedodo y Giglio, 2006, p. 19); y la motivación extrínseca, son “Las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona” (Reeve, 1994, citado en Bedodo y Giglio, 2006, p. 17).

La última subvariable a evaluar en Condiciones psicológicas, son los factores psicosociales, esto teniendo en cuenta que el trabajador no es un individuo aislado, sino que hace parte de una sociedad y a su vez, de una familia. Esta subvariable hace referencia a “las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo” (OIT, 1986, citado en Moreno y Báez, 2010) Son todas aquellas habilidades, competencias, preferencias y rasgos del individuo que favorecen el desarrollo de su trabajo. Incluye su estabilidad emocional, equilibrio entre familia y trabajo, las redes de apoyo que brinda la organización y su autorrealización profesional.

Seguido de esto, los trabajadores se encuentran en un contexto espacial-físico y estructural dado principalmente por la organización, este marco espacial es una variable a evaluar como Condiciones físicas, la cual está conformada por sub-variables como: Ambiente físico: “todo aquello que se encuentra en el medio físico en el que el trabajador realiza sus tareas” (Observatorio de riesgos psicosociales, 2012, p. 4). A su vez, se considera la subvariable, herramientas de trabajo, entendida como los recursos materiales brindados por la organización que facilitan el desarrollo de las actividades de los trabajadores. Por último, la subvariable Ubicación geográfica, la cual hace referencia a la ubicación espacial (Barrio,

localidad) de la empresa, y las implicaciones de ésta en cuanto a rutas de acceso, facilidad en transporte, etc.

La última variable de estudio que compone el bienestar laboral, para este trabajo particularmente, son las Condiciones laborales, puesto que es el marco bajo el cual el individuo desempeña su trabajo. Así pues, se tiene en cuenta las subvariables como: Medios de comunicación, Carga laboral, Funciones y Condiciones contractuales. Los medios de comunicación son entendidos como el canal mediante el cual se realiza la comunicación, vinculando 4 elementos: Una fuente que lo usa para enviar un mensaje, un mensaje enviado, un destinatario que lo utiliza para recibir un mensaje, una reacción de comunicación de retorno (Fernández, 2012). La carga laboral “es el conjunto de requerimientos físicos y mentales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral.” (Instituto Navarro de Salud Laboral, s.f.), esta subvariable de análisis tiene en cuenta la duración y tipo de jornada, pausas en el trabajo, turnos y salud y seguridad en el trabajo.

Las funciones son entendidas como “Conjunto de las tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en esa posición.” (Kokemuller, s.f.) Se refiere a la cantidad, complejidad, automatización, responsabilidad y autonomía del trabajador frente a las tareas que realiza. Por último, es indispensable considerar las condiciones legales bajo las cuales el trabajador se vincula a la organización, es decir, la condiciones contractuales, como: tipo de contrato, horario, remuneración salarial, prestaciones sociales, estabilidad laboral. Incluye deberes y derechos de la organización con sus trabajadores.

Así pues, de manera general se abarca al individuo como persona, la organización en cuanto estructura y al trabajo y su desarrollo como tal, como categorías de análisis. Para efectos de este trabajo de grado, las variables y subvariables se condensan en el siguiente cuadro:

Figura 1. Matriz de definiciones de variables y subvariables.

	Variable	Definición Variable	Sub-variable	Definición Sub-variable
Bienestar Laboral (Calidad de vida laboral) Experiencia positiva de un individuo en su contexto laboral de forma global.	Condiciones psicológicas	Son los factores dentro la organización que inciden de manera individual y subjetiva en la salud mental y social del trabajador.	Comunicación interpersonal	Es la interacción que se da en el ámbito laboral con subalternos, pares y superiores.
			Motivación	Condiciones que impulsan al trabajador a cumplir sus funciones. Intrínsecas (propias del individuo), Extrínsecas (Nace desde la organización hacia el individuo)
			Liderazgo	Es la forma en la que se dirige y coordina los equipos de trabajo.
			Características psicosociales	Son todas aquellas habilidades, competencias, preferencias y rasgos del individuo que favorecen el desarrollo de su trabajo. Incluye su estabilidad emocional, equilibrio familia-trabajo, las redes de apoyo que brinda la organización y su autorrealización profesional.
	Condiciones físicas	Son las características materiales del entorno del trabajo que brinda la organización	Ambiente físico	Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, tamaño, su estructura formal, etc.
			Herramientas de trabajo	Recursos materiales brindados por la organización
			Ubicación geográfica	Como la ubicación espacial (Barrio, localidad), rutas de acceso, facilidad en transporte, etc.
	Condiciones laborales	Son los factores ligados al desarrollo de la tarea y trabajo como tal.	Medios de comunicación	Hace referencia a la forma en la que se da la comunicación dentro del contexto laboral.
			Carga laboral	Tiene en cuenta la duración y tipo de jornada, pausas en el trabajo, turnos y salud y seguridad en el trabajo.

			Funciones	Se refiere a la cantidad, complejidad, automatización, responsabilidad y autonomía del trabajador frente a las tareas que realiza.
			Condiciones contractuales	Son las características legales como: Tipo de contrato, horario, remuneración salarial, prestaciones sociales, estabilidad laboral. Incluye deberes y derechos de la organización con sus trabajadores.

*Fuente: elaboración propia.

Teniendo claro las dimensiones que tienen un impacto en el bienestar de los trabajadores y así mismo en las organizaciones, la finalidad de este trabajo de grado, más allá de generar un plan de bienestar, es transformar las dinámicas, procesos y lógicas que estructuran el trabajo en la Constructora MGH SAS a través de la comunicación organizacional, para fomentar el bienestar de manera global de las personas que la componen.

4.3 Comunicación organizacional

Entender la comunicación organizacional y su impacto, es clave para poder comprender cuál es la importancia y aplicación de este trabajo en las organizaciones. Así pues, Marchiori (2011) enuncia que la comunicación y la organización tienen una relación indisoluble e interdependientes en la construcción de los procesos organizacionales. La comunicación no es un aspecto que esté fuera de la organización, sino que al contrario es transversal a esta y es imprescindible para su desarrollo y el de los colaboradores de las empresas. Es fundamentalmente un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales. Estos procesos promueven, la interacción social fomentando la credibilidad. Con esto se logra mantener viva la identidad de una organización (Marchiori, 2011).

Igualmente, las relaciones dentro de las empresas es un componente que afecta directamente a éstas, por lo que a través de procesos de comunicación, estas relaciones pueden ser fructíferas y beneficiosas para todos los implicados. Según Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez de Fernández, (2005), la comunicación organizacional es considerada como una herramienta fundamental para que las relaciones internas sean fructíferas y exitosas; sin unas buenas relaciones interpersonales al interior de la organización es posible que la productividad baje, y existe un alto riesgo de que se produzcan conflictos profundos que afectan directamente a la organización. Con una comunicación profesional, dirigida por personas capacitadas, es más fácil la transmisión de la visión de la organización y las metas propuestas, se limitan al mínimo los malos entendidos, evitando situaciones de tensión que afectan la eficiencia de la organización (Merlano, 2012).

Teniendo en cuenta a Fernández (1997) citado en Soria (2008) “La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre ésta y su medio; o

bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos ” (Soria, 2008, p. 14) Es así como se afirma que la comunicación hace parte de todos los procesos de las organizaciones en tanto impliquen niveles de interacción, y favorece el flujo de la información, de conocimiento, etc.

La comunicación organizacional no es entendida sólo como los medios o canales que están presentes en las organizaciones, pues más allá del canal, el contenido del mensaje es el trasfondo de la comunicación. Entonces, la comunicación organizacional es entendida como el modelo de mensajes compartidos y la interacción humana que ocurre dentro de los contextos organizacionales y entre los miembros que los conforman. (Kreps, 1990, citado en Félix, 2014) “Como ente social que es la organización, sea de naturaleza pública, privada, mixta u ONG, su gestión en el día a día, para el corto, mediano o largo plazo, implica una interacción entre y con personas o grupos denominados “públicos” (...) esta interacción es en esencia un proceso de comunicación”. (Aljure, 2015, p. 41) De esta forma, la comunicación abarca todos los niveles de interacción que se dan en el contexto de la organización y la forma cómo se dan estas interacciones. En las organizaciones de 10 personas o menos, la comunicación efectiva inicia desde la gerencia, desde allí surgen todos los procesos organizacionales, pues dependen de las decisiones que tome el Gerente General, quien pasa a ser el principal líder de la empresa.

Pérez (2000) citado en Soria (2008) enuncia 3 maneras de realizar la comunicación en las organizaciones:

1. Comunicación operativa: Centrada en desarrollar piezas y mensajes comunicativos para todos los niveles de la organización.
2. Comunicación táctica: Se usa a partir de la identificación de necesidades comunicativas y se desarrollan acciones encaminadas a dar solución a dichas necesidades.
3. Comunicación estratégica: Proceso mediante el cual se construyen modelos o bases referentes de la organización que permiten el planteamiento y toma de decisiones estratégicas, operativas y tácticas. “Lo estratégico de la comunicación no tiene que ver tanto con el nivel de la estructura donde se coordina, sino con lo integrado y el amplio impacto y beneficio que provoca para la organización.” (Soria, 2008, p. 14).

Lo anterior indica que, a través de una comunicación organizacional estratégica, es posible darle cumplimiento a los objetivos organizacionales que están vinculados con los públicos, internos o externos, con los cuales tiene relación la organización.

4.4 Liderazgo

El liderazgo es un tema inherente en las relaciones humanas, y más en los trabajos en equipo que surgen en las organizaciones. De esta forma, “Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.” (Lussier y Achúa, 2016, p. 6) En este sentido, el liderazgo tiene en cuenta 5 dimensiones: Influencia, objetivos organizacional, personas, cambio y líderes y seguidores. El liderazgo aparece en la relación que se da entre líderes y seguidores, con una influencia que se genera en ambas direcciones y que permite hacer frente a situaciones de cambio, incertidumbre, etc. La dimensión de influencia, como “el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio” (Lussier y Achúa, 2016, p. 7), es la esencia del liderazgo.

En el contexto organizacional, generalmente, los trabajadores se clasifican en gerentes o jefes y subordinados. Los subordinados usualmente siguen las instrucciones de los gerentes, quienes cumplen 4 funciones administrativas principales: planeación, organización, dirección y control. Si bien estas funciones son las que en teoría realiza un líder, la manera en las que se lleven a cabo es lo que va a determinar que sea un líder efectivo y exitoso. (Lussier y Achúa, 2016)

Adicional a las funciones administrativas mencionadas anteriormente, Lussier y Achúa (2016) profundiza en 3 categorías principales de las funciones administrativas del liderazgo:

1. **Interpersonales:** Son representantes, pues actúan en representación de la organización; y lideran, gestionan y administran para que el equipo a su cargo sea efectivo. Además, son un enlace, creando redes de contactos externa a la organización para que la van a favorecer.
2. **Informativos:** Se encargan del monitoreo, prestando atención a la información para detectar posibles problemas. Son difusores, pues transmiten la información necesaria a sus seguidores; y portavoz, cuando rinden informes a personas externas de la organización.

3. De decisión: En esa función, el líder es un emprendedor que innova y propone mejoras; es gestor de problemas, realizando acciones correctivas ante situaciones de crisis. Asigna recursos, cuando realiza actividades presupuestarias; y por último, es negociador, estableciendo acuerdos, sobretodo económicos, para el desarrollo de las actividades de la organización.

El ritmo en las organizaciones actual es cambiante, por lo que se hace necesario que un líder, más allá de un ser administrador, centrado en la estabilidad, el control y la competencia; sepa afrontar el cambio, centrándose en la delegación de funciones, la colaboración, la diversidad; generando planes a largo plazo, asumiendo riesgos a través de la innovación, alentando a sus seguidores a potenciar sus habilidades y competencias. (Lussier y Achúa, 2016)

Teniendo en cuenta que un líder tanto nace como se hace, los siguientes son los rasgos de personalidad más relevantes que tiene un líder para desenvolverse con éxito en sus actividades; sin desconocer que no es necesario que estén presentes dichos rasgos en su totalidad.

1. Dominio: es un rasgo de la dimensión emocional. Un líder desea serlo y asume las responsabilidades que eso conlleva, sin necesidad de ser autoritarios ni usar un estilo intimidatorio.
2. Gran energía: trabajan “sin descanso” para lograr los objetivos. No desisten ante una adversidad, por lo que tienen gran tolerancia a la frustración y son entusiastas antes las diversas situaciones.
3. Confianza en sí mismo: confía en sus propios juicios y es seguro de sus decisiones, capacidades e ideas.
4. Locus de control: Asumen la responsabilidad de su conducta, de lo que son. En vez de culpar a los demás por sus errores, los asumen como una forma de aprender.
5. Estabilidad: Entienden sus puntos fuertes y débiles, concentrándose en el mejoramiento personal.
6. Integridad: Se expresa en un comportamiento honesto y ético que genere confianza en los demás.
7. Inteligencia: Capacidad de razonar forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones.

8. Flexibilidad: “Capacidad de ajustarse a diferentes situaciones”, parte de la capacidad de los líderes es la administración de las situaciones cambiantes que pueden surgir en el día a día.
9. Sensibilidad hacia los demás: Acompañado de una alta empatía, un buen líder considera a todos los integrantes de su grupo como individuos, trata de entender su posición en los problemas y trata de encontrar la mejor manera de comunicarse con su equipo (Lussier y Achúa, 2016).

En cuanto a la personalidad, teniendo en cuenta la teoría de la motivación del logro de McClelland, citado en Lussier y Achúa (2016) identifica 3 necesidades principales:

1. Necesidad de logro: Tienen un interés constante por lograr la excelencia en el desarrollo de las habilidades a través de esfuerzos individuales. Presentan un alto grado de locus de control interno, confianza en sí mismo y gran energía.
2. Necesidad de poder: Desean ejercer influencia en los demás, buscan posiciones de autoridad y condición elevada, suelen ser ambiciosos.
3. Necesidad de afiliación: “Interés inconsciente por crear, mantener y restablecer relaciones personales estrechas.” Se interesan por generar relaciones estrechas con los demás, disfrutan de las actividades sociales y buscan la pertenencia.

Según McClelland (1961), citado en Lussier y Achúa (2016), los individuos tienen una necesidad en mayor medida que otra, sin embargo, para los líderes las 3 necesidades tienen una alta intensidad y presencia en su personalidad.

Por otro lado, teniendo en cuenta las competencias, entendidas como el “saber hacer en contexto”, Martha Alles en el Diccionario de competencias (2009) plantea el liderazgo como: “Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante” (p. 157). La competencia desarrollada a un nivel máximo, según Alles (2009) es:

“Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen

la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección a largo plazo” (p. 157).

Entonces, un líder además de tener ciertos rasgos de personalidad predominantes como locus de control interno, sensibilidad hacia los demás, confianza en sí mismo, estabilidad, etc. Debe haber desarrollado ciertas competencias que van a permitir que su desempeño sea exitoso como el trabajo en equipo, la negociación, comunicación efectiva, orientación al logro, toma de decisiones, entre otras.

Por otro lado, es de resaltar que no todos los líderes son iguales, existen diferentes estilos de liderazgo dentro de las organizaciones. Ríos, Rubiano, y Chinchilla (2014), basados en La Consultora en Liderazgo Mind Tools, exponen 9 modelos de liderazgo:

1. Autocrático: Todo el poder se centra en el líder, por lo que no hay lugar a retroalimentaciones, ni sugerencias.
2. Burocrático: Se ajusta estrictamente a las normas, reglas y manuales de la organización.
3. Carismático: El líder suele inspirar entusiasmo en su grupo de trabajo, a través de una manera enérgica de comunicar sus ideas y objetivos de forma clara y contundente; inspiran confianza y a su vez confieren autoridad a los demás para promover el desarrollo individual de sus seguidores. (Lussier y Achúa, 2016)
4. Democrático: Este líder alienta la participación de sus seguidores en las decisiones, trabajando en equipo en la resolución de conflictos, etc.
5. Laissez-faire: hace referencia a la expresión francesa “déjalo ser”. “Es liderazgo más flexible en donde los miembros del equipo trabajan por su cuenta, este puede ser efectivo cuando los individuos del equipo tienen experiencia en el campo que laboran y sus líderes hacen constantes monitoreo, sin embargo da espacio a múltiples errores en la comunicación” (Ríos, et.al, 2014, p. 15).
6. Orientado a las Relaciones: Orientado al desarrollo del trabajo en equipo, busca fomentar la colaboración participativa.
7. Orientado a la Tarea: Se centra en el cumplimiento de resultados, sin tener muy presente la motivación o la satisfacción de sus seguidores.

8. Transaccional: Forma de liderazgo que busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. (Lussier y Achúa, 2016, p. 365)
9. Transformacional: Centrado en los logros de los líderes, más que en las características individuales. Los líderes se conciben como agentes del cambio, favorecen la innovación y saben que las organizaciones están en constante movimiento, por lo que asumen dichas situaciones cambiantes como formas de aprendizaje y desarrollo para las organizaciones.

De estos estilos de liderazgo se puede concluir que el líder y sus comportamientos pueden estar enfocados en las tareas concretas o en el desarrollo del potencial de los seguidores, sin perder de vista unos resultados esperados. Sin embargo, un escenario óptimo sería que un líder permita inspirar a sus seguidores y los guíe de manera ética, a través de la motivación, a generar resultados con calidad, lo que va a generar satisfacción tanto al líder como a sus seguidores, y se traducirá en mayor beneficio para las organizaciones.

En este sentido, el liderazgo organizacional adquiere pertinencia, pues un líder es la persona quien guiará a la organización y a todo su equipo de trabajo a cumplir con los proyectos y objetivos propuestos. En una investigación cualitativa de la Universidad de los Andes mediante la realización de 72 entrevistas a gerentes intermedios de los diferentes sectores de la economía Colombiana en Bogotá, se concluyó que: “Un líder excepcional tiene un estilo gerencial participativo, se distingue por una clara visión estratégica y establece políticas de personal orientadas por valores humanísticos y de desarrollo de la gente en su empresa.”(Ogliastri, 2012, p. 12) De esta forma, Ogliastri (2012) en su estudio identificó tres elementos centrales de un liderazgo excepcional: Relaciones humanas y personal, visión y estilo gerencial; y tres aspectos complementarios: Integridad, actuación ante una crisis y fijación de objetivos.

Adicional a la descripción de un líder excepcional, Ogliastri (2012) plantea las diferencias entre liderar y gerenciar, en este sentido, un líder logra resultados más allá de lo esperados, generando un impacto positivo en la productividad de las organizaciones, porque es: estratégico, flexible, ambicioso, trabaja con la gente, tiene poder personal y visión a largo plazo; mientras que un gerente se caracteriza por: ser operativo, individualista, inflexible,

vive en urgencias, el puesto le da poder y tiene una visión a corto plazo. Si bien es cierto que un gerente logra resultados, la situación ideal en todas las organizaciones es potenciar habilidades y competencias de liderazgo para contar con trabajadores capaces de generar valores agregados a las empresas.

4.5 ¿Porqué es importante el liderazgo en el bienestar laboral?

Las organizaciones son un sistema que trabaja en conjunto, y esto se ve reflejado en los equipos de trabajo (grandes o pequeños) que surgen en el desarrollo de las actividades; es difícil que un trabajador se encuentre aislado por completo de sus compañeros de trabajo por lo que las relaciones que se dan dentro de sus grupos de trabajo es una variable que va a marcar la diferencia entre una organización más productiva o efectiva y una que no lo es.

No sólo son resultados hacia afuera, sino que el liderazgo favorece que los colaboradores se sientan más identificados y motivados con su equipo de trabajo, al igual que con las tareas que desempeñan, de esta forma el liderazgo es una variable que incide en el bienestar laboral en las organizaciones, generando mayor satisfacción y compromiso tanto con la organización como con su trabajo en específico.

El estilo de liderazgo y las prácticas que lo acompañan, tendrán un impacto en el bienestar laboral en tanto, “Se ha observado que las prácticas de liderazgo que pueden afectar la CVL (calidad de vida laboral) y el nivel de satisfacción de los trabajadores son principalmente el apoyo que brindan a sus trabajadores, la confianza que logran generar en ellos, tener una visión clara, comportarse coherentemente y sin ambigüedades; prácticas que guardan una relación directa con el bienestar laboral percibido” (Contreras, Espinosa, Hernández, y Acosta, 2013, prr. 35). De igual manera, un líder al promover un buen desempeño y autorrealización profesional, proveer un buen salario y garantizar condiciones de salud y seguridad óptimas en el trabajo; va a generar un mayor impacto en la percepción positiva de los trabajadores sobre su bienestar laboral. (Contreras, et.al, 2013)

Los estilos de liderazgo tiene efectos en el bienestar de los trabajadores, en tanto permite crear espacios y ambientes de trabajo que logren ser motivantes, facilitando el desarrollo y crecimiento de las personas. (Curtis & O’ Connell, 2011; Omar, 2011; Thompson, 2012; citados en Contreras, et.al, 2013). Esto debido a que según los estudios, los trabajadores que

perciben un liderazgo negativo, perciben a su vez menor bienestar o calidad de vida laboral; mientras que los trabajadores que perciben un liderazgo positivo, enuncian un mayor bienestar laboral.

En empresas pequeñas, el liderazgo está centrado sobretodo en el gerente general o dueño, pues es él quien toma las decisiones financieras, de proyectos, de trabajo, etc. Es la persona encargada de dirigir y coordinar a todo su equipo de trabajo para dar los resultados esperados, y es quien tiene la capacidad de decidir y actuar sobre las condiciones laborales que brinda la organización, que sean beneficiosas para todos los trabajadores que la componen.

4.6 Plan de comunicación organizacional

Para el desarrollo del presente trabajo de grado, se tiene en cuenta la comunicación organizacional desde una perspectiva estratégica, cuyo propósito radica en vincularse de manera práctica al plan estratégico de la Constructora MGH SAS. Así pues,

“La planeación estratégica de la comunicación es un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación” (Aljure, 2015, p. 77)

Al asumir la comunicación estratégica como forma de realizar un plan de acción, este se traduce en un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) en el cual se especifica: Objetivos de comunicación, públicos de interés de dichos objetivos, mensaje que se va a transmitir, canales, medios, actividades, cronograma, presupuesto e indicadores. (Aljure, 2015) Dicho plan tiene como fin contribuir a que la organización cumpla sus objetivos propuestos, en este caso puntual, lograr que el liderazgo democrático sea el estilo de direccionamiento en la Constructora MGH SAS, generando así una mayor percepción del bienestar laboral de todos sus trabajadores.

5. Marco espacial

Toda la siguiente información fue brindada por el Gerente General de la empresa, la cual reposa en los archivos internos de la misma.

La Constructora MGH SAS es una Pyme (Pequeña y mediana empresa) cuya razón social es la construcción de obras civiles para el sector público y privado, principalmente en el departamento de Cundinamarca, Colombia.



5.1 Historia

Constructora MGH SAS nace en octubre de 2014 gracias a una nueva ley que permite al socio y único dueño transferir su experiencia en el campo de la construcción civil a la empresa para participar en procesos de licitaciones públicas e incluso privadas. Sin embargo, la empresa venía funcionando desde el 2008 con el nombre de MCA Construcciones limitada, la cual no tuvo una trayectoria considerable porque no existía, en su momento, la posibilidad de transferir la experiencia del socio. Esta empresa hizo un par de contratos pequeños con el ejército en el municipio de Vergara, Cundinamarca, pero no tuvo mucha trascendencia porque no tuvo experiencia, dificultando así la posibilidad de participar en procesos de licitación.

A la fecha, ya completaron los tres años que le podía pasar la experiencia el socio a la Constructora MGH SAS. Tres años en los que creció al realizar varios contratos en consorcio y otros contratos con la experiencia del socio. En este momento está participando en varios procesos de licitación en consorcio y en otras licitaciones está participando sola para tener experiencia, gracias a esto ha mejorado los ingresos anualmente y se está acreditando cada vez más para licitaciones públicas.

La constructora actualmente se encuentra en proyectos de tipo público, obra pública, en entidades como la Gobernación de Cundinamarca con el ICCU, el Invias, algunos municipios del departamento de Cundinamarca. También está desarrollando unos proyectos privados en

unos municipios como, construir 5 locales en Funza, un proyecto de 28 apartamentos y un local en el municipio de Venecia, Cundinamarca.

5.2 Misión

Diseñar y ejecutar proyectos de obras civiles para el sector público y privado teniendo como principio la aplicación del sistema de aseguramiento de la calidad a fin de garantizar que las obras cumplan con las exigencias requeridas por el cliente.

5.3 Visión

Ser la empresa líder y especializada en el negocio de proyectos, servicios y suministros a la industria con prestigio a nivel nacional e internacional con solidez financiera, excelentes servicios y con una gran responsabilidad social y empresarial.

5.4 Organigrama

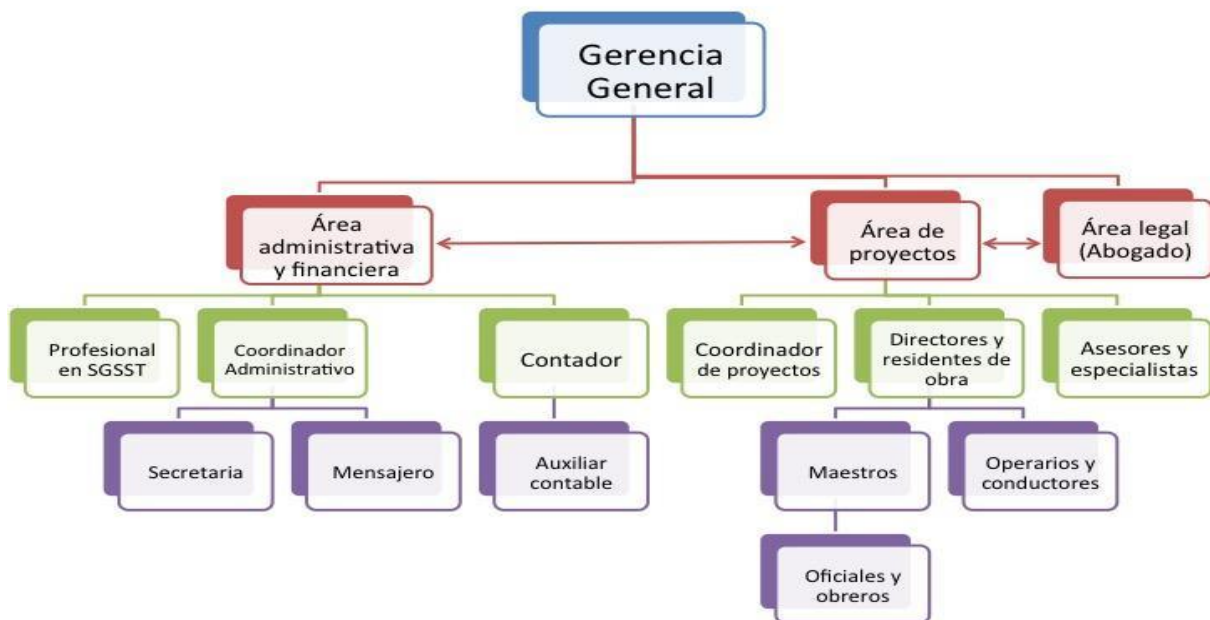


Figura 2. Organigrama de la Constructora MGH SAS, basado en información brindada por el Gerente General.

*Fuente: elaboración propia.

5.5 Política de Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad (HSEQ)

CONSTRUCTORA MGH S.A.S. presta servicios de Construcción de obras de infraestructura vial, redes de acueducto, edificaciones y obras de urbanismo, saneamiento básico y ambiental y gestión de consultoría para sistemas de información geográfica, orientando nuestros esfuerzos para lograr la satisfacción de nuestros clientes, utilizando personal competente y proveedores confiables que suministren productos de excelente calidad con el fin de alcanzar una mayor participación en el mercado.

6. Marco Metodológico

Para este trabajo de grado, se optó por una metodología de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) con un alcance descriptivo a través del método deductivo; y un diseño no experimental, en el cual no se realizó una manipulación directa de las variables, puesto que sus manifestaciones ya se han presentado, es decir, los participantes ya se encontraban trabajando en la Constructora MGH SAS. Además, este estudio es de corte transversal, entendiéndolo como una única medición en el tiempo, según lo propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010).

El estudio de la presente investigación es de carácter descriptivo, en tanto se “Se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación“ (Méndez, 2011, p. 231). De esta forma, se describe la percepción que tienen los trabajadores de la Constructora sobre su bienestar laboral.

Se realizó a través de un método deductivo, “A partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.“ (Méndez, 2011, p. 240) Así pues, se partió de un conjunto de conocimientos, enunciados en el marco de referencia sobre bienestar laboral, liderazgo, su relación y la comunicación organizacional estratégica; para entender esta relación particular en el caso de la Constructora MGH SAS.

6.1 Fuentes y Técnicas

La investigación se realizó a través de un enfoque mixto, en el que se tuvieron en cuenta técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas. Este enfoque se utilizó puesto que permite lograr una perspectiva más amplia del fenómeno que se está estudiando. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) En este sentido, se construyó una encuesta, con 57 preguntas en escala tipo Likert (Siempre, Casi siempre, Casi nunca, Nunca) cuyo objetivo era indagar sobre la percepción del bienestar laboral de los trabajadores de la Constructora MGH SAS y el estilo de liderazgo de la misma (Ver anexo 1). Esta encuesta se realizó a través de formularios de Google, URL: <https://goo.gl/forms/iI9ueJEbQZB7EipE3>, y fue diligenciada

por todos los trabajadores de manera individual. Cada trabajador accedió de manera voluntaria a contestar la encuesta y antes de su realización, se solicitó que firmaran un consentimiento informado, en el cual se les aseguraba la confidencialidad de la información obtenida y que sus respuestas no tendrían ningún tipo de consecuencia negativa en su trabajo. (Ver anexo 2)

A su vez, se realizó una prueba de competencias de nivel directivo, validada y estandarizada, KompeDisc - Estratégico LN (Ver anexo 3), a través de la plataforma virtual de la empresa Psigma Corporation (2018), para dar cuenta sobre el nivel de desarrollo de la competencia de liderazgo del Gerente General y entender así su manera de ser líder. “KompeDISC es un instrumento que sirve como soporte para su proceso de selección o evaluación al interior de la empresa, por cuanto identifica el nivel de desarrollo en el que se encuentran las competencias que se consideran relevantes en el desempeño en un cargo determinado” (Psigma Corporation, 2018). Las competencias evaluadas fueron: Competitividad, Negociación, Orientación al logro, Comunicación efectiva, Inteligencia social, Manejo emocional, Flexibilidad, Autoconfianza, toma de decisiones, Dirección de equipo y Seguimiento de gestión.

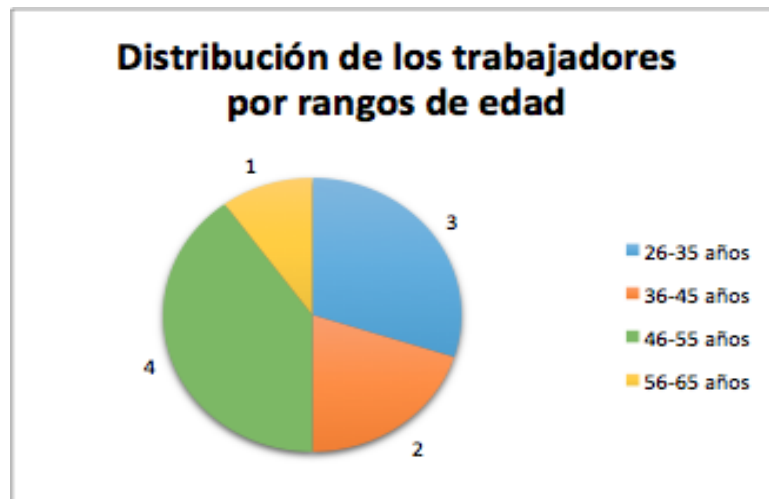
En cuanto al enfoque cualitativo, se realizó una entrevista semi-estructurada como técnica de recolección de información, con un guión o protocolo de preguntas (Ver anexo 4) previamente seleccionadas encaminadas hacia las variables de análisis de bienestar laboral: Condiciones psicológicas, físicas y laborales. De esta forma, se tenían las preguntas base y existía la posibilidad de ahondar en aquellos temas que, durante el desarrollo de la entrevista, requerían de mayor profundidad. La entrevista semiestructurada da una guía frente a las preguntas y permite la obtención de un relato más construido y profundo, en sí, permite un relato más fructífero para el desarrollo de la investigación.

Por último, con la información obtenida y la relación con la teoría, se pretende plantear un plan estratégico de comunicación organizacional centrado en un liderazgo democrático que favorezca el bienestar de los trabajadores y así mismo, se mejoren los procesos organizacionales de la empresa.

6.2 Caracterización de la población

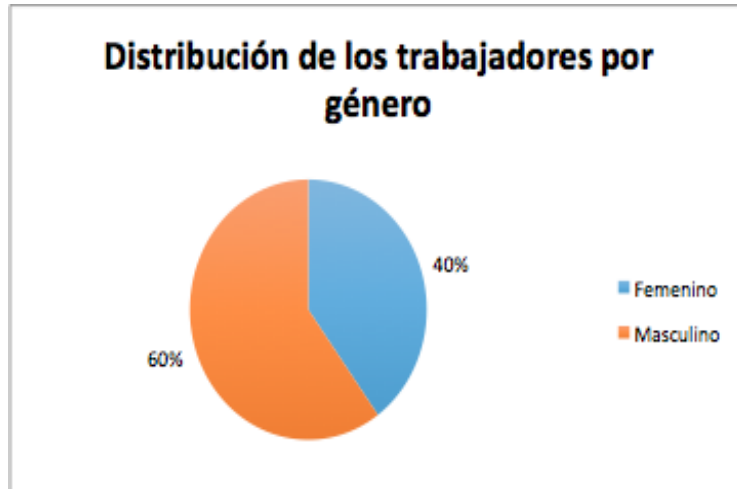
La Constructora MGH SAS en su trayectoria de más de 8 años, contando la experiencia de su antecesora MCA Construcciones, en el sector de la construcción de obras civiles públicas y privadas, ha tenido diferentes personas trabajando en ella. En el momento en el que más empleados tuvo fue en el año 2013 con 14 personas, esta fluctuación en el número de trabajadores depende en mayor medida de los proyectos y obras en los que se encuentre. Hoy en día, son 10 los trabajadores que la componen, quienes hicieron parte de la muestra del presente trabajo de grado, y se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Gráfico 1. Distribución de la población por edad



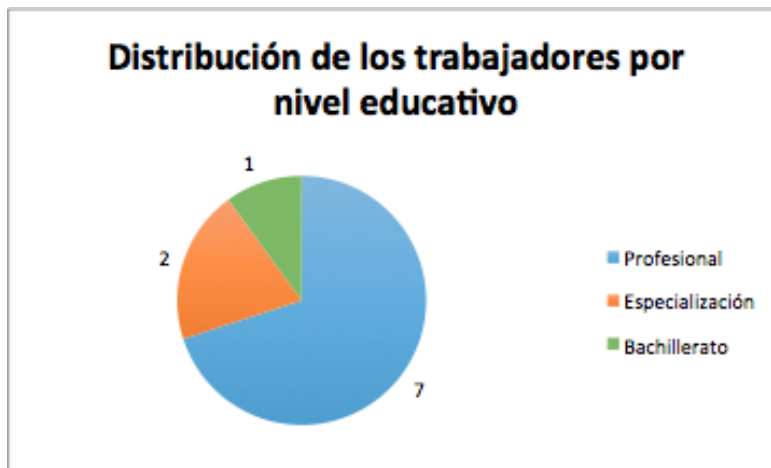
En cuanto a las edades, se puede decir que el rango se encuentra entre los 26 y los 58 años de edad. En mayor medida, la población está se encuentra entre los 46 y 55 años, siendo cuatro las personas ubicadas en este rango. En segundo lugar, el rango con mayor población es de 26 a 35 años compuesto por tres personas. Mientras que el rango de 36 a 45 años está compuesto por 2 personas y el rango de 56 a 65 años está compuesto por un trabajador.

Gráfico 2. Distribución de la población por género



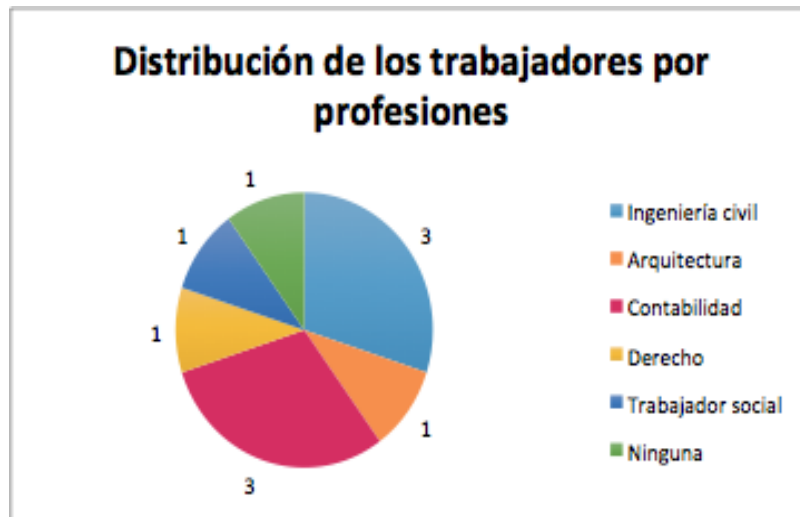
Referente al género, la población está compuesta en mayor medida por el género masculino, siendo seis hombres, el 60% de la población; mientras que del género femenino son cuatro mujeres, el 40% de la población.

Gráfico 3. Distribución de la población por nivel educativo



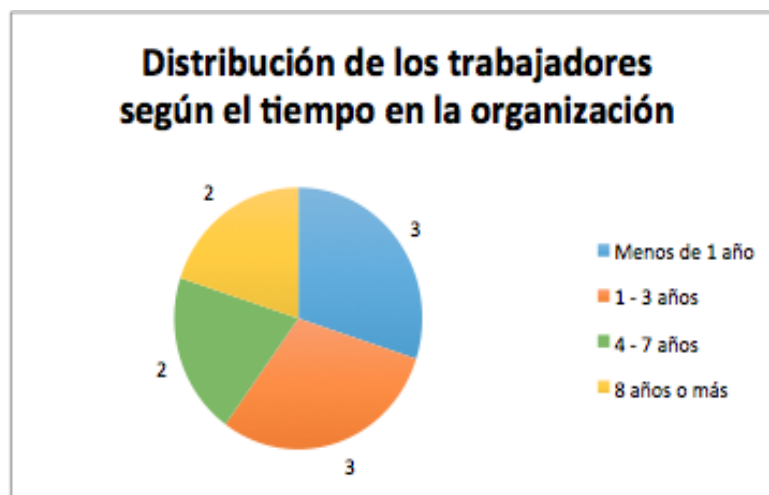
La mayoría de los trabajadores (7) tienen un nivel educativo profesional universitario; mientras que dos trabajadores tienen posgrado o especialización y sólo un trabajador es bachiller.

Gráfico 4. Distribución de la población por profesiones



La Constructora está compuesta, en mayor medida, por profesionales en las carreras de Ingeniería civil y Arquitectura, áreas afines al sector económico en el que se encuentra la empresa. Ahora bien, también existen otras carreras como la Contabilidad, el Derecho o Trabajador social, en menor medida.

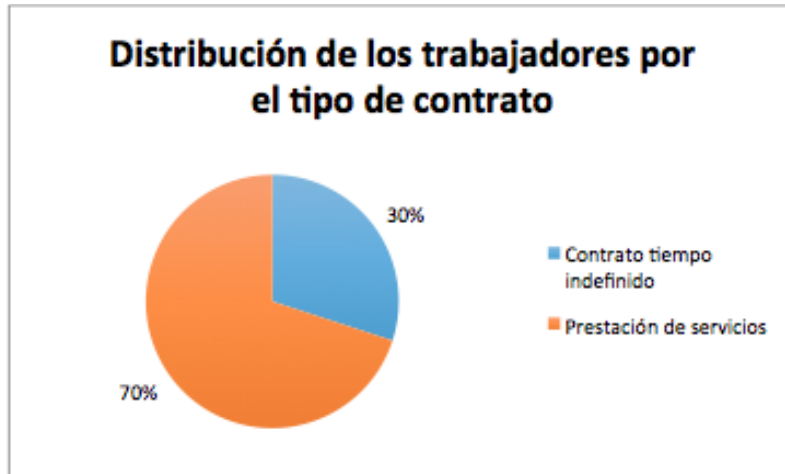
Gráfico 5. Distribución de la población por tiempo en la organización



Teniendo en cuenta que la Constructora cambió de nombre en el 2014, dos miembros del equipo de ese momento actualmente son parte de la Constructora MGH SAS; mientras que tres han sido los vinculados en menos de 1 año; tres trabajadores llevan entre 1 y 3 años y dos trabajadores tienen antigüedad en la empresa de 4 a 7 años.

Por último, en cuanto a los tipos de contrato de la Constructora MGH SAS, en su mayoría, con el 70%, los trabajadores están vinculados a través de contratos de prestación de servicios; mientras que el 30% de la población tiene un contrato por tiempo indefinido.

Gráfico 6. Distribución de la población por tipo de contrato



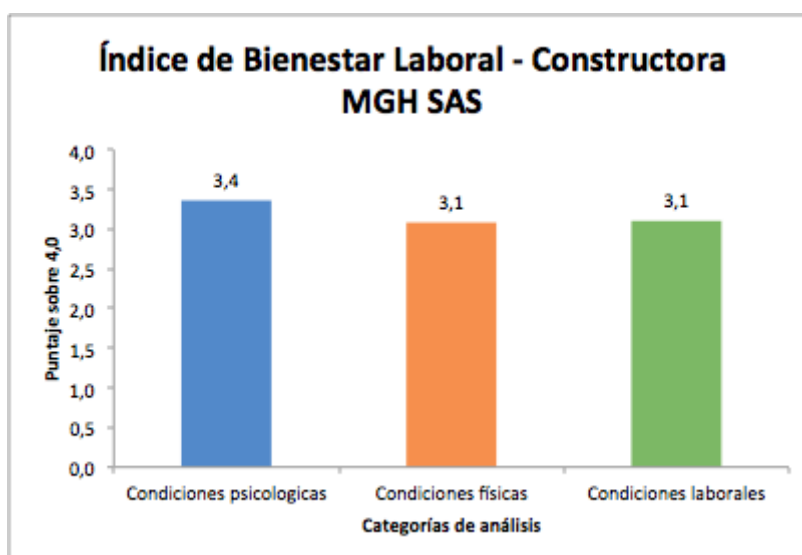
Todo lo anterior, nos ubica de manera general sobre cómo es la forma en la que se encuentran los trabajadores de la Constructora en cuanto contrato de trabajo, y permite describir a grandes rasgos el tipo de población sobre la cual se va a generar un plan estratégico de comunicación organizacional.

7. Resultados

7.1 Resultados sobre el Bienestar Laboral de los trabajadores, excluyendo al Gerente General

Se realizó una encuesta a todos los trabajadores de la Constructora MGH SAS (9 personas) sobre la percepción que tienen del bienestar laboral. En escala tipo Likert de 4 opciones: Siempre, Casi siempre, Casi nunca, Nunca; en donde Siempre correspondía a 4 y Nunca a 1, se obtuvieron los siguientes resultados:

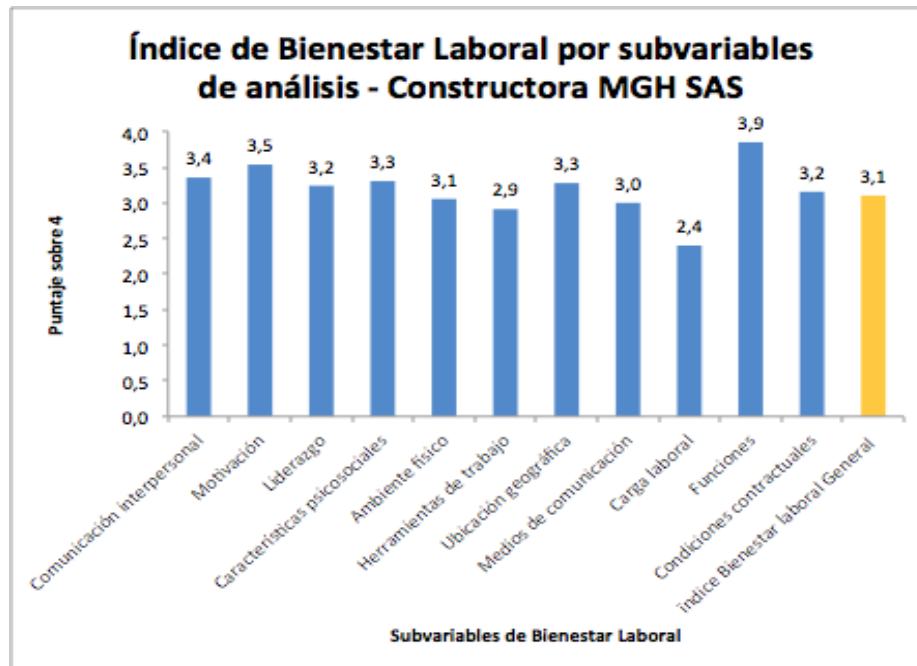
Gráfico 7. Resultados de Bienestar Laboral según variables de análisis



Para el análisis del bienestar se plantearon 3 categorías de trabajo: Condiciones psicológicas, físicas y laborales. La anterior gráfica evidencia que, sobre un puntaje máximo de 4,0, ninguna categoría de análisis se encuentra en una calificación excelente, es decir, todas las dimensiones evaluadas tienen aspectos por mejorar para que los trabajadores tengan mayor bienestar en su trabajo. Las condiciones físicas y laborales, son las condiciones que los trabajadores califican con el menor puntaje, 3,1; sin desconocer que las condiciones psicológicas no se encuentran en un nivel excelente, con un puntaje de 3,4.

A manera de complemento, la siguiente gráfica muestra la puntuación de cada una de las sub-variables que fueron evaluadas en cada categoría.

Gráfico 8. Resultados de Bienestar Laboral según sub-variables de análisis

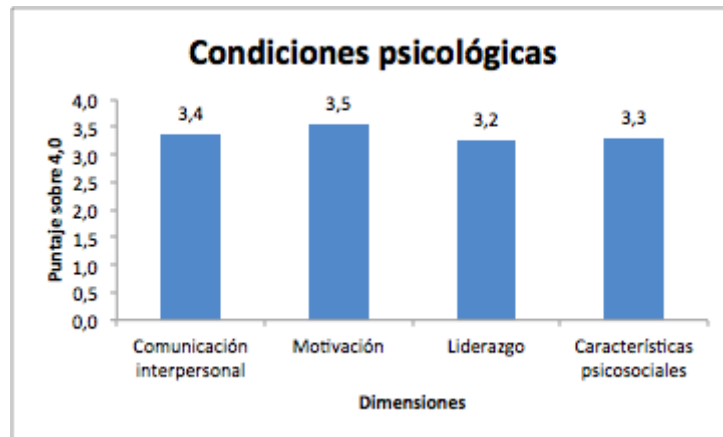


Esta gráfica muestra que la percepción del bienestar laboral de los trabajadores de manera global está calificada con un puntaje 3,2 sobre 4,0. De manera amplia, es una calificación aceptable, teniendo en cuenta que es un ponderado en donde todas las dimensiones o sub-variables tienen la misma equivalencia. Las sub-variables que están mejor calificadas son Funciones y Motivación; mientras que las sub-variables con la menor puntuación son Carga Laboral, Herramientas de trabajo y Liderazgo.

7.1.1 Análisis Condiciones Psicológicas

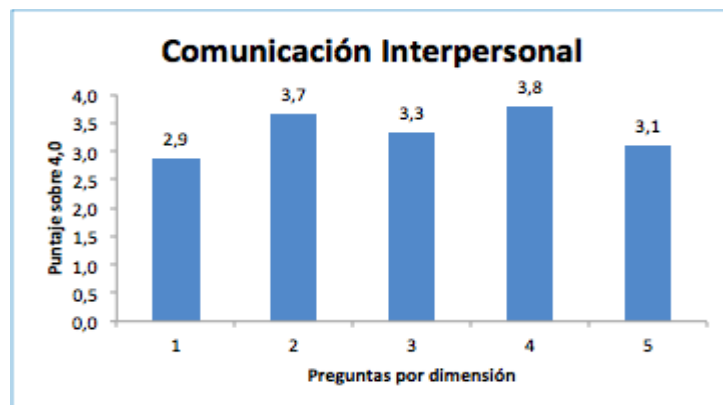
En cuanto al análisis de resultados por categoría, para Condiciones psicológicas, se encontró que la subvariable con mejor puntuación es Motivación con un 3,5 sobre 4,0. Mientras que la subvariable con menor calificación es Liderazgo con 3,2. Como lo evidencia la siguiente gráfica:

Gráfico 9. Resultados de la variable de análisis: Condiciones psicológicas



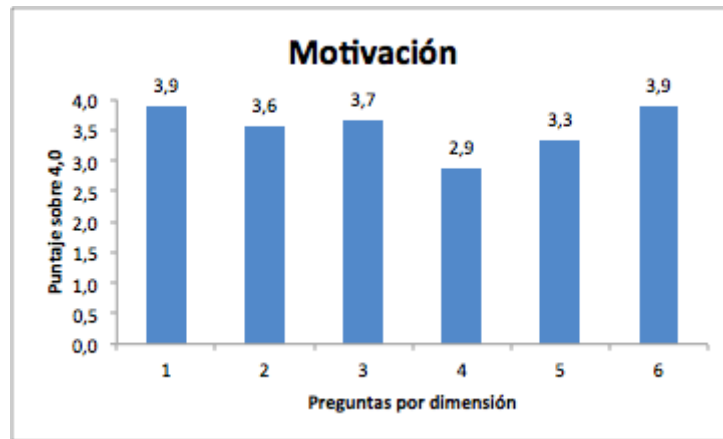
En cuanto a la subvariable de Comunicación interpersonal, las preguntas que tuvieron menor puntaje fueron: ¿Tiene confianza con sus compañeros de trabajo? y ¿La comunicación con sus compañeros favorece el trabajo en equipo? Esto permite concluir que la comunicación interpersonal entre el grupo de trabajo, entre compañeros, es el aspecto clave a considerar en esta subvariable como punto de intervención.

Gráfico 10. Resultados de la subvariable de análisis: Comunicación Interpersonal



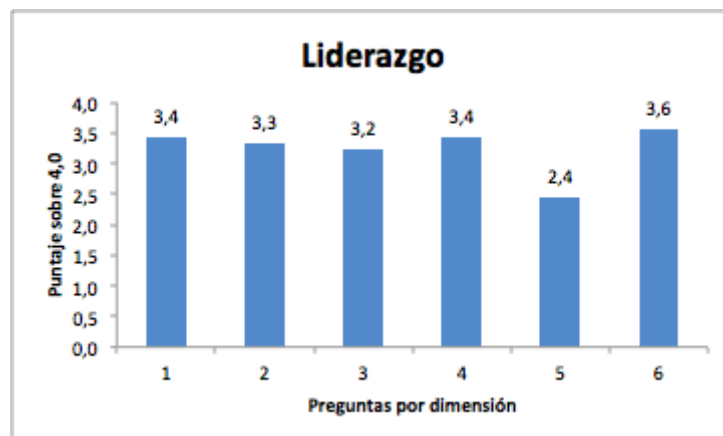
En cuanto a la subvariable Motivación, las preguntas que tuvieron menor puntaje fueron: ¿El trabajo en la organización se ve recompensado de la manera en que usted espera? y ¿Disfruta de las actividades de su trabajo? Esto permite pensar que el trabajo no es del todo gratificante para los trabajadores y que es necesario generar actividades en la organización que estén encaminadas a motivar a sus trabajadores como equipo y de manera individual.

Gráfico 11. Resultados de la subvariable de análisis: Motivación



En cuanto a la subvariable Liderazgo, las preguntas que tuvieron menor puntaje fueron: ¿Su jefe lo impulsa con ánimo a cumplir sus tareas? y ¿Participa activamente en la toma de decisiones de la empresa? Esto permite tipificar el liderazgo en la Constructora MGH SAS como autocrático, en donde los trabajadores tienen un nivel bajo en la toma de decisiones que realiza la empresa, pues estas están centradas en el gerente, quien, a su vez, según la encuesta, realiza una poca o baja retroalimentación de los procesos que realizan los trabajadores.

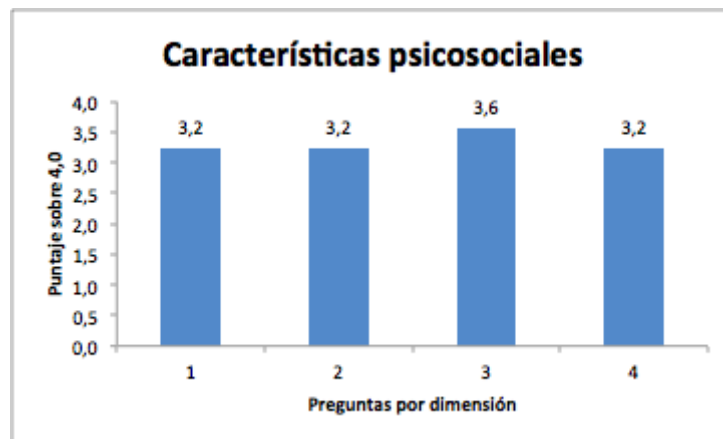
Gráfico 12. Resultados de la subvariable de análisis: Liderazgo



En cuanto a la subvariable Características psicosociales, las preguntas que tuvieron menor puntaje fueron: ¿Cree que tiene un equilibrio de su vida laboral con su vida familiar?, ¿Considera que la empresa ha sido un apoyo para su vida? y ¿La organización lo ha ayudado en situaciones de dificultad? Esto indica que los trabajadores consideran que la organización,

si bien le brinda un apoyo en situaciones difíciles, no es del todo suficiente, sobretodo en los aspectos familiares y de vínculos sociales.

Gráfico 13. Resultados de la subvariable de análisis: Características psicosociales

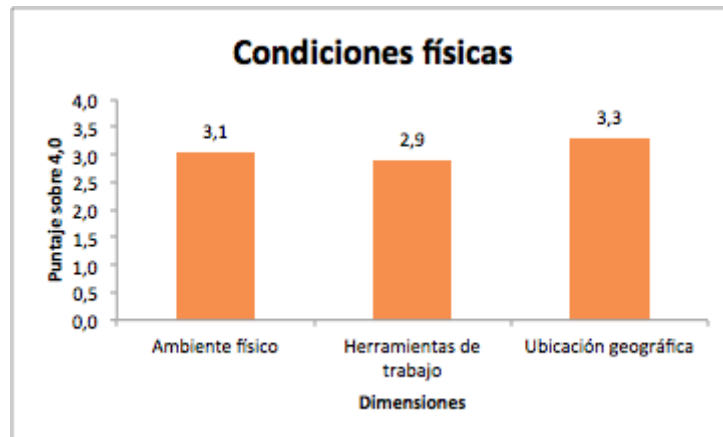


En cuanto a las Condiciones psicológicas, la empresa debe realizar actividades encaminadas a mejorar las 4 subvariables evaluadas, sobre todo, haciendo un énfasis en el liderazgo para fomentar desde allí, mejores procesos organizacionales que tengan un impacto positivo en todos los trabajadores.

7.1.2 Análisis Condiciones Físicas

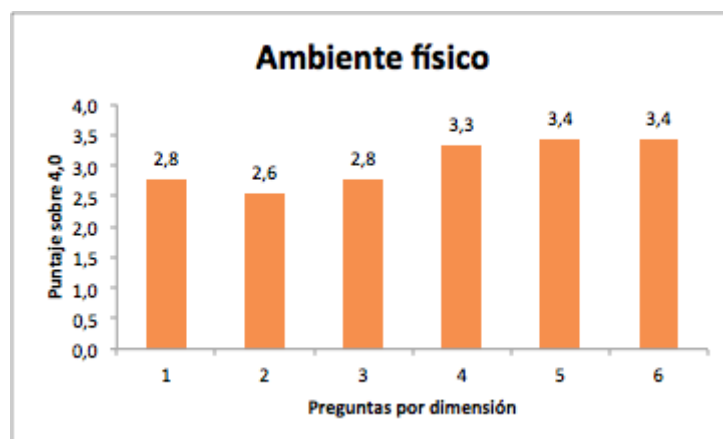
Para la dimensión de Condiciones físicas, el resultado obtenido expone que la subvariable Herramientas de trabajo es la que tuvo el menor puntaje con 2,9; mientras que la ubicación geográfica es un aspecto que tiene el mayor puntaje, 3,3, en la percepción de la condiciones físicas de la Constructora MGH SAS.

Gráfico 14. Resultados de la variable de análisis: Condiciones Físicas



En cuanto a la subvariable Ambiente físico, las preguntas que tuvieron menor puntaje fueron: ¿La empresa cuenta con lugares apropiados para comer?, ¿Le gusta la distribución espacial de los puestos de trabajo? y ¿Siente que su escritorio es cómodo? Esto indica que tanto los puestos de trabajo, la comodidad de los escritorios y sitios adecuados para comer, son aspectos que tienen falencias en cuanto al ambiente físico se refiere, como se evidencia a continuación:

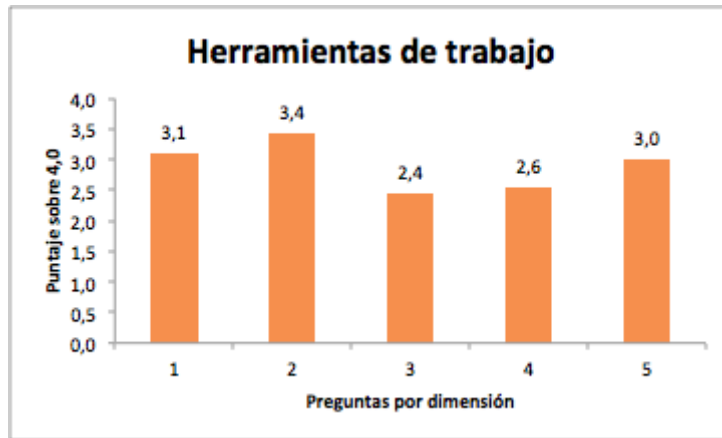
Gráfico 15. Resultados de la subvariable de análisis: Ambiente físico



En cuanto a la subvariable Herramientas de trabajo, las preguntas que tuvieron menor puntaje fueron: ¿Una mesa y silla cómodas, un descansa pies y un apoyabrazos son herramientas que le permiten cumplir sus funciones? y ¿La manera en que está ubicado su computador y mouse van acorde a sus requerimientos? Este resultado evidencia que los trabajadores cuentan con las herramientas apenas necesarias en su puesto de trabajo como: mesa, silla, computador;

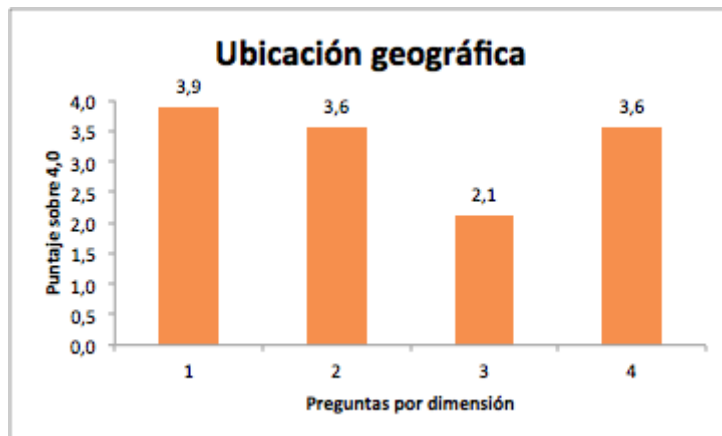
pero no cuentan con herramientas que pueden generar mayores comodidades como descansabrazos y descansapiés.

Gráfico 16. Resultados de la subvariable de análisis: Herramientas de trabajo



En cuanto a la subvariable Ubicación geográfica, la subvariable que mejor está calificada en todas las evaluadas, la pregunta que tuvo menor puntaje fue: ¿El sector donde se encuentra ubicada la empresa tiene niveles de contaminación altos? Esto debido a que queda cerca a un laboratorio farmacéutico y hay una afluencia de carros considerable, puesto que queda cerca a vías principales (Calle 26). Cabe resaltar, que la pregunta ¿Le gusta la zona geográfica en donde se encuentra ubicada la organización? es la mejor calificada, siendo un punto favorable para la organización en cuanto a accesibilidad se refiere.

Gráfico 17. Resultados de la subvariable de análisis: Ubicación geográfica

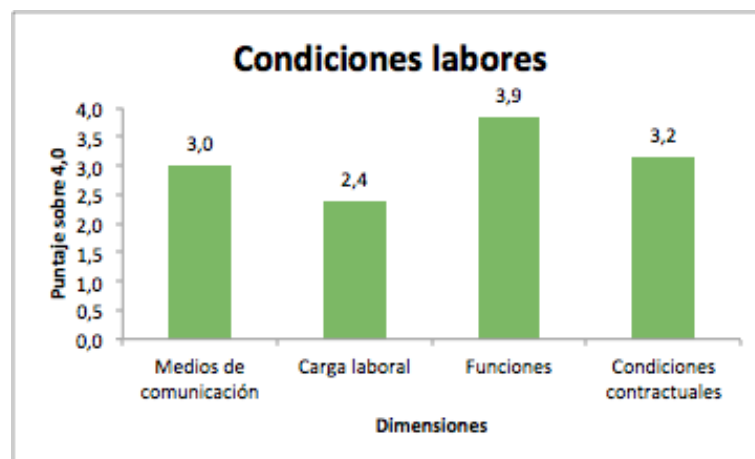


La variable de Condiciones físicas tiene una buena percepción por parte de los trabajadores, en especial la subvariable de ubicación geográfica; sin embargo, existe la posibilidad de mejorar en los aspectos referentes al ambiente físico y herramientas de trabajo.

7.1.3 Análisis Condiciones Laborales

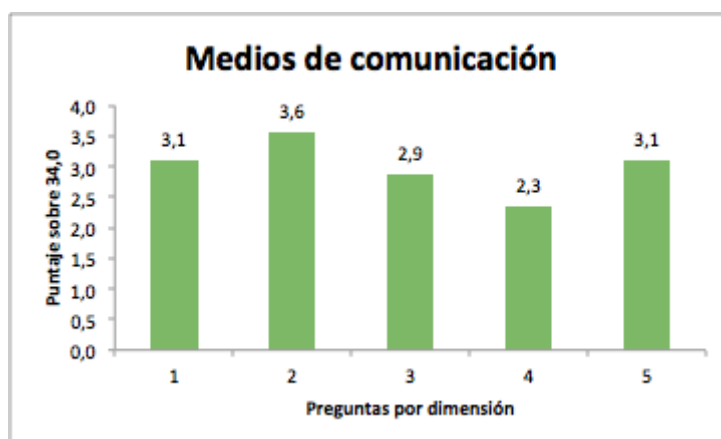
Para la dimensión de Condiciones laborales, el resultado obtenido expone que la subvariable Carga laboral es la que tuvo el menor puntaje con 2,4; mientras que las Funciones es un aspecto que tiene el mayor puntaje en la percepción de la condiciones laborales de la Constructora MGH SAS.

Gráfico 18. Resultados de la variable de análisis: Condiciones laborales



En cuanto a la subvariable Medios de comunicación, sobre una calificación de 4, las preguntas que tuvieron menor puntaje fueron: ¿Los mensajes vía WhatsApp son la forma más efectiva para transmitir un mensaje de carácter laboral? y ¿La herramienta "Drive" permite que sus tareas diarias sean más fáciles? Este resultado indica que los medios usados aún no son lo suficientemente efectivos en cuanto a los temas laborales, por lo que es necesario generar acciones que permitan el uso adecuado y efectivo de los medios de comunicación favoreciendo los procesos organizacionales.

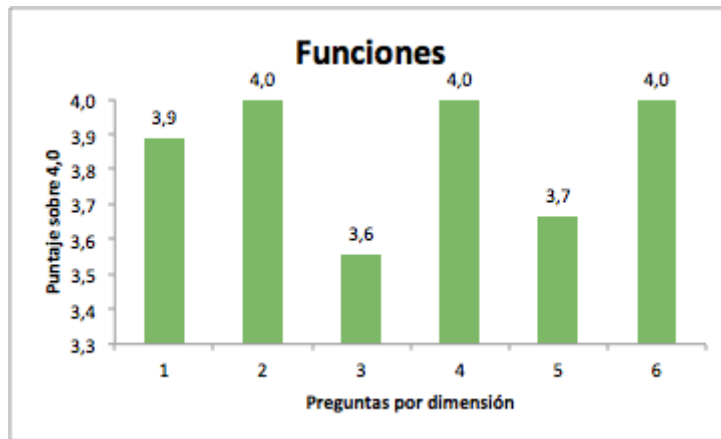
Gráfico 19. Resultados de la subvariable de análisis: Medios de Comunicación



En cuanto a la subvariable Funciones, las preguntas que tuvieron menor puntaje fueron: ¿Tiene completa autonomía sobre las actividades que realiza? y ¿Realiza todas sus tareas asignadas oportunamente y con calidad? Evidenciando que los trabajadores conocen que tienen aspectos por mejorar en cuanto a la calidad y el tiempo de entrega de sus labores; y no tienen completa autonomía en sus tareas, por lo que una vez más se comprueba el liderazgo autocrático y centralizado de la Gerencia General.

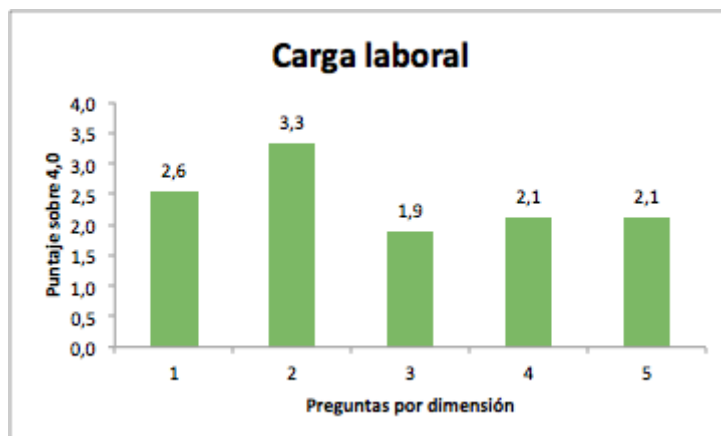
Cabe resaltar que 3 preguntas tuvieron la mayor calificación posible 4,0, las cuales son: ¿Tiene conocimiento completo de sus funciones?, ¿Asume las responsabilidades de sus funciones? y ¿Considera que tiene las competencias y habilidades profesionales suficientes para realizar sus tareas a diario? Estos son aspectos favorables para los procesos organizacionales, en tanto los trabajadores conocen su labores de manera concreta y consideran que tienen las habilidades necesarias para asumirlas; sin embargo, no tienen la completa potestad sobre sus funciones.

Gráfico 20. Resultados de la subvariable de análisis: Funciones



En cuanto a la subvariable Carga laboral, las preguntas que tuvieron menor puntaje fueron: ¿Cree que la empresa realiza actividades para promover su salud y seguridad en el trabajo?, ¿La empresa realiza actividades que le aporten a su productividad? y ¿La empresa promueve la productividad en horas laborales? Esta subvariable es la que requiere de mayor intervención, evidencia una de las mayores falencias de la organización en cuanto a la carga laboral, sobretodo en aspectos claves como lo es la salud y seguridad en el trabajo y la productividad en horas laborales. Este es un aspecto clave a intervenir.

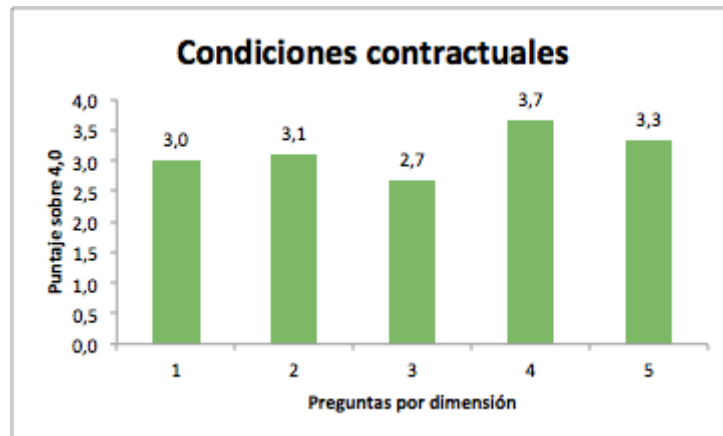
Gráfico 21. Resultados de la subvariable de análisis: Carga laboral



En cuanto a la subvariable Condiciones contractuales, las preguntas que tuvieron menor puntaje fueron: ¿Sus prestaciones sociales se ven garantizadas por la empresa? y ¿Considera que su remuneración va acorde con sus responsabilidades asignadas? Este refleja que de manera general los trabajadores consideran que su remuneración no es suficiente con sus labores, puede que consideren que realizan más trabajo y no se ve remunerado por completo

o de la manera en que lo esperan. Además, esto se complementa con el tipo de contrato evidenciado anteriormente, puesto que el 70% de los trabajadores están vinculados por prestación de servicios, la empresa no se hace responsable por el pago de prestaciones sociales, sino que son los trabajadores quienes lo asumen.

Gráfico 22. Resultados de la subvariable de análisis: Condiciones Contractuales



Se puede concluir que, la percepción que tienen los trabajadores de la Constructora MGH SAS evidencia que existen aspectos a trabajar y a mejorar, sobretodo desde las dinámicas organizacionales, como mejor comunicación interpersonal, más motivación, mejores herramientas de trabajo y sobretodo, un nuevo tipo de liderazgo, más participativo, democrático, que tendrá implicaciones en las 3 variables de análisis. A su vez, si el Gerente incluye a sus trabajadores como parte del equipo y los tiene en cuenta para la toma de decisiones, y abre espacios para la escucha activa y la retroalimentación, es posible que esto favorezca la productividad en horas laborales y en general de la empresa.

7.2 Resultados - Entrevista Gerente General Constructora MGH SAS

Los resultados obtenidos de la entrevista sobre la concepción que el Gerente General tiene del bienestar laboral que él como empleador le genera a sus trabajadores, (transcripción entrevista, ver anexo 5) partiendo de las variables de análisis fueron los siguientes:

7.2.1 Análisis Condiciones Psicológicas

Teniendo en cuenta la subvariables de Comunicación interpersonal, Motivación, Liderazgo y Características psicosociales. Se encontró que:

Comunicación interpersonal

En la subcategoría de comunicación interpersonal, el Gerente general de la compañía considera que la comunicación es un aspecto de vital importancia para los procesos; sin embargo expresa que no siempre es una comunicación efectiva, puesto que

“Yo trato de darles confianza y como ser tranquilo con ellos y de abrirles el espacio para que ellos pregunten lo que tienen que preguntar o lo que no entiendan de su trabajo; pero a veces la gente dice que entiende y después cuando va hacer la tarea la hace diferente y entonces, no es que no le entendí, no le pregunté por qué de pronto estoy ocupado, porque me da mal genio pero no, me da mal genio cuando la gente hace las cosas mal por no haber preguntado o haber dicho que han entendido cuando realmente no han entendido“

Esto evidencia que si bien la comunicación con el gerente es directa, no siempre se expresan las ideas a cabalidad o incluso no es efectiva, al realizar un balance de los resultados esperados. Este tipo de problemas pueden darse por lo que el gerente comenta que, cuando un trabajador comete un error o realiza una tarea de manera equivocada, o de la forma no esperada, la manera en la que se lo hace saber al trabajador es subiendo el tono de la voz. *“Depronto les hablo fuerte o les pregunto que porqué no me preguntan si yo les expliqué varias veces porque no me preguntan si saben que no me entendieron. Depronto a veces sea fuerte en las palabras, no grosero pero sí fuerte y les digo que porqué no preguntan. (...) Fuerte porque a veces les hablé fuerte, no gritando, y a veces le digo a las personas que si*

siguen así no van a poder seguir trabajando conmigo más porque no veo resultados.” Teniendo en cuenta que el tono de la voz es parte fundamental del proceso comunicativo, un tono de voz alto es un mecanismo que entorpece el diálogo fluído entre el gerente general y sus trabajadores.

Adicionalmente, este tipo de forma de comunicarse también ha tenido un impacto en las relaciones laborales, puesto que se dejan de comentar situaciones que pueden perjudicar a la empresa o a sus trabajadores. *“Aunque de pronto de respeto y de falta de confianza de decir cosas que depronto le estén pasando a la empresa, no se atreven depronto a decirlo”* Lo anterior puede estar relacionado con el tono de voz, mencionado anteriormente, que utiliza el gerente general, en ciertas ocasiones, hacía sus subalternos, lo que dificulta una plena confianza entre Gerente General y trabajadores.

En cuanto a las relaciones que se dan entre compañeros, el gerente considera que existen ciertos roces o dificultades, que no favorecen el trabajo en equipo. *“respecto a la relación entre ellos siempre hay unos roces por el tema de cada uno piensa diferente y actúa diferente, digamos que se han tratado de limar las asperezas para que la gente trabaje más tranquilamente y haya más trabajo en equipo. (...) cuándo pasa eso yo veo que hay unas personas que tienen inconveniente y trato de llamar a las personas y tratar, de alguna forma, de que mejore la actitud y mejore la actitud hacia los compañeros sobretodo.”* esto evidencia que si bien se han intentado realizar acciones para mejorar las relaciones entre pares, no han sido efectivas, puesto que las dificultades aún se presentan.

La entrevista evidencia que la relación que surge en esta organización está atravesada por un lenguaje técnico, *“Yo normalmente a nivel técnico cuando es con los arquitectos e ingenieros se hablan de temas específicos de cada proyecto y les reitero o trato de explicarles de tal forma de que entiendan.”* Es este lenguaje y la experiencia la que facilita el entendimiento y el desempeño en sus funciones. *“Sí hay unas personas que son de confianza y están ahí, otros que no son tan de confianza.(...) No son de tanta confianza como para el manejo de la empresa, de los negocios, la parte financiera, pero en la parte técnica son de confiar porque tienen experiencia”* Esto nos indica que como el lenguaje es un lenguaje técnico, sería bueno considerar nivelar o estandarizar los discursos, y a su vez considerar otro tipo de lenguaje que facilite las relaciones, no sólo técnicas, sino laborales.

Motivación

En cuanto al tema de motivación, es importante resaltar que el gerente general entiende el impacto que tienen cada uno de sus colaboradores en la empresa, sin embargo, esto no es comunicado ni expresado a ellos. En la Constructora MGH SAS la motivación está íntimamente ligada a un tema económico y laboral. Laboral en el sentido en que “tienen trabajo” más allá de concebir otro tipo de motivante para los trabajadores. *“Vale la pena que la gente esté motivada por un incremento más que lo que diga el salario mínimo y la otra es no sé si entrar a motivar a la persona darle al final del proyecto una bonificación así sea pequeña, pero por lo por lo menos que tengan un motivo para hacer las cosas rápido y bien.”* La forma en que se busca motivar a los trabajadores de MGH SAS es a través de retribuciones económicas, *“Yo la recomendaría porque siempre hay trabajo y si eso funciona habrá mucho más trabajo. (...) Lo otro se les paga cumplidamente dentro de los términos, se les pagan sus prestaciones cuando es nómina y cuando es prestación de servicios también se les paga; se les da sus medio de transporte, sus herramientas para que hagan su trabajo sin problema”.*

“La gente se acomoda por ganar un salario y tener un ingreso para sostener a su familia no es que lo hagan tanto porque les agrada sino porque tienen el compromiso con su familia no sé. (...) La única en este momento es que, si no entregan a tiempo pues no tienen más trabajo, esa es la motivación, quedan sin trabajo... así de sencillo.” Esto permite comprender que el gerente considera que los trabajadores deben trabajar porque se les paga y ya, descuidando otros aspectos que son importantes para los trabajadores como beneficios no monetarios (tiempo) o generando mejores condiciones laborales para mantener a los empleados comprometidos, motivados, generando resultados de calidad y a tiempo.

Se puede decir que la motivación en MGH SAS en el ámbito extrínseco está ligada a una retribución económica, y en el ámbito intrínseco, según lo plantea el gerente, es un motivación ligada a las condiciones familiares de los trabajadores, pero no se tienen en cuenta sus preferencias personales, aspiraciones, deseos, metas, etc.

Liderazgo

La subvariable de Liderazgo en cualquier tipo de organización es fundamental para la coordinación y articulación de los equipos de trabajo, de esta forma se hace una división de

tareas, acompañamiento, evaluación, etc. En la Constructora MGH SAS, al ser una empresa unipersonal, con una estructura jerárquica, el gerente, único dueño y socio, es la cabeza visible del liderazgo. *“Yo tomo decisiones en dos sentidos. Uno en la parte técnica como tal, viendo que el proyecto sea viable de ejecutar, de construir (...) y también en la parte económica, viendo que los precios y presupuestos, de pronto puede quedar utilidad.”* Esto evidencia que el gerente general, es la persona que responde hacia entes externos por la organización y es quién toma las decisiones internas de la empresa.

Cabe resaltar que el liderazgo tiene varios frentes de acción, uno de ellos es la asignación de responsabilidades. *“Normalmente la gente se reparte por proyecto, normalmente la gente tiene dos o tres proyectos que pueden manejar sin tanto problema. (...) Por la competencia de la persona y segundo también por la experiencia que llevan en el ejercicio de la profesión y algunas son porque también son de confianza”.* En el caso de MGH SAS, las responsabilidades, tareas y funciones se asignan teniendo en cuenta las habilidades de los trabajadores y su nivel de experiencia.

Otro frente de acción que es clave tener en cuenta en el liderazgo es la retroalimentación, pues a través de este mecanismo se favorece la mejora continua de todos los procesos organizacionales. Esta retroalimentación se puede realizar en dos vías, desde el líder hacia sus seguidores o viceversa. En el caso de la Constructora MGH SAS, este tipo de retroalimentación se realiza principalmente en una sola vía, del gerente hacia sus trabajadores. *“Cuando están haciendo otro trabajo y lo hacen mal les digo que no pierdan tiempo que el tiempo hay que utilizarlo lo mejor posible, pero de pronto es como el tono que les hablé fuerte, no es que sea gritando.... hablando duro.”* En este sentido, la retroalimentación sólo se realiza cuando el trabajador ha cometido algún tipo de error, no se realiza durante el proceso, y surge de nuevo la forma en la que el Gerente General se comunica, sobretodo el tono de voz, que permite analizar más que una retroalimentación es un regaño.

A su vez, como lo enuncia el gerente, la retroalimentación puede no ser la adecuada por el tono o las palabras usadas. *“No pues yo le digo a la persona que lea con detalle, que revise, que para eso el computador tiene un corrector de ortografía. Es como que la gente tenga más cuidado con lo que hace para mejorar la calidad precisamente.”* Si bien hay un tema de

feedback cuando se entregan las tareas, éste únicamente se centra en los errores cometidos; mientras que a los resultados positivos no se les realiza reconocimiento.

Ahora bien, puede que no exista retroalimentación como equipo porque no se han generados los espacios para que la haya. *“Muy poco, estamos tratando de hacer unos comités técnicos, pero se complica por el tema de coordinarlos a todos el mismo día”*. Esto deja entrever que no sólo no se han generado espacios o momentos para realizar un acompañamiento constante en los procesos a los trabajadores, sino que el gerente considera que este tipo de retroalimentación es un tema meramente técnico. *“El tema de a veces conceptos técnicos, de procesos constructivos básicamente sería como ese tema, la parte técnica que es la parte en donde más se podría retroalimentar los diferentes profesionales y el uno y el otro de pronto a veces también el tema económico en cuanto a materiales, compra de materiales, en qué sitios, etc.”* Mientras que la parte administrativa no se tiene en cuenta para este tipo de reuniones, impidiendo que se realice acompañamiento y evaluación de los trabajadores en sus puesto de trabajo, en sus relaciones laborales, etc.

Esta manera de retroalimentación técnica, no es sólo del gerente hacia los trabajadores, sino de los trabajadores hacia la gerencia. *“De pronto cuando hacemos reuniones se hacen un poco de sugerencias o por cambios en el tema, por ejemplo de suministro de materiales, de la contratación de personal en obra, pero no mucho tampoco.”* En este sentido, se ha dado la ocasión de proponer mejoras en materiales, precios, aunque no es una constante.

Por último, en el liderazgo, sobretodo en las organizaciones, es importante considerar a los trabajadores como un equipo de trabajo, para lograr articular sus funciones y tareas de manera que se generen procesos continuos, a tiempo, de calidad y unificados. *“Con respecto a ese tema, no podemos unificar una fortaleza del grupo como tal porque no lo hay, no lo hay. Son fortalezas individuales”*. Puede que esta sea la mayor debilidad del gerente en el tema de liderazgo, y es que no ha logrado articular a todas las personas de su equipo de trabajo de manera armónica, pues no los considera así. Entonces, él espera que actúen como un sistema o un continuo, pero es un obstáculo que siendo el líder, no los vea como un conjunto y por esto no se generan dinámicas que favorezcan al trabajo en equipo.

Características psicosociales

En cuanto a las características psicosociales, el gerente considera que la empresa ha sido un apoyo para los colaboradores puesto que les ha brindado trabajo y un sustento económico. *“De hecho con lo que devengan de la empresa sostienen a su familia y a su grupo familiar y yo sé que si la gente saliera a buscar de pronto consigue, pero con menos ingresos mensuales o no consiguen tan fácilmente.”* Esto ha permitido que haya un equilibrio entre la vida familiar y el trabajo, y tengan condiciones que les permitan ayudar a sus familias.

Además, este apoyo no es sólo económico, *“normalmente como en dificultades la gente me pide el favor que les preste plata o que les haga algún adelanto de los honorarios o de pronto si necesitan algún vehículo o alguna cosa, pues se les presta el camión o digamos algún carro de la oficina y ya.”* El gerente busca brindarle un apoyo en situaciones de dificultad a sus empleados, favoreciendo su estabilidad emocional y familiar. Sin embargo, se dejan de lado aspectos de las condiciones psicosociales que impactan al trabajador como la autorrealización profesional o reconocimiento profesional o la capacidad de ascenso, en vista de que no existen planes de carrera, una evaluación del desempeño, capacitaciones o evaluación por competencias en la Constructora MGH SAS.

7.2.2 Análisis Condiciones Físicas

En cuanto a la categoría de análisis de condiciones físicas, el Gerente General de la organización considera que la zona geográfica en donde se encuentra la empresa es una zona accesible para los trabajadores como para los clientes. En general enuncia que tienen facilidades de llegar, puesto que se encuentra a dos cuadras de una estación de Transmilenio y al estar a 3 cuadras de Corferias, es un lugar con buena vigilancia y seguridad. *“Sí, yo creo que si esta bien ubicada para el acceso de los funcionarios y de los proveedores y clientes que pueden ir a la empresa porque está cerca a una estación de transmilenio”* Sin embargo, considera que las herramientas de trabajo como lo es computador, escritorio, mesa, lugar para comer alimentos, etc. podrían mejorar. Si bien han mejorado a lo largo de los años el tema de iluminación, temperatura, colores, etc. con el cambio de oficina en el año 2017, los puestos de trabajo aún no son los suficientemente cómodos para los trabajadores, pues no cuentan con descansabrazos y descansapiés. Cabe resaltar que frente a este tema, el gerente es consciente de esta falencia, lo que facilita que se realicen acciones para mejorar estas condiciones.

“Es un cambio notorio y la gente lo ha percibido y lo ha recibido con agrado y con aceptación. (...) aquí tenemos un espacio más integrado de

los empleados, solamente hay una oficina aparte que es la de gerencia y los demás están en un solo espacio. Es un espacio nuevo, que se hizo nuevo, tanto piso como iluminación, más iluminación que antes, también el color de la pintura es nuevo y también un ambiente diferente.(...) Sí, algunos dijeron que estaban más cómodos, que estaban como más integrados que en la última oficina y por ser nueva y todo, con mejor iluminación y mayor espacio, la gente se ha sentido más tranquila en ese aspecto.”

De esta variable, la organización tiene a su favor el nuevo espacio propio que fue ajustado con mejor iluminación y mayor espacio; sin embargo, es posible mejorar en cuanto a herramientas de trabajo, espacios para compartir, etc. se refiere.

7.2.3 Análisis Condiciones Laborales

Referente a las condiciones laborales, las sub-variables de análisis: Medios de comunicación, Carga laboral, Funciones y Condiciones contractuales; y su respectivo análisis es:

Medios de comunicación

Referente a esta subvariable, la comunicación en la organización se da a través de medios electrónicos como WhatsApp, correo electrónico, y sobretodo a través de llamadas telefónicas. *“Básicamente el celular, llamadas y WhatsApp lo más que se usa.”* La mayor comunicación se da de formal verbal, no presencial; y son medios que han sido efectivos en el desarrollo de los procesos organizacionales, pues el gerente considera que son prácticas y de fácil manejo para todos los trabajadores.

Carga laboral

En cuanto al tema de horario, la empresa trabaja sobre las 48 horas de ley para las personas que son de nómina y los trabajadores por prestación de servicios no cumplen horario. Es una jornada diurna de 8 de la mañana a 5:30 de la tarde. De manera amplia, el horario y la jornada cumplen los requisito de ley y según lo que comenta el gerente, les alcanza para cumplir con sus tareas diarias.

Ahora bien, la Constructora MGH SAS no ha instaurado el tema de salud ocupacional de manera integral, *“Ahora que llegó la trabajadora social, esa es la idea, que haga reuniones*

siquiera una vez al mes o si se puede al menos con nosotros en la oficina para que mejore ese tema laboral.” Cabe resaltar que existe la intención de parte del gerente de fomentar acciones que permitan que la carga laboral de los trabajadores vaya alineada con procesos de salud y seguridad en el trabajo, para evitar riesgos físico o psicológicos en sus trabajadores. Además, este es un requisito y una exigencia de ley, que puede provocar consecuencias negativas en el desarrollo de la empresa.

Funciones

La carga laboral va de la mano con las funciones que desempeñan, en este sentido, en la Constructora MGH SAS no existe un manual de funciones que estandarice por cargo o por profesión. Esta distribución de funciones se realiza más que todo por las competencias de las personas y por su experiencia. *“Las funciones que se le dan a cada cual van acorde a sus competencias y a su experiencia.”* Pero no están estipuladas de manera clara en un documento, esto también dificulta la evaluación, porque no hay una forma de contrastar lo pedido versus lo entregado. Adicionalmente, no existe un proceso de evaluación del desempeño que permita evaluar si las funciones van acorde con el cargo, acorde a las necesidades de los trabajadores o acorde a sus chabilidades.

Lo anterior se refleja en reprocesos, en tareas que no se entregan a tiempo o con baja calidad y sobretodo en la poca autonomía que tienen los trabajadores en la toma de decisiones en sus labores.

“Si yo no estoy entonces me llaman porque hay que comprar una puntilla, eso pasa. (...) a veces no se mueve nada si uno no autoriza. (...) pero a veces les falta como tener esa autonomía de tomar decisiones técnicas y también económicas a veces. (...) Yo pienso a veces que más que eso, es por no tener responsabilidad como tal. Entonces, si toman decisiones y fallo entonces se van a sentir culpables; mientras que si yo los autorizó, entonces no es que usted fue el que me autorizó y yo le comenté a usted.”

Si existiera un tipo de manual concreto de funciones, los trabajadores sabrían qué tipo de decisiones pueden tomar de manera autónoma y cuales necesitan de aprobación. Inclusive, se podría empezar a evaluar a los trabajadores en su desempeño y si van acorde al cargo por el que fueron contratados.

Lo que menciona el gerente de la poca autonomía y responsabilidad de los trabajadores, también se refleja en el corto proceso de inducción que se realiza cuando un nuevo trabajador se vincula, *"Una Ingeniera es la que presenta a la persona a sus compañeros y se le da a una pequeña inducción de lo que va a hacer el puesto de trabajo que se le asignó."* Esto evidencia que para el trabajador no es muy claro qué tipo de actividades debe realizar dentro de la compañía, puede que se le presente el proyecto del que va a ser parte, pero no es puntual ni claro el tipo de informes a presentar, los tiempos, a quién, cuándo, qué decisiones debe consultar, a quién las debe consultar, etc.

Condiciones contractuales

En cuanto a las condiciones contractuales, los tipos de contrato que se manejan son principalmente a tiempo indefinido y por prestación de servicios. El Gerente de la empresa comenta que cumple con todos los requisitos laborales de ley. *"Se han pagado cumplidamente sus prestaciones y todo lo que tiene de ley. Digamos la parte de salud hay que pagarle subsidio de transporte y la dotación, y si no se les da la dotación, se les da en dinero, sus prestaciones de fin de año, primas liquidación, todo eso. (...) estamos al día en pago de prestaciones, en pago de honorarios estamos al día."* Además, se tienen estipulados y firmados los contratos con todos los trabajadores, aunque la situación legal de un trabajador está en proceso de actualización y firma.

En la Constructora MGH SAS se respeta el tema del cumplimiento de horarios, para quienes hacen parte de la nómina y no se le exige a los trabajadores de prestación de servicios el cumplimiento de un horario. *"Generalmente es de lunes a viernes de 8 a 5:30 y los sábados hasta la 1:30. (...) Sí, Si, la gente está como conforme o como bien con eso."* Esto sumado a que también se garantiza el pago de la remuneración salarial en las fechas pactadas con los trabajadores; y ésta está estipulada según los parámetros del gremio de la construcción, mediante un sondeo que realiza el gerente con pares de otras empresas. *"Se les está pagando en promedio como en el gremio de la construcción, basado en parámetros de pronto que uno habla con amigos de otras constructoras. También por en el tema de rangos que se ha venido manejando en la empresa como tema de los residentes o la gente que está de nómina."* Frente a esto también considera que la remuneración va acorde con los proyectos y las funciones que tienen a cargo cada empleado.

A manera general, la empresa cumple con todos los deberes y derechos como empleador frente a sus trabajadores, en cuanto a tema de ley se trata. Es decir que se cumplen con las condiciones mínimas laborales que debe cumplir una empresa con sus trabajadores.

Categoría emergente:

Productividad - Resultados:

Si bien la entrevista estaba encaminada a conocer cuál era la visión que tenía el dueño de la empresa frente al bienestar laboral que él como empleador le ofrece a sus trabajadores, surgió una categoría de análisis adicional que a él le impacta de manera significativa, su principal interés, la productividad de sus empleados.

Frente a esto considera que, aunque él cumple con los requisitos de ley en cuanto a pagos se refiere y les brinda trabajo, sus empleados aún no rinden los resultados esperados.

“A veces no entregan las tareas a tiempo, a veces no entregan los informes a tiempo, no se cobra tiempo, que es una de las falencias que tenía la empresa desde hace tiempo, que se hacen las obras, pero no se cobra a tiempo y ese es el problema financiero con el tema de los bancos y con el capital de trabajo.”

Lo anterior evidencia que los procesos organizacionales no han generado los resultados esperados y que existe una falencia en cuanto a productividad se trata. Puede que sean productivos, en caso contrario no serían parte de la empresa; sin embargo, aún no se cumplen con los tiempos y la calidad pautados para las entregas.

Esto a su vez está ligado a que no está estipulada una evaluación de desempeño, ni una retroalimentación constante frente a las labores que se realizan. Aunque si se realiza una evaluación de resultados de manera global, *“Resultados en la medida en que se están haciendo las cosas bien, que se cobre a tiempo y que se entregue una obra de calidad a tiempo, dentro del plazo de ejecución.”*, no hay una evaluación concreta individual que permita hacer un seguimiento del cumplimiento de las funciones, deberes y tareas de los trabajadores, y que permite conocer los posibles ámbitos que necesitan de desarrollo; es más una evaluación parcial subjetiva que parte del gerente sobre cómo ve al trabajador *“Que se*

vean comprometidos y que uno les vea el interés de trabajar y de dar resultados.” Sin embargo, comenta que no es una generalidad el compromiso de sus trabajadores, “La gente se limita a hacer lo que tiene que hacer, pero sin ver qué puede mejorar.”

Todo lo anterior permite identificar cómo están estructurados los procesos organizacionales en la Constructora MGH SAS y la lógica detrás de ellos, pues evidencia la manera en cómo entiende el Gerente General a sus trabajadores y las dinámicas que se han generado en cada una de las dimensiones evaluadas.

7.3 Conclusiones de las encuestas y la entrevista realizada

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores sobre su percepción del bienestar laboral de la Constructora MGH SAS y la percepción que tiene el Gerente general y único dueño, frente al bienestar que él brinda como empleador a sus trabajadores, se puede concluir por subvariable de análisis que:

7.3.1 Análisis Condiciones Psicológicas

Comunicación Interpersonal:

En el aspecto de comunicación interpersonal el diagnóstico indica que las relaciones entre el grupo de trabajo es un aspecto que requiere de intervención, pues tanto en la entrevista como en la encuesta se evidenció que existe dificultad para el trabajo en equipo; por lo que se hace necesario realizar actividades que potencien relaciones más armónicas de trabajo, fomentar diálogo de respeto y espacios de confianza entre los compañeros de trabajo.

A pesar de que la encuesta no evidencia malestar en cuanto a la relación con el gerente de la empresa, él si expresa que la manera en que se comunica con sus trabajadores podría mejorar, moderando el tono de la voz, este aspecto será abordado desde la intervención en el estilo de liderazgo del gerente general.

Es importante también considerar estandarizar los términos de lenguaje técnico, para que todos puedan hablar el mismo idioma, desde el área administrativa, asistente contable, abogados, ingenieros y arquitectos, para facilitar el entendimiento y así mismo la articulación de todo el equipo de trabajo.

Motivación

En este aspecto, es importante evidenciar que la motivación es principalmente intrínseca, en tanto los trabajadores hacen parte de la organización y trabajan en ella por tener un sustento económico, se podría decir que “por necesidad”. Sin embargo, esto no significa que estén del todo a gusto con sus tareas o labores, pues la encuesta evidencia que no siempre disfrutan del trabajo que realizan. Es importante considerar una motivación extrínseca, desde la organización hacia todos los trabajadores, que no se limite a un tema monetario, sino que incluya actividades de esparcimiento y recreación, recompensas no monetarias (tiempo) y permita procesos de autorrealización profesional.

Liderazgo

El liderazgo en esta organización teniendo en cuenta a Lussier y Achúa (2016) es autocrático, en tanto todas las decisiones están centradas en el Gerente General, no existe autonomía por parte de los trabajadores en sus labores y no hay una retroalimentación constante. En este aspecto, es importante generar un estilo de liderazgo democrático del cual todos los trabajadores hagan parte, para generar mayor compromiso e identidad con las funciones que realizan y con la organización como tal. A través de este liderazgo democrático, se busca generar mayor autonomía en la toma de decisiones y mayor responsabilidad por parte de todos los trabajadores, para así potenciar las habilidades del trabajo en equipo y mejorar la productividad de toda la organización.

Características psicosociales

En cuanto a las características psicosociales se refieren, la encuesta sugiere que la organización si bien brinda una red de apoyo para los trabajadores y sus familias, esta no es suficiente para ellos. Esto también lo evidencia el Gerente en el entrevista pues afirma que no hay actividades encaminadas hacia las familias y el apoyo que se da sólo en situaciones de dificultad, es sobretodo económico, y no es una constante en la organización.

A manera de conclusión, para mejorar las condiciones psicológicas se requiere de una estrategia en dos vías, que están inherentemente ligadas, la primera centrada en el Gerente General para desarrollar sus habilidades de liderazgo; y la otra vía es hacia los trabajadores, desde la organización, para fomentar mejores relaciones laborales, mayor trabajo en equipo y mayor motivación; todo con el fin de tener mejores resultados laborales.

7.3.2 Análisis Condiciones Físicas

Ambiente físico

De esta subvariable se puede concluir que si bien el ambiente físico de la organización ha mejorado, en tanto se organizó un nuevo espacio desde el año pasado para todos los trabajadores, con mayor iluminación y más amplios los espacios de trabajo; existen aspectos a mejorar como la distribución espacial y mejores espacios de la organización para tomar alimentos y para fomentar actividades de grupo.

Herramientas de trabajo

En este aspecto es importante resaltar el conocimiento que tiene el Gerente sobre la necesidad de mejorar las herramientas de trabajo, y esto se evidencia en los datos arrojados en la encuesta, puesto que esta subvariable fue la que tuvo el menor puntaje de calificación, en tanto los trabajadores no tienen descansapiés o descansabrazos u otro tipo de herramientas que favorecen la salud laboral.

Ubicación geográfica

Este es un aspecto que tiene la organización a su favor en tanto Gerente y trabajadores concuerdan que la empresa se encuentra en una buena ubicación, con rutas fáciles de acceso y es un punto central para todos desde su lugar de vivienda.

7.3.3 Análisis Condiciones Laborales

Medios de comunicación

En general, se puede concluir que los medios de comunicación más usados por los trabajadores de la Constructora son: llamadas, mensajes vía whatsapp y correos electrónicos. Todos concuerdan en que son medios efectivos; sin embargo, creen, tanto trabajadores como gerente, que es indispensable mejorar el lenguaje que se utiliza en cada medio de comunicación y que inclusive, sería interesante integrar nuevos medios de comunicación electrónicos como el Drive, para facilitar la comunicación entre el equipo de trabajo.

Carga laboral

En cuanto a la carga laboral, los trabajadores y el gerente concuerdan en que es indispensable generar programas de salud ocupacional para mejorar los procesos organizacionales y sobretodo cuidar la salud de todos, evitando riesgos y enfermedades laborales; y la promoción de la productividad en horas laborales.

Funciones

Se puede decir de las funciones que si bien los trabajadores tienen claro las tareas y actividades que realizan, es necesario realizar un manual de funciones en los que, además de estipular las funciones y tareas, se haga explícito el nivel de autonomía, sus objetivos generales y específicos dependiendo del cargo, sus responsabilidades y a partir de este perfil y manual de funciones, generar una evaluación de desempeño en la cual se estipulan metas y resultados, que estén en pro de la mejora continúa de la calidad y el tiempo de entrega de las labores solicitadas.

Condiciones contractuales

Se puede concluir que los trabajadores no se sienten completamente de acuerdo en el tipo de remuneración según las labores que realizan, si bien el gerente considera que les paga lo justo, dependiendo el gremio de la construcción, es posible considerar otro tipo de remuneración con la cual los trabajadores sientan que tienen mejores condiciones contractuales. Sin desconocer que el gerente siempre cumple con todos los requerimientos de ley en cuanto a pago de prestaciones, pago a tiempo, etc.

A manera de conclusión, es importante considerar que todo lo anterior debe estar encaminado a generar mayor bienestar y mayor productividad, por lo que es necesario considerar indicadores de gestión, que sean medibles y cuantificables, para detectar las fallas en los procesos organizacionales, en los trabajadores; y así mismo, detectar puntos a favor a resaltar.

7.4 Resultados prueba de competencias KompeDisc - Perfil Estratégico LN

Adicional a las encuestas aplicadas a los trabajadores y de la entrevista realizada al Gerente General sobre su percepción de él como empleador del bienestar laboral de sus trabajadores, se aplicó una prueba de competencias KompeDisc al Gerente General (Anexo 3), para medir el nivel de desarrollo de las competencias de liderazgo esperadas en un Directivo o Gerente, puesto que según la teoría anteriormente expuesta, el estilo de liderazgo tiene una relación directa con el bienestar laboral (Contreras, et.al, 2013). De esta manera, el perfil base sobre el cual se aplicó la prueba fue:

Estratégico-LN

Orientado a dirigir estratégicamente la organización. Sus resultados están encaminados a la dirección, gestión y establecimiento de estrategias que permitan la transformación y crecimiento de la organización, llevándola a ser competitiva y sostenible a largo plazo.

La prueba fue aplicada a través de la plataforma de la empresa Psigma Corporation y las siguientes definiciones hacen parte de la validez de la prueba y son fuente de información propia de la compañía para este trabajo. (Anexo 3)

De esta forma, las competencias evaluadas fueron: Competencias de resultados, entre las que se encuentran: Competitividad, Negociación, Orientación al Logro; en la Competencia Interpersonal se encuentran: Orientación al cliente, Comunicación efectiva e Inteligencia social. A su vez, se midieron Competencias Intrapersonales como: Toma de decisiones estratégicas y por último, se tuvo en cuenta las Competencias de dirección, como: Dirección de equipo y Seguimiento de gestión. A continuación se presenta la definición de las competencias evaluadas, definición brindada por Psigma Corporation:

Competencias de resultados:

Habilidades orientadas a la ejecución eficaz de las labores, procurando la optimización de los recursos y la maximización de los resultados.

1. Competitividad: Necesidad de estar en constante comparación con otros en busca de desafíos a superar, con un deseo de ganar y conseguir logros progresivos.

2. **Negociación:** Capacidad de argumentar clara y coherentemente, conciliando posiciones, logrando acuerdos satisfactorios y conservando relaciones de ganancia mutua, mostrándose equitativo e imparcial, buscando al tiempo beneficios a través de acuerdos, alianzas o asociaciones.
3. **Orientación al Logro:** Motivación intrínseca para orientar el propio comportamiento hacia el alcance y cumplimiento tanto de las labores asignadas como de las metas propuestas.

Competencia interpersonal:

Habilidades orientadas a la adaptación en contextos sociales, interacción efectiva, comprensión de los otros, mando, convencimiento y servicio.

1. **Orientación al Cliente:** Trabaja basado en el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente interno y/o externo. Se preocupa por entender y resolver efectivamente los requerimientos del cliente, presentando alternativas encaminadas a ofrecer un servicio oportuno y de calidad.
2. **Comunicación Efectiva:** Habilidad para escuchar y transmitir ideas, información y opiniones claramente, de acuerdo con quien interactúa, manteniendo un marco de respeto que permite compartir información de manera oportuna y eficaz; igualmente verifica que el mensaje haya sido entendido.
3. **Inteligencia Social:** Capacidad para relacionarse y reconocer de manera acertada las necesidades en la interacción con las personas con las que se relaciona, adaptándose a ellas para dar una respuesta diplomática, efectiva y asertiva.

Competencia Intrapersonal:

Habilidad de reconocer las propias emociones y motivaciones en pro de la interacción equilibrada y asertiva con el medio y con las otras personas.

1. **Manejo Emocional:** Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones tensas, complicadas, oposición o adversidad. Responde emocionalmente de manera equilibrada al enfrentar situaciones de alta carga laboral y/o de exigencia de calidad o tiempo de respuesta.
2. **Flexibilidad:** Capacidad para adaptarse y trabajar efectivamente en situaciones y condiciones variadas, con diversos individuos o grupos; igualmente se le facilita ajustarse a las exigencias de medios cambiantes y entender posiciones diferentes u opuestas a las propias.

3. Autoconfianza: Alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades y habilidades propias que al proyectarlas a solucionar una situación se tiene la convicción de que el éxito depende de sí mismo.

Competencias cognitivas:

Habilidades orientadas al pensamiento de manera crítica y eficaz en función del Ingenio, el Sentido común y la Creatividad.

1. Toma de Decisiones Estratégicas: Capacidad para tomar decisiones necesarias para el logro de objetivos, contemplando toda la información posible y evaluando la viabilidad de las opciones, asumiendo riesgos y generando soluciones efectivas o estratégicas proyectando posibles consecuencias.

Competencias de dirección:

Habilidades que se orientan a asumir roles de jefatura encaminando las acciones de un grupo de personas hacia una meta determinada.

1. Dirección de Equipo: Capacidad de incentivar en el equipo de trabajo el deseo de colaboración y cooperación para lograr su efectiva participación, motivando un alto desempeño y la consecución de un propósito común.
2. Seguimiento de Gestión: Capacidad para la revisión, control, verificación de las actividades, decisiones o tareas realizadas para asegurar la obtención de los resultados esperados.

A partir de las competencias evaluadas anteriormente, los resultados obtenidos enuncian que el Gerente General de la compañía evidencia un alto desarrollo y una buena probabilidad de mejorar a mediano plazo las siguientes competencias: Orientación al Logro, Amistad, Autoconfianza, Convencimiento, Dirección de Equipo, Entusiasmo, Independencia, Automotivación, Autoritarismo, Prudencia, Paciencia y Perseverancia. Mientras que las competencias con un desempeño intermedio, cuya probabilidad de mejora es a largo plazo son: Competitividad, Percepción, Negociación, Minuciosidad, Toma de Decisiones Estratégicas, Disciplina, Comunicación Efectiva, Manejo Emocional, Inteligencia Social, Flexibilidad y Seguimiento de Gestión. La prueba indica que los cargos en los que sea necesarias dichas competencias, tendrá dificultades en su desempeño.

Puntualmente para las competencias de resultados, el Gerente General tiene a favor que tiene la capacidad de evaluar los proyectos, estableciendo métodos para mejorar los resultados. Es capaz de asumir una postura mediadora en las discusiones, sin embargo, se le dificulta lograr acuerdos beneficiosos para todos. En cuanto a las competencias interpersonales, intenta tener un impacto positivo en los demás, pero no siempre lo logra y al resolver un problema personal en su equipo de trabajo, pocas veces escucha y entiende los diversos puntos de vista para mediar las diferencias.

Referente a las competencias Intrapersonales, el Gerente General tiene como aspecto positivo su actitud de seguridad en la toma de decisiones, le gusta asumir desafíos, pues confía en que los superará; sin embargo, existe una probabilidad de presentar dificultades para comprender las opiniones de otras personas. En cuanto a las competencias cognitivas, cuenta con la capacidad de tomar decisiones de manera asertiva; sin embargo, se le dificulta considerar diferentes opciones e implementar evaluaciones de las posibles consecuencias.

Por último, en las competencias de dirección, cuenta con actitud para direccionar y motivar grupos de trabajo y es capaz de incentivar a su grupo en momentos de dificultad. Además, muestra su interés en asegurar los resultados que desea, pues es capaz de hacer una planeación y revisión del trabajo de sus colaboradores, pero este interés no se traduce en el seguimiento de dichas actividades o son evaluaciones superficiales.

La prueba es un elemento que nutre este trabajo de grado puesto que reafirma la información obtenida en la entrevista, en el sentido en que las falencias en el liderazgo de la compañía se centran en la dificultad que tiene el Gerente General de una comunicación asertiva, así como él lo afirma, es el tono el que dificulta que los diálogos con su equipo de trabajo sean fructíferos y se reflejen en resultados positivos. A su vez, esto se relaciona en la manera en que se dirige hacia su equipo de trabajo, si bien tiene desarrollada la competencia de ser cercano a ellos, ha sido difícil consolidar un solo equipo, trabajando en pro de una misma misión y visión. Igualmente, la poca evaluación y retroalimentación que se realiza a los trabajadores dificulta la mejora continua de los procesos organizacionales y los resultados de calidad y a tiempo, según lo esperado.

Todo lo anterior explica el porqué de la falencia en la productividad de la organización, y sobretodo indica la necesaria intervención en el fortalecimiento de las competencias

gerenciales y de liderazgo, no sólo para generar mayor productividad, sino para que los trabajadores se sientan a gusto con sus tareas, tengan un entorno saludable y así mismo se mejore su calidad de vida.

Partiendo de este punto, surge la necesidad de un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional centrado en liderazgo democrático, que logre integrar a todos los trabajadores como equipo de trabajo, con unos objetivos y metas comunes, favoreciendo el bienestar laboral de todos los trabajadores. Lo anterior a partir de la teoría expuesta, en la que se evidencia que a mayor bienestar, mayor es la productividad; generando un proceso dinámico en el que tanto los trabajadores se ven beneficiados con mejores condiciones como la empresa con mayor productividad.

¿Porque tiene un acento especial en el liderazgo democrático? Porque siendo el Gerente General el principal líder de la compañía, es él quien tiene concentrado la toma de decisiones. Como empleador tiene la potestad de realizar actividades encaminadas a tener un impacto positivo en sus trabajadores y en general en la productividad de toda la empresa. Entonces, en un principio el liderazgo base es autocrático, poca autonomía de los trabajadores como se evidencia en la entrevista; por lo que el escenario deseado es un trabajo conjunto en el que no sea necesario el control ni la autoridad para asumir responsabilidades y decisiones, se realice mayor retroalimentación y acompañamiento, es decir, un liderazgo democrático.

8. Matriz PECO – LD

A partir de los resultados expuestos anteriormente, se presenta el Plan Estratégico de Comunicación organizacional, dividido en las variables de análisis estudiadas junto con sus respectivas estrategias, objetivos y acciones para mejorar el bienestar laboral de la Constructora MGH SAS.

8.1 Matriz PECO – Condiciones Psicológicas

La siguiente matriz hace referencia a la estrategia junto con las actividades propuestas para mejorar las condiciones psicológicas de la empresa.

Figura 3. Matriz PECO para Condiciones psicológicas

Variable 1 - Condiciones psicológicas: Son los factores de la organización que inciden de manera individual y subjetiva en la salud mental y social del trabajador.													
Estrategia	Objetivo General	Objetivos Específicos	Acción	Descripción	Medios	Recursos	Responsables	Tiempo	Presupuesto				Indicadores de éxito
									Rubro	Costo Unitario	Subtotal	Total	
Fomentar mejores condiciones psicológicas para los trabajadores de la Constructora MGH SAS.	Realizar actividades que mejoren las condiciones psicológicas de los trabajadores de la Constructora.	Fortalecer las relaciones de compañerismo y trabajo en equipo entre los trabajadores de la Constructora.	Comunicación Interpersonal	Generar un espacio semanal para que todos los trabajadores puedan expresar sus ideas en cuanto a sus relaciones como equipo.	Reuniones presenciales, Campaña de expectativa digital	Talento humano: 1 persona con conocimientos en procesos de gestión humana. Recurso físico: Instalaciones de la empresa, computador, escritorio.	Gerencia general y Área administrativa (Persona designada por el Gerente general)	1 vez al año	Volantes digitales	\$30.000	\$30.000	\$30.000	Análisis del 100% de las acciones propuestas e implementación de las propuestas con alcance real.

Estrategia	Objetivo General	Objetivos Específicos	Acción	Descripción		Medios	Recursos	Responsables	Tiempo	Presupuesto	Indicadores de éxito		
Fomentar mejores condiciones psicológicas para los trabajadores de la Constructora MGH SAS.	Realizar actividades que mejoren las condiciones psicológicas de los trabajadores de la Constructora	Fortalecer competencias de liderazgo empresarial (liderazgo democrático) en el Gerente General	Capacitación en Liderazgo empresarial	Inscripción y participación al seminario de Cámara y Comercio de Bogotá: Capacitación para microempresarios en habilidades gerenciales	Taller externo en Cámara y comercio de Bogotá	Talento humano: 1 persona, el Gerente General	Gerente General	Duración 20 horas, Fecha de inicio: 13 de septiembre de 2018	Inscripción al taller	\$199.000	\$199.000	\$199.000	Certificado de participación otorgado por Cámara y Comercio de Bogotá
		Fortalecer competencias de liderazgo empresarial (liderazgo democrático) en el Gerente General	Capacitación en Liderazgo empresarial	Realizar el seminario de Cámara y Comercio de Bogotá en: Liderazgo y trabajo en equipo	Taller externo en Cámara y comercio de Bogotá	Talento humano: 1 persona, el Gerente General	Gerente General	Duración 16 horas, Fecha de inicio: 7 de junio de 2018	Taller en Cámara y Comercio	\$790.000	\$790.000	\$790.000	Certificado de participación otorgado por Cámara y Comercio de Bogotá

Estrategia	Objetivo General	Objetivos Específicos	Acción	Descripción	Medios	Recursos	Responsables	Tiempo	Presupuesto			Indicadores de éxito	
Fomentar mejores condiciones psicológicas para los trabajadores de la Constructora MGH SAS.	Realizar actividades que mejoren las condiciones psicológicas de los trabajadores de la Constructora	Fomentar un liderazgo participativo y democrático	Incentivar la retroalimentación constante del gerente hacia sus trabajadores	Generar un espacio semanal para revisar junto con el Gerente General las tareas propuestas y posibles oportunidades de mejora.	Reuniones presenciales	Talento humano: 1 persona con conocimientos en procesos de gestión humana. Recurso físico: Instalaciones de la empresa, computador, escritorio.	Gerencia general y Área administrativa (Persona designada por el Gerente general)	1 vez a la semana	Persona con conocimientos en gestión humana	\$782.000	\$782.000	\$782.000	Entrega del 100% de tareas en los tiempos propuestos.
		Fomentar la comunicación asertiva del Gerente General	Capacitación en comunicación asertiva	Realizar el seminario en Cámara y Comercio de Bogotá en: Comunicación asertiva	Taller externo en Cámara y Comercio de Bogotá	Talento humano: 1 persona, el Gerente General	Gerente General	Duración 21 horas, Fecha de inicio: 14 de junio de 2018	Taller de Cámara y Comercio	\$599.000	\$599.000	\$599.000	Certificado de participación otorgado por Cámara y Comercio de Bogotá

Estrategia	Objetivo General	Objetivos Específicos	Acción	Descripción	Medios	Recursos	Responsables	Tiempo	Presupuesto			Indicadores de éxito	
Fomentar mejores condiciones psicológicas para los trabajadores de la Constructora MGH SAS.	Realizar actividades que mejoren las condiciones psicológicas de los trabajadores de la Constructora	Incentivar la motivación de los trabajadores de MGH SAS a través de actividades en la organización	Identificar las opciones de desarrollo profesional que tienen los empleados en la empresa.	Analizar las capacidades de desarrollo profesional que tienen los empleados y generar capacitaciones, talleres que favorezcan este desarrollo.	Entrevistas, Reuniones presenciales y Evaluación de desempeño	Talento humano: 1 persona con conocimientos en procesos de gestión humana. Recurso físico: Instalaciones de la empresa, computador, escritorio.	Área administrativa (Persona designada por el Gerente general)	1 mes	Persona con conocimientos en gestión humana	\$782.000	\$782.000	\$782.000	Informe escrito con la descripción de las habilidades a desarrollar
		Incentivar la motivación de los trabajadores de MGH SAS a través de actividades en la organización	Plan de carrera	Indagar sobre las posibilidades de movilización que tienen los trabajadores dentro de la organización para generar nuevas habilidades y competencias que permitan el desarrollo profesional.	Entrevistas y Reuniones presenciales	Talento humano: 1 persona con conocimientos en procesos de gestión humana. Recurso físico: Instalaciones de la empresa, computador, escritorio.	Área administrativa (Persona designada por el Gerente general)	1 mes	Persona con conocimientos en gestión humana	\$782.000	\$782.000	\$782.000	Informe escrito con la descripción de las opciones de plan carrera

Estrategia	Objetivo General	Objetivos Específicos	Acción	Descripción	Medios	Recursos	Responsables	Tiempo	Presupuesto			Indicadores de éxito	
Fomentar mejores condiciones psicológicas para los trabajadores de la Constructora MGH SAS.	Realizar actividades que mejoren las condiciones psicológicas de los trabajadores de la Constructora	Incentivar la motivación de los trabajadores de MGH SAS	Frases de motivación	Publicar en el televisor de la sala de juntas y en el fondo de pantalla de los computadores frases que fomenten la motivación personal, el trabajo en equipo y el cumplimiento de resultados	Computadores y Televisor	Recurso físico: Instalaciones de la empresa, computador, escritorio.	Área administrativa (Persona designada por el Gerente general	1 imagen diferente cada mes	Persona con conocimientos en gestión humana	\$100.000	\$100.000	\$100.000	Número de frases publicadas
		Propiciar espacios que favorezcan los vínculos empleados y sus familias.	Día de la familia	Generar un espacio para que los trabajadores compartan con su familia y sus compañeros de trabajo	Campaña de expectativa digital. Reunión presencial fuera de las instalaciones de la empresa.	Talento humano: 1 persona designada para la organización de la celebración. Recurso físico: Instalaciones destinadas a dicha celebración.	Área administrativa (Persona designada por el Gerente general	1 vez cada seis meses	Persona con conocimientos en gestión humana	\$500.000	\$500.000	\$500.000	Número de asistentes a la actividad programada y encuesta de satisfacción de la actividad.

*Fuente: elaboración propia.

Gráfico 23. Imagen correspondiente a la campaña de expectativa para la subvaribale de Comunicación Interpersonal



*Fuente: elaboración propia.

Gráfico 24. Imagen correspondiente a la acción de retroalimentación desde un liderazgo democrático.



**Recuerda asistir a la
reunión de seguimiento
todos los lunes a las
9 am**

Lugar: Sala de juntas

CONSTRUCTORA
MGH

*Fuente: elaboración propia.

Gráfico 25. Imagen correspondiente a la acción Día de la familia.

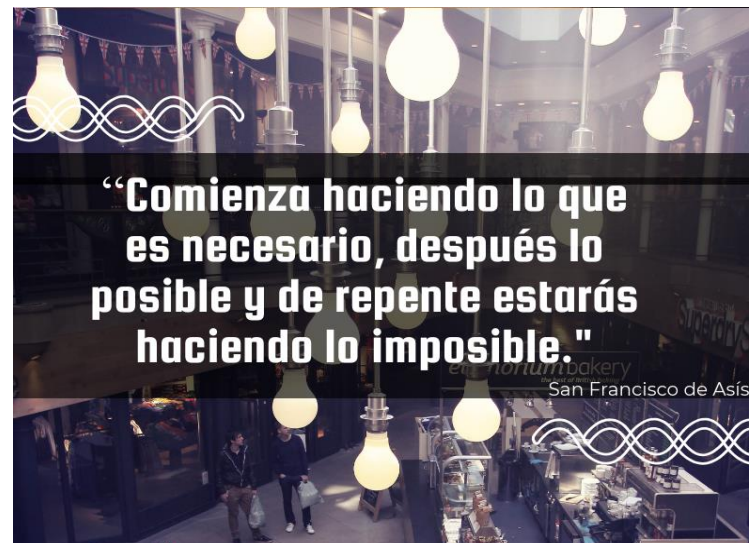
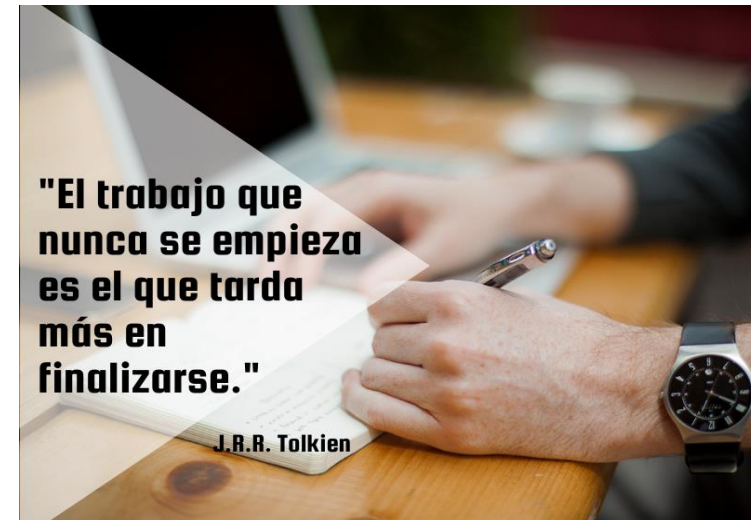
Celebremos Juntos
el día de la familia
en la
Constructora MGH



CONSTRUCTORA
MGH

*Fuente: elaboración propia.

Gráfico 26. Imágenes con frases de motivación para el ámbito laboral.



*Fuente: elaboración propia.

8.2 Matriz PECO – Condiciones Físicas

La siguiente matriz hace referencia a la estrategia junto con las actividades propuestas para mejorar las condiciones físicas de la empresa.

Figura 4. Matriz PECO para Condiciones físicas

Variable 2 - Condiciones físicas: Son las características materiales del entorno del trabajo que brinda la organización													
Estrategia	Objetivo General	Objetivos Específicos	Acción	Descripción	Medios	Recursos	Responsables	Tiempo	Presupuesto				Indicadores de éxito
									Rubro	Costo Unitario	Subtotal	Total	
Garantizar mejores condiciones físicas de la Constructora MGH SAS para sus trabajadores.	Adecuar los espacios físicos y de trabajo de la Constructora MGH.	Realizar una nueva distribución espacial de los puestos de trabajo	Adecuación de puestos de trabajo.	Reubicar los puestos de trabajo de una manera más cómoda para todos los trabajadores.	Puesto de trabajo	Talento humano: 1 persona (Gerente) y un ayudante designado por él.	Área administrativa (Persona designada por el Gerente general)	Medio día	T. H.	\$30.000	\$30.000	\$30.000	Movimiento del 100% de los puestos de trabajo.
		Disponer de una sala de juntas acorde a las necesidades de los trabajadores	Remodelación y adecuación de la sala de juntas	Comprar e instalar todos los recursos físicos para una sala de juntas. (Mesa, sillas, televisor, tablero, vidrios de división)	Sala de Juntas (Muebles y Televisión)	Recurso humano: 1 persona (Gerente)	Gerencia General	1 semana	Sala de juntas	Mesa 340000 Sillas 85000	\$600.000	\$600.000	Mesa, sillas, televisor y tablero para la sala de juntas instaladas y funcionando.
	Tablero de sala de juntas	\$45.000	\$45.000	\$45.000									
	Televisor	\$720.000	\$720.000	\$720.000									
	Vidrios ahumados	\$20.000	\$100.000	\$100.000									

Estrategia	Objetivo General	Objetivos Específicos	Acción	Descripción	Medios	Recursos	Responsables	Tiempo	Presupuesto			Indicadores de éxito	
Garantizar mejores condiciones físicas de la Constructora MGH SAS para sus trabajadores	Adecuar los espacios físicos y de trabajo de la Constructora MGH.	Mejorar las herramientas de trabajo que favorecen a la salud laboral.	Nuevas herramientas de trabajo	Comprar descansa brazos, descansa pies y apoyo para el mouse para todos los puestos de trabajo.	Herramientas de trabajo	Talento humano: 1 persona (Gerente)	Gerencia General	1 día	Descansa pies – Apoya brazos	\$90.000	\$900.000	\$900.000	Número de herramientas adquiridas según número de personas trabajando.
		Gestionar a través de la ARL el adecuado ajuste de los puestos de trabajo de manera individual.	Acomodar puestos de trabajo según necesidades individuales.	Solicitar con la ARL a un profesional con conocimiento en temas de salud laboral para que evalúe los puestos de trabajo y los adecue a cada trabajador de acuerdo con sus características físicas.	Puestos de trabajo y ARL.	Talento humano: 1 profesional en salud y seguridad en el trabajo. Recurso físico: Puestos de trabajo e instalaciones de la empresa.	Área administrativa (Persona designada por el Gerente general)	1 mes	T.H.	\$0	\$0	\$0	Ajuste del 100 % de los puestos de trabajo según necesidades individuales.

*Fuente: elaboración propia.

8.3 Matriz PECO – Condiciones Laborales

La siguiente matriz hace referencia a la estrategia junto con las actividades propuestas para mejorar las condiciones laborales de la empresa.

Figura 5. Matriz PECO para Condiciones laborales

Variable 3 - Condiciones laborales: Son los factores ligados al desarrollo de la tarea y trabajo como tal.														
Estrategia	Objetivos General	Objetivos Específicos	Acción	Descripción	Medios	Recursos	Responsables	Tiempo	Presupuesto				Indicadores de éxito	
									Rubro	Costo Unitario	Subtotal	Total		
Garantizar mejores condiciones laborales para todos los trabajadores de la Constructora MGH SAS.	Fomentar acciones en la Constructora MGH SAS que promuevan mejores condiciones laborales.	Realizar el perfil de cargo y manual de funciones.	Perfil de cargo y Manual de funciones	Levantamiento de toda la información por medio del trabajo con cada uno de los colaboradores y el Gerente General.	Campaña de Expectativa - Reunión presencial, documento escrito y sistematización del proceso.	Talento humano: 1 persona con conocimientos en procesos de gestión humana. Recurso físico: Instalaciones de la empresa, computador, escritorio.	Área administrativa (Persona designada por el Gerente general)	1 mes	T.H.	\$782.000	\$782.000	0	\$782.000	Número de entrevistas realizadas con los trabajadores.
														Documento con el perfil de cargo y manual de funciones estipulado.
														Socialización con el 100% de los trabajadores del documento realizado.

Estrategia	Objetivos General	Objetivos Específicos	Acción	Descripción	Medios	Recursos	Responsables	Tiempo	Presupuesto			Indicadores de éxito	
Garantizar mejores condiciones laborales para todos los trabajadores de la Constructora MGH SAS.	Fomentar acciones en la Constructora MGH SAS que promuevan mejores condiciones laborales.	Incentivar la realización de procesos administrativos a través de nuevas tecnologías.	Talleres en beneficios y utilidades de la herramienta Drive	Capacitación en el uso de la herramienta Drive.	Medios digitales, reuniones	Talento humano: 1 persona experta en uso de la herramienta drive. Recurso físico: sala de juntas para exposiciones e instalaciones de la empresa.	Gerente general y Área administrativa (Persona designada por el Gerente general)	Medio día	T.H.	\$782.000	\$782.000	\$782.000	Implementación y uso al 100% de la herramienta drive para documentos organizacionales.
		Incentivar la remuneración no monetaria para los trabajadores de la constructora	Plan de Salario Emocional	Establecer un programa de remuneración no monetaria que vaya acorde a las necesidades e intereses de todos los trabajadores.	Correo electrónico, reuniones, archivos digitales e impresos.	Talento humano: 1 persona con conocimientos en procesos de gestión humana. Recurso físico: Instalaciones de la empresa, computador, escritorio.	Gerente general y Área administrativa (Persona designada por el Gerente general)	2 Meses	T.H.	\$782.000	\$782.000	\$782.000	Documento de normas internas de remuneración no monetaria

Estrategia	Objetivos General	Objetivos Específicos	Acción	Descripción	Medios	Recursos	Responsables	Tiempo	Presupuesto			Indicadores de éxito	
Garantizar mejores condiciones laborales para todos los trabajadores de la Constructora MGH SAS.	Fomentar acciones en la Constructora MGH SAS que promuevan mejores condiciones laborales.	Realizar e implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo SGSST	Diseñar el plan de SGSST según las necesidades de la empresa.	Generar el programa escrito y la posterior socialización de la política y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (SGSST)	Archivos digitales e impresos, y reuniones.	Talento humano: 1 persona con conocimientos en procesos de gestión humana y 1 persona experta en SGSST. Recurso físico: Instalaciones de la empresa, computador, escritorio.	Gerente general y Área administrativa (Persona designada por el Gerente general) - Asesor externo (profesional en SGSST)	4 Meses	Profesional en SGSS T	\$800.000	\$800.000	\$800.000	Documento con la política y el plan de acción de SGSST firmado por un profesional certificado y el Gerente General. Número de asistentes a charla de socialización de la política.
		Estipular una evaluación de desempeño acorde a los objetivos planeados.	Diseñar un formato de evaluación de desempeño acorde al perfil de cargo.	Realizar un formato para la evaluación de desempeño según perfil de cargo y manual de funciones.	Archivos digitales e impresos.	Talento humano: 1 persona con conocimientos en procesos de gestión humana. Recurso físico: Instalaciones de la empresa, computador, escritorio.	Área administrativa (Persona designada por el Gerente general)	2 Meses	T.H.	\$782.000	\$782.000	\$782.000	Documento con formato establecido.

*Fuente: elaboración propia.

Gráfico 27. Imagen correspondiente a la campaña de expectativa para la realización del manual de funciones y perfil de cargo.

¡Queremos saber tu día a día en la Constructora!

Estamos construyendo el manual de funciones y perfiles de cargo.

***¡Programáte!
Entrevista de 30 min
Lugar: Sala de juntas***

**CONSTRUCTORA
MGH**



*Fuente: elaboración propia.

Gráfico 28. Imagen correspondiente a la campaña de expectativa para la capacitación en Google Drive.

Capacitación en



Te invitamos a participar del taller sobre usos y beneficios de la herramienta Drive en tu trabajo.

Lugar: Sala de juntas



*Fuente: elaboración propia.

PECO en ejecución

El anterior Plan Estratégico de Comunicación Organizacional fue aceptado por el Gerente General de la empresa Constructora MGH SAS el día 3 de mayo de 2018 como consta en la carta de aceptación realizada por el Gerente General. (Ver anexo 6). Por lo cual, ya se han ejecutado las acciones encaminadas a mejorar las condiciones físicas de la organización. En este sentido, hasta el momento se realizó la adecuación de la sala de juntas y la redistribución espacial de los puestos de trabajo, como se evidencia en las figuras 6 y 7.

Figura 6. Cuadro comparativo de fotos antes y después de la distribución de los puestos de trabajo. *Fuente: elaboración propia.

<p align="center">Distribución y adecuación del espacio físico de la Constructora MGH SAS</p>	
<p align="center">Antes</p>	<p align="center">Después</p>
<p>Distribución espacial de los puestos de trabajo</p> 	<p>Nueva distribución de los puestos de trabajo</p> 

Antes



Después



Figura 7. Cuadro comparativo de fotos antes y después de la distribución de la sala de juntas. *Fuente: elaboración propia.

Antes	Después
<p data-bbox="188 339 640 371">La sala de juntas en un principio</p> 	<p data-bbox="1131 339 1458 371">La nueva sala de juntas</p> 
	

A su vez, se dio inicio a las reuniones para compartir y generar nuevos espacios para las relaciones interpersonales y la comunicación con un desayuno de inauguración de la nueva sala de juntas, como se refleja en las siguientes fotos: Fotos - Desayuno de inauguración de la sala de juntas.



Figura 8. Desayuno servido. Elaboración propia.



Figura 9 y 10. Trabajadores compartiendo el desayuno ofrecido. Elaboración propia.

De esta forma, se dio inicio al Plan Estratégico de Comunicación Organizacional cuyo objetivo principal es mejorar el bienestar laboral de los trabajadores de la Constructora MGH SAS. A partir de esta actividad, los trabajadores manifestaron su agradecimiento, interés y disposición a los cambios que va a experimentar la organización, al igual que ellos como trabajadores.

9. Conclusiones y recomendaciones

Es de resaltar la voluntad que expresó el Gerente General de la Constructora MGH SAS, quien, conociendo las debilidades de la empresa, decide aceptar el Plan Estratégico de Comunicación Organizacional propuesto. De esta forma, se espera que se continúe con la ejecución del plan para lograr de esta formar mayor bienestar laboral para todos los trabajadores de la constructora, teniendo como principio que es el Gerente quien tiene la capacidad de permitir y gestionar que todas las actividades se cumplan, desde un liderazgo democrático, para dar cumplimiento al objetivo del plan sugerido.

Frente a las primeras acciones realizadas, como la adecuación de la sala de juntas y la nueva distribución de los puestos de trabajo, los trabajadores expresaron conformidad con los nuevos cambios con frases como *“Quedó muy bonito”, “Cómo cambia la oficina”, “Muchas gracias por este desayuno, es un gran espacio para compartir”* (Conversación sostenida de manera informal con las personas, durante el desayuno de inauguración de la sala de juntas – Figuras 8, 9 y 10). Este cambio ha generado en ellos la expectativa de transformación que está experimentando la Constructora. Ha sido bien recibido por parte de ellos; sin dejar de lado que, como es una transformación desde las bases de la organización, es decir, desde el Gerente General, es un cambio que requiere de tiempo y esfuerzo, principalmente del Gerente, en colaboración con todos sus trabajadores, para evidenciar mejoras en la empresa.

Adicionalmente, es indispensable que, para fomentar mayor bienestar laboral en la empresa, el Gerente General desarrolle las competencias pertinentes de liderazgo empresarial, un liderazgo democrático, para fomentar el trabajo en equipo, mayor apoyo y retroalimentación a sus trabajadores y así mismo mejores resultados y mayor productividad.

La empresa debe crear el plan estratégico, alineando todos los procesos y la cadena de valor de la misma. Además, tomar los cursos propuestos en la PECO y hacerle un evaluación en un año al Gerente General y ver su progreso y replantear su plan de desarrollo; con el objetivo de que la Constructora MGH SAS sea una empresa líder en su sector.

10. Referencias

- Aguilar, V., Cruz, D. y Jiménez, D. (2007) Bienestar social laboral desde la perspectiva de calidad de vida a partir de la producción escrita y la percepción de docentes especialistas. periodo 1995 - 2005 en Bogotá D.C. Estado del arte. Trabajo de grado. Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17120/T62.07%20A93b.pdf;jsessionid=D70A36CF397865919858BB2C5ED1E2D9?sequence=1>
- Aljure, A. (2015) El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Universidad de la Sabana. Bogotá: Editorial UOC.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Recuperado de https://books.google.es/books?id=kdttd_5Lo-UEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Álvarez, A. y Muñoz, J. (2013) Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*. Num. 12. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4508754.pdf>
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006) Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Trabajo de grado. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39bedodov244.pdf?sequence=1>
- Blanch, Josep M., Sahagún, Miguel, Cantera, Leonor, & Cervantes, Genís. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170. Recuperado en 12 de mayo de 2018, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000200007&lng=es&tlng=es.
- Calderón, G., Murillo, S., y Torres, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar laboral. *Cuadernos De Administración*, 16(25). Recuperado de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5452/4214
- Contreras, F., Espinosa, J., Hernández, F. y Acosta, N. (2013) Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia) *Psicología desde el Caribe*. Universidad del Norte. Vol. 30 (3): 569-590. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v30n3/v30n3a07.pdf>

- Dinero.com (2014) El 71% de los colombianos no es feliz en su trabajo. Disponible en: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/satisfaccion-laboral-empleados-colombia/200637>
- Durán, M. (2010) Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de administración*, 1 (1) :71-84. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044031.pdf>
- Félix, A. (2014) La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, Vol. 19. N° Esp. Febrero (2014) 195-210. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/download/45021/42392>
- Fernández, C. (2012) *La Comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Gil-Monte, Pedro R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(2), 237-241. Recuperado en 24 de febrero de 2018, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342012000200012&lng=es&tlng=es
- Gómez Vélez, M. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del valle de Aburrá - Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18 (24), 225-236. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151316944005.pdf>
- Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.
- Gómez, M., Galvis-Aponte, L. y Royuela, V. (2015) Calidad de vida laboral en Colombia: un índice multidimensional difuso. Documentos de trabajo sobre economía regional. Núm. 230. Banco de la República, Centro de estudios económicos regionales CEER, Cartagena, Colombia. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_230.pdf
- González, M. (2013) *Comunicación Interpersonal: Inicio, Mantenimiento y Desintegración de Relaciones*. Editorial Digital. Tecnológico de Monterrey, México. Disponible en: https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/622393/Comunicacion+Interpersonal_+Desarrollo,++-+Gonzalez+Alafita.pdf?sequence=1
- Granados, I. (2011) Calidad de Vida Laboral: Historia, Dimensiones y Beneficios. *Revista de Investigación en Psicología - Vol. 14, N.º 2*. Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rips/v14n2/a14.pdf>

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Instituto Navarro de Salud Laboral (s.f.) Riesgos por carga, física o mental, de trabajo. Gobierno de Navarra. Disponible en: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/74D4E0EE-0BD0-43E1-91BC-235B883C85B1/0/m2ud3.pdf>

Kokemuller, N. (s.f.) Las diferencias entre la función del trabajo y puesto de trabajo. *La voz de Houston*. Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-la-funcin-del-trabajo-y-puesto-de-trabajo-8308.html>

Lussier, R. y Achúa, C. (2016) *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D.F., México: Cengage Learning.

Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias De La Información*, 42(2), 49-54. La Habana, Cuba. Disponible en: http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/Artigo_05_Informacion_2011.pdf

Méndez, C. (2011) *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.

Merlano, S. (2012) *La comunicación interna en las organizaciones*, en *Contribuciones a la Economía*, Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2012/>

Moreno, B. y Báez, C. (2010) Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Ministerio del trabajo e Inmigración, Instituto Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo, Universidad Autónoma de Madrid, España. Disponible en: <http://comisionnacional.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>

Observatorio de riesgos psicosociales (2012) *Fichas de prevención: factores psicosociales*. Disponible en: http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones_new/files_fichas_1_12/1-12_fichas%20factores%20psicosociales.pdf

Ogliastri, E. (2012). Liderazgo organizacional en Colombia: un estudio cualitativo. *Revista Universidad EAFIT*, 33(105), 35-52. Consultado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1158>

- Organización Mundial de la Salud (2010) Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. Disponible en: http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Peiró, J.; Ayala, Y.; Tordera, N.; Lorente, L. & Rodríguez, I. (2014) Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. Papeles del Psicólogo, 2014. Vol. 35(1), pp. 5-14. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/778/77830184002.pdf>
- Peña, C. (2015) La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>
- Psigma Corporation (2018) Líder en evaluación del Talento Humano. <http://www.psigmacorp.com/>
- Ramos Lugo, G., & Triana Gómez, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica*, XIII (34), 309-314. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/849/84934052.pdf>
- Ríos, A. (2012) Bienestar social laboral en las empresas como proceso para lograr calidad de vida. Universidad de La Sabana, Facultad de psicología. Disponible en: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2904/Alexandra%20R%20C3%ADos%20Vidal%20Trabajo.pdf?sequence=1>
- Ríos, C.; Rubiano, V. y Chinchilla, D. (2014) Liderazgo y cultura organizacional, Trabajo de grado, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8678/1022359792-2014.pdf>
- Rivera, A.; Rojas, L.; Ramírez, F. & Álvarez de Fernández, T. (2005) La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, vol. 1, núm. 2, noviembre, pp. 32-48 Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Ruíz, H. (2007) Bienestar social laboral. Portal Gestipolis.com. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/bienestar-social-laboral/>
- Soria, R. (2008) Comunicación Organizacional: Un modelo aplicable a la microempresa, Teacs, Número 01, Universidad de Guadalajara - México. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>

10. Anexos

Anexo 1. Preguntas de bienestar laboral divididas en sub-variables

Preguntas	Siempre	Casi siempre	Casi Nunca	Nunca
Comunicación interpersonal				
1. ¿Tiene confianza con sus compañeros de trabajo?				
2. ¿Considera que con su equipo de trabajo se comunica a través de un lenguaje respetuoso y amable?				
3. ¿Considera que sus compañeros escuchan sus ideas con atención e interés?				
4. ¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?				
5. ¿La comunicación con sus compañeros favorece el trabajo en equipo?				
Motivación				
6. ¿Entiende cuál es el impacto de su trabajo para la empresa MGH?				
7. ¿Le gusta la organización como lugar de trabajo?				
8. ¿El trabajo que realiza va acorde con sus intereses y gustos?				
9. ¿El trabajo en la organización se ve recompensado de la manera en que usted espera?				
10. ¿Disfruta de las actividades de su trabajo?				
11. ¿Entiende el rol que desempeña en la empresa?				
Liderazgo				
12. ¿Son claras las orientaciones que recibe por parte de su jefe directo para realizar su trabajo?				
13. ¿Recibe retroalimentación constante de parte de su superior sobre las tareas que realiza?				
14. ¿Su jefe lo impulsa con ánimo a cumplir sus tareas?				
15. ¿Cree que su jefe es un modelo a seguir como un trabajador?				
16. ¿Participa activamente en la toma de decisiones de la empresa?				
17. ¿Tiene comunicación constante con su jefe directo?				
Características psicosociales				

18. ¿Cree que tiene un equilibrio de su vida laboral con su vida familiar?				
19. ¿Considera que la empresa ha sido un apoyo para su vida?				
20. ¿Se desarrolla como profesional en esta organización?				
21. ¿La organización lo ha ayudado en situaciones de dificultad?				
Ambiente físico				
22. ¿La empresa cuenta con lugares apropiados para comer?				
23. ¿Le gusta la distribución espacial de los puestos de trabajo?				
24. ¿Siente que su escritorio es cómodo?				
25. ¿La luz dentro de la empresa es la adecuada para realizar sus tareas?				
26. ¿Cree la higiene y aseo de las instalaciones de la organización es adecuada?				
27. ¿El ambiente físico como los colores de las paredes o la temperatura del lugar contribuyen a su desempeño laboral?				
Herramientas de trabajo				
28. ¿Le gusta su puesto de trabajo?				
29. ¿Tiene todas las herramientas necesarias para cumplir con sus funciones diarias?				
30. ¿Una mesa y silla cómodas, un descansa pies y un apoyabrazos son herramientas que le permiten cumplir sus funciones?				
31. ¿La manera en que está ubicado su computador y mouse van acorde a sus requerimientos?				
32. ¿Las herramientas de trabajo con las que usted cuenta son suficientes para asegurar su estado de salud e integridad física?				
Ubicación geográfica				
33. ¿Le gusta la zona geográfica en donde se encuentra ubicada la organización?				
34. ¿Considera que llegar a la empresa desde su lugar de residencia es fácil?				
35. ¿El sector donde se encuentra ubicada la empresa tiene niveles de contaminación altos?				
36. ¿La zona donde está ubicada la empresa le genera beneficios de fácil acceso como: bancos, servicios médicos, restaurantes, etc.?				
Medios de comunicación				

37. ¿Los correos electrónicos que tienen relación con su trabajo son claros y coherentes?				
38. ¿Considera que las llamadas telefónicas (celular) son un apoyo para el cumplimiento de sus funciones?				
39. ¿Los mensajes vía WhatsApp son la forma más efectiva para transmitir un mensaje de carácter laboral?				
40. ¿La herramienta "Drive" permite que sus tareas diarias sean más fáciles?				
41. ¿Cree que los mensajes desde gerencia son entendibles y coherentes?				
Carga laboral				
42. ¿La jornada laboral le alcanza para realizar todas sus tareas diarias?				
43. ¿Sabe cómo distribuir su tiempo de trabajo para responder con todas sus tareas asignadas?				
44. ¿Cree que la empresa realiza actividades para promover su salud y seguridad en el trabajo?				
45. ¿La empresa realiza actividades que le aporten a su productividad?				
46. ¿La empresa promueve la productividad en horas laborales?				
Funciones				
47. ¿Las funciones que realiza corresponden al cargo por el cual está contratado?				
48. ¿Tiene conocimiento completo de sus funciones?				
49. ¿Tiene completa autonomía sobre las actividades que realiza?				
50. ¿Asume las responsabilidades de sus funciones?				
51. ¿Realiza todas sus tareas asignadas oportunamente y con calidad?				
52. ¿Considera que tiene las competencias y habilidades profesionales suficientes para realizar sus tareas a diario?				
Condiciones contractuales				
53. ¿Sus prestaciones sociales se ven garantizadas por la empresa?				
54. ¿Le gusta su horario de trabajo?				
55. ¿Considera que su remuneración va acorde con sus responsabilidades asignadas?				
56. ¿La organización cumple con sus deberes y derechos como empleador?				

57. ¿Considera que la empresa le brinda estabilidad laboral?				
--	--	--	--	--

Anexo 2. Consentimiento Informado - Trabajo de grado Bienestar Laboral

Antes de aceptar su participación en esta encuesta es importante que usted lea y entienda la siguiente explicación acerca del propósito y beneficios de la encuesta así como la forma en que será llevado a cabo.

*La responsable en su totalidad de las implicaciones y riesgos a los que usted pueda verse sometido(a) es **Andrea Catalina Garzón Medina.***

Usted hará parte de una encuesta de bienestar laboral en la que se deberán contestar unas preguntas en escala de Likert cuyo objetivo es conocer su percepción como trabajador de la Constructora MGH.

Su participación en esta encuesta es absolutamente voluntaria y si usted considera que debe dejar de participar o decidiera retirarse, esto no le generará ninguna problema, ni tendrá consecuencias a nivel institucional. Usted puede terminar la encuesta en cualquier momento.

Los riesgos de esta encuesta tanto psicológicos y físicos son nulos ya que las preguntas no tienen ninguna implicación y como ya se mencionó antes, usted puede retirarse de la misma en el momento en que no se sienta cómodo.

La información brindada será confidencial y su nombre no será conocido por personas externas. Los únicos que tendrán acceso a esta información es Andrea Catalina Garzón Medina y nadie más. La información se utilizará para fines académicos (trabajo de grado) y de investigación.

Su firma a este documento indica que usted ha leído y comprendido los objetivos, procedimientos, riesgos y beneficios de participar en este procedimiento y confirma que usted:

1. Ha recibido la información acerca de los riesgos y beneficios de participar.
2. Que la decisión de retirarse no tendrá ninguna consecuencia.
3. Que usted entiende sus derechos y participa de forma voluntaria en este estudio.

Nombre del participante (letra imprenta): _____

Firma: _____

Documento de Identificación: Tipo ()

Número: _____

Fecha:

Firma de la persona que obtuvo el consentimiento informado:

Anexo 3. Informe KompeDisc – Estratégico LN - Psigma Corporation





Selección y Desarrollo

ESTRATÉGICO - LN

Proceso: varios
 Uso confidencial: PSIGMACORP - 1
 Generado por: CLAUDIA SANTANA
 Fecha de Registro: 29/03/2018 18:14:42
 Fecha de Generación: 29/03/2018 19:23:23

milton hugo garzon hernandez

Identificación: 19457342

Edad: 58



Nivel del Cargo: Gerencial (LPR o LG) Tipo de Cargo: Administrativo Nivel educativo: Postgrado

Introducción

KompeDISC es un instrumento que sirve como soporte para su proceso de selección o evaluación al interior de la empresa, por cuanto identifica el nivel de desarrollo en el que se encuentran las competencias que se consideran relevantes en el desempeño en un cargo determinado.

En este informe se muestran los resultados del proceso de evaluación de competencias y estilos de comportamiento (DISC) del candidato evaluado. Este reporte puede aportar elementos para desarrollar las fortalezas del evaluado y orientar sus esfuerzos hacia el crecimiento en aquellas áreas que puedan presentar opciones de desarrollo. El conjunto de competencias contenidas en este informe fueron seleccionadas para el rol de contribución y tipo de ejecución, que se determinó en el perfil del cargo, y serán el parámetro de comparación en este informe.

Contenido del informe

- Resumen de evaluación
- Descripción del Perfil
- Gráficas
- Informe Descriptivo
- Procesos Laborales en los que Mejor se Desempeñaría
- Estrategias de Desarrollo
- Preguntas para la Entrevista





Selección y Desarrollo
ESTRATÉGICO - LN
Proceso: varico
Uso confidencial: PSIGMACORP - 1
Generado por: CLAUDIA SANTANA
Fecha de Registro: 29/03/2018 18:14:42
Fecha de Generación: 29/03/2018 19:23:23

milton hugo garzon hernandez
Identificación: 19457342
Edad: 58



Resumen de evaluación

A continuación se presentan las fortalezas de la persona evaluada y el porcentaje de ajuste de los factores. Teniendo en cuenta esta información, se emite un concepto sobre la probabilidad de desempeño exitoso e idoneidad de las características del candidato. Esto se relaciona con su perfil observado y el perfil esperado para el cargo.

Competencias con mayor desarrollo

Competencia	Puntaje
Orientación al Logro	75
Autoconfianza	70
Dirección de Equipo	63

Estilo comportamental

Subrasgo	Puntaje
Perseverancia	69
Convencimiento	67
Independencia	66

**Ajuste total al perfil ESTRATÉGICO - LN:
67.38%**

CONCEPTO GENERAL DE LA EVALUACIÓN

Alto potencial de ajuste	
Potencial favorable de ajuste	
Moderado potencial de ajuste	✓
Bajo potencial de ajuste	





Selección y Desarrollo
 ESTRATÉGICO - LN
 Proceso: varios
 Uso confidencial: PSIGMACORP - 1
 Generado por: CLAUDIA SANTANA
 Fecha de Registro: 29/03/2018 18:14:42
 Fecha de Generación: 29/03/2018 19:23:24

milton hugo garzon hernandez
 Identificación: 19457342
 Edad: 58



Descripción del Perfil

Competencias de Resultados*

Competitividad: Necesidad de estar en constante comparación con otros en busca de desafíos a superar, con un deseo de ganar y conseguir logros progresivos.

Negociación: Capacidad de argumentar clara y coherentemente, conciliando posiciones, logrando acuerdos satisfactorios y conservando relaciones de ganancia mutua, mostrándose equitativo e imparcial, buscando al tiempo beneficios a través de acuerdos, alianzas o asociaciones.

Orientación al Logro: Motivación intrínseca para orientar el propio comportamiento hacia el alcance y cumplimiento tanto de las labores asignadas como de las metas propuestas.

Competencia Interpersonal*

Orientación al Cliente: Trabaja basado en el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente interno y/o externo. Se preocupa por entender y resolver efectivamente los requerimientos del cliente, presentando alternativas encaminadas a ofrecer un servicio oportuno y de calidad.

Comunicación Efectiva: Habilidad para escuchar y transmitir ideas, información y opiniones claramente, de acuerdo con quien interactúa, manteniendo un marco de respeto que permite compartir información de manera oportuna y eficaz; igualmente verifica que el mensaje haya sido entendido.

Inteligencia Social: Capacidad para relacionarse y reconocer de manera acertada las necesidades en la interacción con las personas con las que se relaciona, adaptándose a ellas para dar una respuesta diplomática, efectiva y asertiva.

Competencia Intrapersonal*

Manejo Emocional: Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones tensas, complicadas, oposición o adversidad. Responde emocionalmente de manera equilibrada al enfrentar situaciones de alta carga laboral y/o de exigencia de calidad o tiempo de respuesta.

Flexibilidad: Capacidad para adaptarse y trabajar efectivamente en situaciones y condiciones variadas, con diversos individuos o grupos; igualmente se le facilita ajustarse a las exigencias de medios cambiantes y entender posiciones diferentes u opuestas a las propias.

Autoconfianza: Alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades y habilidades propias que al proyectarlas a solucionar una situación se tiene la convicción de que el éxito depende de sí mismo.

Competencias Cognitivas*

Toma de Decisiones Estratégicas: Capacidad para tomar decisiones necesarias para el logro de objetivos, contemplando toda la información posible y evaluando la viabilidad de las opciones, asumiendo riesgos y generando soluciones efectivas o estratégicas proyectando posibles consecuencias.

Competencias de Dirección*

Dirección de Equipo: Capacidad de incentivar en el equipo de trabajo el deseo de colaboración y cooperación para lograr su efectiva participación, motivando un alto desempeño y la consecución de un propósito común.





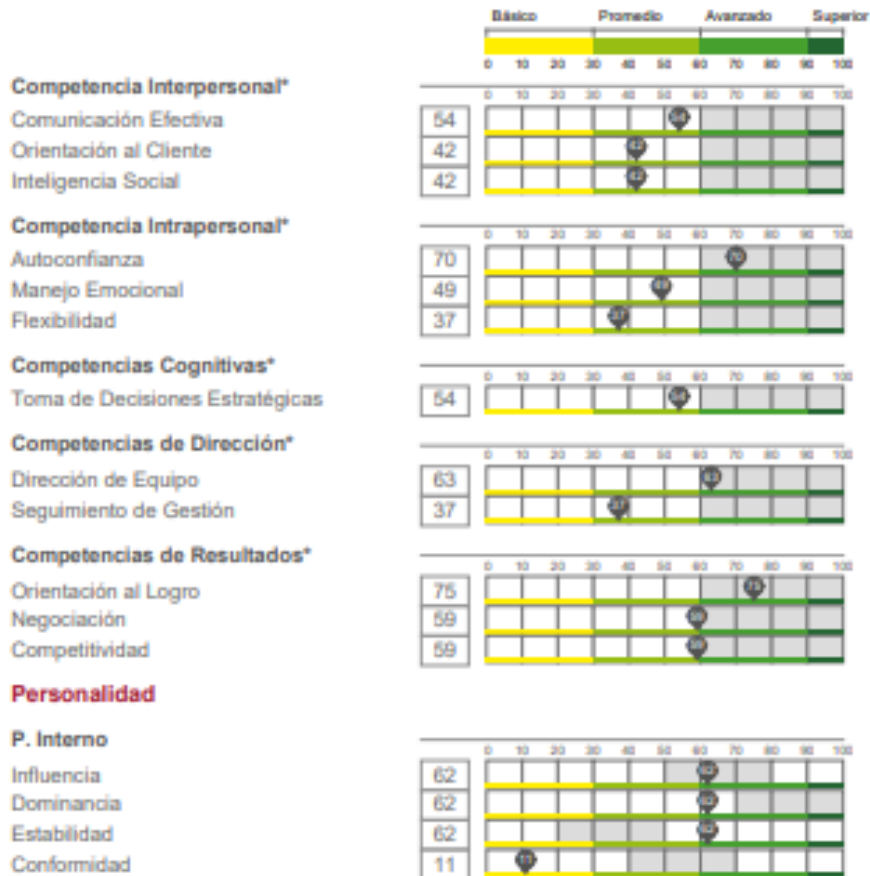
Selección y Desarrollo
 ESTRATÉGICO - LN
 Proceso: varios
 Uso confidencial: PSIGMACORP - 1
 Generado por: CLAUDIA SANTANA
 Fecha de Registro: 29/03/2018 18:14:42
 Fecha de Generación: 29/03/2018 19:23:24

milton hugo garzón hernández
 Identificación: 19457342
 Edad: 58



Factor Competencias

En el siguiente gráfico se presenta el resumen de los puntajes obtenidos en los factores evaluados.



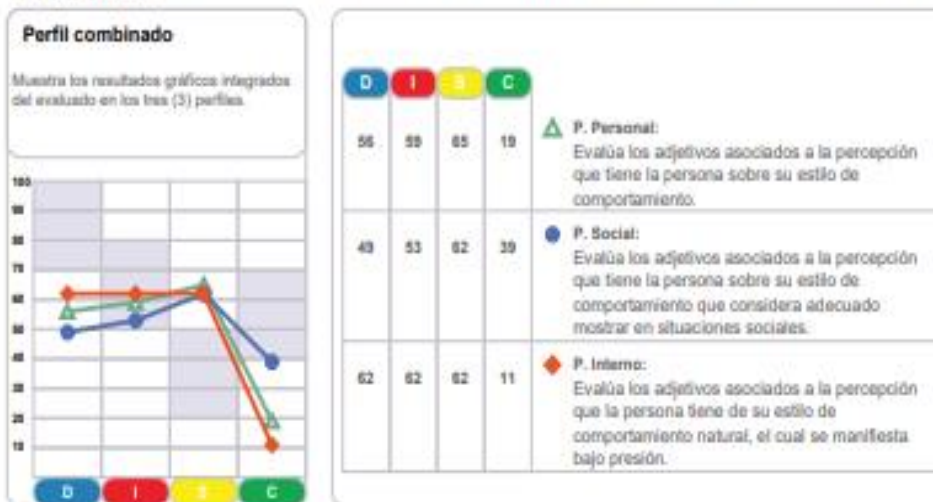
Gráficas

Estilo de comportamiento

La siguiente imagen muestra la descripción de cada uno de los Estilos de comportamiento teniendo en cuenta la interacción entre los distintos pares de dimensiones del DISC. A cada par se le asigna un nombre característico que relaciona un estilo particular de conducta, dando como resultado 12 subrasgos que se ubican en los correspondientes cuadrantes.



A continuación se evidencian los resultados obtenidos por el candidato en los cuatro factores del modelo DISC.





Distribución de Subrasgos

Los subrasgos son características específicas asociadas a los Factores DISC. En cada cuadrante se ubican los subrasgos de acuerdo con su estilo de comportamiento y fuerza de aparición en la persona. El nivel de manifestación de los subrasgos se presenta en una escala de mayor a menor que va del círculo externo al círculo interno de la siguiente manera:

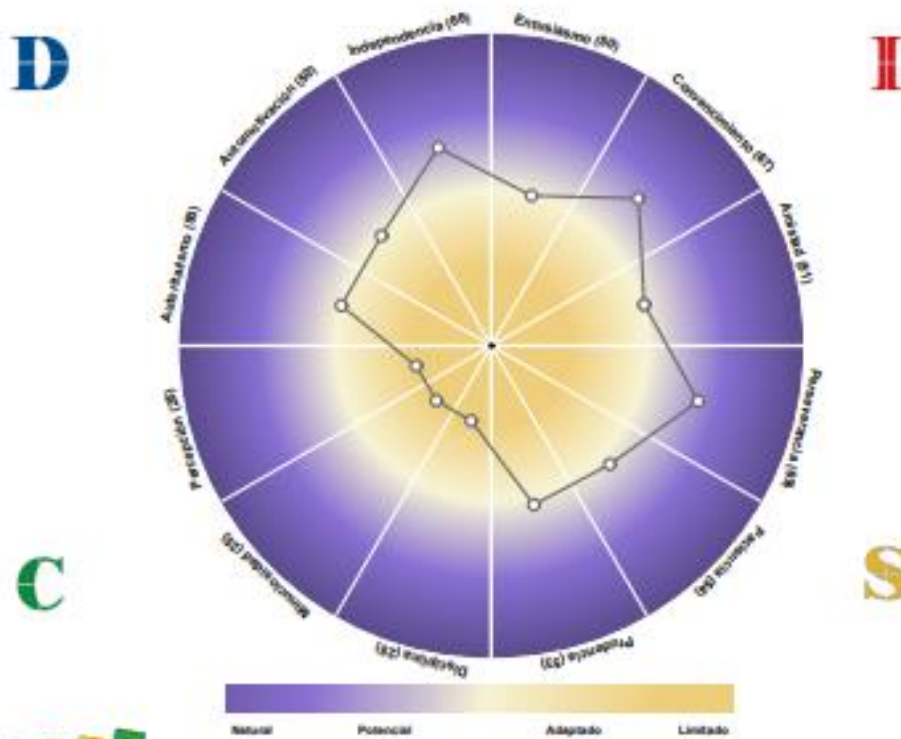
Comportamientos Naturales: Caracterizan el comportamiento general, independientemente de su entorno. Son los comportamientos que manifiesta en mayor medida la persona y los cuales se pueden desarrollar con mayor facilidad.

Comportamientos Potenciales: Se manifiestan principalmente en entornos de privacidad como el familiar y en situaciones de trabajo individual. De igual forma se relacionan con el estilo de respuesta bajo presión. Pueden ser desarrollados con relativa facilidad.

Comportamientos Adaptados: Se manifiestan en contextos sociales y de trabajo en equipo. Estos Comportamientos no son propios de la persona, aunque las manifiesta por haber sido desarrollados como respuestas a las exigencias del ambiente laboral o escolar.

Comportamientos Limitados: Son de escasa manifestación en el comportamiento normal de la persona y presentan muy baja capacidad de desarrollo.

De acuerdo al nivel de manifestación del subrasgo, se marca un punto que unido a los otros definen un área en la cual se observan las preferencias del estilo de comportamiento de la persona evaluada.





Selección y Desarrollo
ESTRATÉGICO - LN
Proceso: varios
Uso confidencial: PSIGMACORP - 1
Generado por: CLAUDIA SANTANA
Fecha de Registro: 29/03/2018 18:14:42
Fecha de Generación: 29/03/2018 19:23:28

milton hugo garzon hernandez
Identificación: 10457342
Edad: 58



Nivel de Ejecución del evaluado según la manifestación del Subrasgo



Natural - Potencial

Mantener
Perseverar
Insistir
Cautivar
Conquistar
Persuadir
Coordinar
Agilizar
Superar
Tolerar
Comprender
Resistir
Moderar
Planear
Considerar
Brindar
Relacionar
Compartir
Retar
Exigir
Desafiar
Instruir
Ejercer
Incentivar
Entusiasmar
Impulsar
Alegrar



Adaptado - Limitado

Alerjar
Atender
Observar
Asignar
Cumplir
Regir
Organizar
Detallar
Reservar



Selección y Desarrollo
 ESTRATÉGICO - LN
 Proceso: varios
 Uso confidencial: PSIGMACORP - 1
 Generado por: CLAUDIA SANTANA
 Fecha de Registro: 29/03/2018 18:14:42
 Fecha de Generación: 29/03/2018 19:23:27

milton hugo garzon hernandez

Identificación: 19457342
 Edad: 58



Niveles de potencial de desarrollo

Para PSIGMA, los factores con el mayor potencial de desarrollo son aquellos que se manifiestan en su nivel más alto y de forma natural. Las competencias y los estilos de comportamiento se organizan por su potencial de desarrollo en los siguientes niveles:

Excepcional: Competencias de ejecución superior y comportamientos naturales que presentan la mayor probabilidad de aumentar su desempeño con el menor tiempo y esfuerzo. Se desempeñará cómodamente en cargos que requieran estas competencias y estilos de comportamiento.

Alto: Competencias de ejecución avanzado y comportamientos potenciales que presentan una buena probabilidad de mejorar su desempeño a mediano plazo. Se desempeñará de manera aceptable en cargos que requieran estas competencias y estilos de comportamiento.

Medio: Competencias de desempeño intermedio y comportamientos adaptados cuya probabilidad de mejorar su desempeño se da en un plan a largo plazo. Se desempeñará con dificultades en cargos que requieran estas competencias y estilos de comportamiento.

Bajo: Competencias de desempeño bajo y comportamientos limitados cuya probabilidad de mejorar su desempeño es muy poca. Su desempeño será pobre en cargos que requieran estas competencias y estilos de comportamiento.




Excepcional

- Orientación al Logro
- Autoconfianza
- Dirección de Equipo
- Amistad
- Convencimiento
- Entusiasmo
- Independencia
- Automotivación
- Autoritarismo
- Prudencia
- Paciencia
- Perseverancia

Medio

- Competitividad
- Negociación
- Toma de Decisiones Estratégicas
- Comunicación Efectiva
- Manejo Emocional
- Orientación al Cliente
- Inteligencia Social
- Flexibilidad
- Seguimiento de Gestión
- Percepción
- Minuciosidad
- Disciplina

Bajo



CopyRight by Pagma Corporation 2018 / www.pagmacorp.com / e-mail info@psigmacorp.com / Página 11 de 19



Selección y Desarrollo

ESTRATÉGICO - LN
 Proceso: varios
 Uso confidencial: PSIGMACORP - 1
 Generado por: CLAUDIA SANTANA
 Fecha de Registro: 29/03/2018 18:14:42
 Fecha de Generación: 29/03/2018 19:23:27

milton hugo garzon hernandez

Identificación: 19457342
 Edad: 58



Informe Descriptivo










En esta sección se describen los comportamientos que podría tener el candidato en el contexto laboral de acuerdo con los factores evaluados según el perfil.

Convenciones					
	Aportes para el cargo		Aspectos a considerar		Señales de Alerta

COMPETENCIAS DE RESULTADOS

Habilidades orientadas a la ejecución eficaz de las labores, procurando la optimización de los recursos y la maximización de los resultados.



Competencias Evaluadas Competitividad, Negociación, Orientación al Logro

-  Evalúa los proyectos que gestiona y puede establecer métodos que mejoren los resultados.
-  Le gusta aceptar desafíos y tomar decisiones rápidas para lograr resultados que superen los estándares establecidos.
-  Le gusta que haya claridad en los indicadores de desempeño y se concentra en alcanzarlos.
-  Se esfuerza por lograr un buen desempeño y le estimula que existan oportunidades de avance y el alcance de logros individuales.
-  Se motiva con la búsqueda y alcance de estándares altos de desempeño y trata de fijar metas desafiantes por encima de los patrones establecidos.
-  Trabaja basándose en procedimientos establecidos.
-  A pesar de mostrar interés por buscar nuevos desafíos y logros progresivos, algunas veces requiere claridad en los alcances y resultados esperados, para estar seguro si lo puede conseguir.
-  Busca lograr acuerdos específicos o generar un impacto sobre los demás, aunque no siempre lo consiga.
-  En las discusiones suele tomar una postura mediadora; sin embargo puede no lograr siempre pactos o acuerdos beneficiosos para todos.

COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Habilidades orientadas a la adaptación en contextos sociales, interacción efectiva, comprensión de los otros, mando, convencimiento y servicio.

Competencias Evaluadas Orientación al Cliente, Inteligencia Social, Comunicación Efectiva

-  A pesar de contar con habilidad para distinguir las emociones que indican la existencia de acuerdos o conflictos, pocas veces utiliza esto a su favor.
-  Al momento de comunicarse, intenta tener un impacto positivo sobre los demás; sin embargo no siempre lo puede lograr.





Selección y Desarrollo

ESTRATÉGICO - LN

Proceso: varios

Uso confidencial: PSIGMACORP - 1

Generado por: CLAUDIA SANTANA

Fecha de Registro: 29/03/2018 18:14:42

Fecha de Generación: 29/03/2018 19:23:27

milton hugo garzon hernandez

Identificación: 19457342

Edad: 58



- ! Aunque se muestra como una persona observadora y equilibrada, cuando se requiere resolver un problema interpersonal en su equipo de trabajo, pocas veces escucha y entiende los diversos puntos de vista para mediar las diferencias.

COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Habilidad de reconocer las propias emociones y motivaciones en pro de la interacción equilibrada y asertiva con el medio y con las otras personas.

Competencias Flexibilidad, Manejo Emocional, Autoconfianza

Evaluadas

- ✓ Actúa con seguridad en la toma de decisiones y puede convencer a sus interlocutores para lograr los objetivos.
- ✓ El candidato diseña planes o ejecuta tareas con determinación.
- ✓ Le gusta asumir desafíos ya que confía en que superará las dificultades.
- ✓ No le teme a manejar situaciones de oposición pues se siente capaz de hacerles frente.
- ✓ Puede hablar ante diversos auditorios sin importar si es un grupo numeroso y no le afecta ser el centro de atención.
- ✓ Se desenvuelve con naturalidad ante grupos y actúa con determinación cuando debe tomar alguna decisión.
- ! Acepta las retroalimentaciones de terceras personas, aunque puede modificar únicamente aspectos generales.
- ! Cuando presenta algún tipo de problema busca cambiar de actividad para distraerse; ante problemas complicados le puede costar tener un dominio de sus emociones.
- ! Cuenta con habilidad para adaptarse a situaciones en las cuales se exige el máximo potencial, pero existe el riesgo de tener problemas para comprender las opiniones de otras personas.

COMPETENCIAS COGNITIVAS

Habilidades orientadas al pensamiento de manera crítica y eficaz en función del Ingenio, el Sentido común y la Creatividad.

Competencias Toma de Decisiones Estratégicas

Evaluadas

- ! Considera que se debe dedicar más tiempo a la planeación de las tareas, pero puede que implemente evaluaciones superficiales de las consecuencias.
- ! Cuenta con capacidad para tomar decisiones de manera asertiva, pero puede presentar poco interés al evaluar la viabilidad de las opciones
- ! Es capaz de llevar a cabo acciones para solucionar problemas, pero es posible que no contemple consecuencias a mediano y largo plazo.

COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN

Habilidades que se orientan a asumir roles de jefatura encaminando las acciones de un grupo de personas hacia una meta determinada.

Competencias Seguimiento de Gestión, Dirección de Equipo

Evaluadas





Selección y Desarrollo

ESTRATÉGICO - LN

Proceso: varios
 Uso confidencial: PSIGMACORP - 1
 Generado por: CLAUDIA SANTANA
 Fecha de Registro: 29/03/2018 18:14:42
 Fecha de Generación: 29/03/2018 19:23:28

milton hugo garzon hernandez

Identificación: 19457342
 Edad: 56



- ✓ Cuenta con actitud para direccionar y motivar grupos de trabajo.
- ✓ Facilita y promueve el esfuerzo en cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.
- ✓ Incentiva a su grupo en momentos de dificultad.
- ✓ Muestra interés por sus proyectos y logra que su equipo se esfuerce cuando la situación lo requiere.
- ✓ Presta atención a las metas del grupo y se preocupa por orientar a las personas hacia el cumplimiento de éstas.
- ✓ Tiene una visión colectiva del trabajo y se interesa por el bienestar y la productividad del grupo.
- ! El candidato muestra su importancia en asegurar los resultados que desea; no obstante prefiere no prestarle mucha atención al seguimiento de dichas actividades.
- ! Generalmente se interesa en establecer protocolos para el control de las actividades que realiza, pero tiende a presentar poca revisión constante de estos.
- ! Puede hacer una planeación y revisión del trabajo de sus colaboradores, aunque es posible que las evaluaciones sean superficiales.



Anexo 4. Preguntas Entrevista Semi-estructurada para Gerencia General

Comunicación interpersonal

- ¿Cómo se comunica con sus colaboradores?
- ¿Siente que sus colaboradores son personas de confianza?
- ¿Cómo cree que son las relaciones entre su equipo de trabajo y usted?
- ¿Cómo es el lenguaje con el cual se comunica con sus subalternos?

Motivación

- ¿Cuál es el impacto de sus subalternos para la empresa?
- ¿Cree que la organización es un buen lugar de trabajo?
- ¿La organización recompensa a sus trabajadores por las actividades que realizan?
- ¿Cree que sus colaboradores disfrutan de trabajar en esta organización?

Liderazgo

- ¿Cómo distribuye las tareas y responsabilidades de su equipo de trabajo?
- ¿Cómo realiza la retroalimentación de sus colaboradores?
- ¿Cuál es la mayor fortaleza de su equipo de trabajo?
- ¿Cómo realiza la toma de decisiones de su empresa? (Pide ayuda a sus colaboradores)
- ¿Comunica sus ideas y nuevos proyectos a sus subalternos?

Características psicosociales

- ¿Cree que sus subalternos tienen un equilibrio entre su vida laboral y familiar?
- ¿Considera que la empresa es un apoyo para la vida de sus trabajadores?
- ¿Cómo ayuda la empresa a un trabajador en una situación de dificultad?

Ambiente físico

- ¿Cree que el ambiente físico (colores de las paredes, temperatura, olores, muebles, etc.) de la organización es óptimo para sus trabajadores?
- ¿Los escritorios cuentan con las condiciones necesarias para que promover la salud de sus trabajadores? Como apoya pies, descansa manos, silla y escritorio ergonómico?

Herramientas de trabajo

- ¿La organización le brinda las herramientas necesarias a cada trabajador para que cumpla con sus actividades diarias?
- ¿Cree que los puestos de trabajo son apropiados para sus trabajadores?
- Ubicación geográfica
 - ¿La zona geográfica donde está ubicada la empresa le representa beneficios a sus trabajadores?
 - ¿conoce cuánto tiempo tardan sus colaboradores en llegar a la empresa?

Medios de comunicación

- ¿Cuáles son los medios de comunicación que más usa para comunicarse con sus colaboradores?
- ¿Cree que son claros los mensajes que se transmiten a través de estos medios?
- ¿Los medios de comunicación facilitan el diálogo con su equipo de trabajo?
- ¿Los medios que usa son adecuados para las actividades que realizan sus colaboradores?

Carga laboral

- ¿Cree que la jornada laboral es suficiente para que sus trabajadores cumplan con sus tareas diarias?
- ¿La empresa promueve actividades para promover la salud y seguridad en el trabajo?
- ¿Cómo promueve la productividad en sus colaboradores?

Funciones

- ¿Considera que las funciones de sus colaboradores van acorde a sus habilidades y competencias?
- ¿Cómo percibe la calidad de las actividades sus trabajadores?
- ¿Las funciones que realizan sus subalternos corresponden al cargo por el cual están contratados?
- ¿Alguien en la organización le cuenta a sus trabajadores las funciones que tienen a cargo?

Condiciones contractuales

- ¿La empresa garantiza todas las prestaciones sociales?
- ¿Cree que a sus subalternos les gusta el horario de trabajo estipulado?
- ¿Cree que sus subalternos reciben la remuneración acorde a las responsabilidades que tienen?
- ¿Cumple como empleador con todos los deberes y derechos hacia sus trabajadores?
- ¿Considera que la organización le genera estabilidad laboral a sus colaboradores?

Anexo 5. Transcripción entrevista Gerente General MGH SAS

E: Buenas tardes, estamos aquí con el Ingeniero Milton Garzón, él es el dueño y actual gerente general de la Constructora MGH SAS. Hola, buenas tardes.

GG: Buenas tardes, ¿cómo estás?

E: Muy bien, muchas gracias por colaborar con la entrevista. Entonces como te venía contando, la entrevista es para conocer cómo es el bienestar laboral desde tu parte, como empleador, que le brindas a tus colaboradores en la Constructora MGH SAS. En un principio quisiera que me contaras un poco de la historia de la empresa. Yo tengo entendido que en un principio se llamaba MCA y ahora se llama MGH. Entonces quisiera saber un poco desde hace cuánto se fundó, como nació y cómo ha crecido durante este tiempo, por favor.

GG: La empresa cambió de razón social debido también al cambio de la legislación colombiana. Hace unos 4-5 años el estado permite que las empresas recién constituidas, los socios le aporten la experiencia para poder participar en procesos de licitaciones públicas y privadas, incluso. Y la empresa anterior, que se llamaba MCA construcciones limitada, que se había creado en el 2007-2008 aproximadamente, no funcionó porque en ese momento no podía como socio o como parte de los socios, transferirle la experiencia mía para participar en licitaciones. Hizo un par de contratos pequeños con el ejército en Vergara, pero realmente no tuvo mucha trascendencia por ese tema, porque no tuvo experiencia y para meterla era complicado. A raíz de la nueva ley, en octubre de 2014 empieza a funcionar Constructora MGH SAS por esa razón. Ya completaron los tres años que le podía pasar la experiencia, en estos tres años sí creció porque hizo varios contratos en consorcio, otros lo hizo sola con experiencia mía como socio y en este momento está participando en varios procesos de licitación en consorcio conmigo y otras está participando solita para tener experiencia, ya ha mejorado los ingresos y la experiencia.

E: Cuéntame un poco a qué se dedica la constructora, qué tipo de proyectos hace?

GG: La constructora en este momento básicamente está en proyectos de tipo público, obra pública en entidades como la Gobernación con el ICCU, el Invias, algunos municipios también. También está desarrollando unos proyectos privados en unos municipios como construir 5 locales en Funza, y un proyecto de 28 apartamentos y un local en el municipio de Venecia, Cundinamarca.

E: Me surge una duda y es, ¿por qué decidiste crear empresa y no seguir trabajando como persona natural?

GG: Básicamente por una razón y es por el tema, por un lado tributario, de tipo también legal, ya que Colombia tiene mucho impuesto y mucho requisito para... como que las personas naturales tiene muchos más control que las mismas empresas jurídicas. No se trata de evadir

ni nada sino que también el hecho de que las obras se hagan a nombre de la constructora o una persona jurídica hay unos manejos más fáciles con el tema de parafiscales, unos descuentos, hay algunos beneficios también por ser una empresa nueva y también por separar el patrimonio personal de la parte del negocio como tal.

E: Bueno, esa sería como la introducción a la empresa, entonces ya situándonos en el tema de bienestar laboral. Quisiera empezar preguntándote por el ambiente físico de la oficina. ¿Crees que el ambiente físico, incluyendo color de las paredes, temperatura, muebles, de la organización es óptimo para tus trabajadores?

GG: Puede que no sea lo óptimo, pero sí mejoró hace un año porque ya la empresa compró una edificación y la adecuó como oficina. Antes estábamos pagando arriendo y estuvimos como en 3 oficinas diferentes. Uno estaba supeditado a ciertas condiciones de los propietarios de los inmuebles, ya ésta es propia y se adecuó mejor y yo creo que esta... de lo que tenía antes a lo que tenemos hoy, es un cambio notorio y la gente lo ha percibido y lo ha recibido con agrado y con aceptación.

E: Cuando dices que lo han percibido y lo han aceptado con agrado. ¿cuál es el indicador para saberlo?

GG: Yo creo que los mismo espacios, aquí tenemos un espacio más integrado de los empleados, solamente hay una oficina aparte que es la de gerencia y los demás están en un solo espacio. Es un espacio nuevo, que se hizo nuevo, tanto piso como iluminación, más iluminación que antes, también el color de la pintura es nuevo y también un ambiente diferente. Inclusive gente externa lo ha percibido y me han dado como comentarios positivos de la oficina, que qué bonita, qué bien. Antes era diferente.

E: En cuanto a eso, los trabajadores hicieron algún tipo de comentario?

GG: Sí, algunos dijeron que estaban más cómodos, que estaban como más integrados que en la última oficina y por ser nueva y todo, con mejor iluminación y mayor espacio, la gente se ha sentido más tranquila en ese aspecto.

E: Los escritorios cuentan con las condiciones necesarias para promover la salud de tus trabajadores? Como descansapiés, apoya manos, etc.

GG: No, en este momento no, pero estamos en la tarea. Días pasados le comentaba a Angelica, la chica que maneja la contabilidad para mirar la posibilidad de cómo podemos comprar a cada puesto de trabajo los descansapiés, de pronto los apoya mousee de los equipos, para que tengan mejor salud laboral.

E: Tu puesto si tiene?

GG: Tampoco. Es para comprar para todos, desde la gerencia hasta los 5-6 puestos de trabajo que hay.

E: En cuanto a las herramientas de trabajo, la organización le brinda las herramientas a cada trabajador para que cumpla con sus actividades diarias? Aquí también podemos incluir lo que comentabas de residentes y...

GG: Si, la gente tiene a nivel de oficina sus equipos con sistemas al día y si algo se lleva al técnico. Incluso ahora que llegó el auxiliar contable nuevo y el equipo no funcionó, se le compró un equipo nuevo. La idea es que la gente tenga su herramienta para que trabaje cómodamente y dé rendimiento y no se excuse que el equipo está fallando y se atrase el trabajo

E: Creo que debemos hacer un alto, y me gustaría que me contaras cómo está conformada la empresa, que sería importante.

GG: Básicamente es una estructura como casi plana, porque está apenas el gerente, propietario y único accionista y los demás funcionarios de oficina como ingenieros y auxiliar contable están como al mismo nivel, porque no hay como una categoría de cargos como tal, están los ingenieros o arquitectos que son residentes, o apoyan a los proyectos en licitaciones y la parte contable y lo otro son los asesores externos que son el contador y el abogado y los operarios de maquinaria que son el operario del camión, de la volqueta, del minicargador, del vibrocompactador y la retroexcavadora que este momento está por conseguirse.

E: Todos están como al mismo nivel jerárquico. Listo, entonces seguimos con las herramientas de trabajo, ¿Crees que los puesto de trabajo son apropiados para los trabajadores?

GG: Pues digamos que son puesto de trabajo convencionales, comerciales, son puesto de trabajo individuales. Con lo que yo he visto de atrás, que estaban en puesto individuales y acá, pues prácticamente es lo mismo y la gente está funcionando, de pronto se puede mejorar con el tema de los descansa pies y manos, pero ha mejorado con el tema de iluminación bastante.

E: La zona geográfica donde está ubicada la empresa, crees que le representa beneficios a tus trabajadores?

GG: Sí, yo creo que si esta bien ubicada para el acceso de los funcionarios y de los proveedores y clientes que pueden ir a la empresa porque está cerca a una estación de transmilenio, como a 3 cuadras maximo y a la 30 esta tambien como a unas 5 cuadras, es fácil de llegar ahí, incluso también de las Américas, está bien ubicada tanto para los empleados como para los clientes.

E: Más o menos sabes cuanto tiempo demoran en llegar tus trabajadores a la empresa?

GG: No exactamente, pero dependiendo del sitio de domicilio. Por ejemplo Edison cuando va en bus, porque a veces va en el camión de la empresa gasta 20 min media hora, pero de pronto cuando va en bus o en transporte público de la casa de él a la oficina, puede gastar unos 50 minutos, ese es como el tiempo más lejano, porque los demás están como a media hora, 20 minutos.

E: Vamos a entrar un poco en los temas de comunicación, y yo quisiera saber cómo te comunicas con tus colaboradores?

GG: Es un tema, de pronto no se, cuando hago reuniones yo siempre le digo a ellos que la comunicación es vital para la empresa y para cualquier actividad de la vida, pero es complicado que toda la gente lo entienda, pero básicamente eso. Hay reuniones periódicas, siquiera una vez al mes y también pues por celular, por correos electrónicos, por las redes, por Whatsapp sobretodo.

E: Sientes que tus colaboradores son personas de confianza?

GG: Pues algunos sí, otros no me dan tanta confianza. Para mi siendo único socio, dueño y gerente pues debo tener confianza en algunas personas porque no puedo hacerlo todo, entonces debo tener gente que haga el tema de licitaciones, la parte de pagos, de recursos, de dinero, algo de personal, entonces sí hay unas personas que son de confianza y están ahí, otros que no son tan de confianza.

E: Porque crees que no son de tanta confianza y si no son de tanta confianza, por qué siguen trabajando contigo?

GG: No son de tanta confianza como para el manejo de la empresa, de los negocios, la parte financiera, pero en la parte técnica son de confiar porque tienen experiencia, en la parte de confianza... para el manejo de la empresa hay 2 personas de confianza, peor para el manejo de los negocios, la parte técnica de la ejecución de las obras, presentación de informes o procesos de licitaciones si se les tiene confianza para que ejerzan sus labores.

E: Cómo crees que son las relaciones entre tu equipo de trabajo y tu? y cómo crees que son las relaciones entre el equipo de trabajo?

GG: Las relaciones de trabajo de ellos conmigo yo las he visto bien, aunque de pronto de respeto y de falta de confianza de decir cosas que depronto le estén pasando a la empresa, no se atreven depronto a decirlo, aunque cuando hablamos en las reuniones de eso se trata, que digan qué está fallando, qué necesitan que se puede mejorar, pero a la gente le da temor o no sé, y de pronto se acomodan a lo que está pasando día a día, que eso es una cosa que puede mejorar. Y respecto a la relación entre ellos siempre hay unos roces por el tema de cada uno piensa diferente y actúa diferente, digamos que se han tratado de limar las asperezas para que la agente trabaje más tranquilamente y haya más trabajo en equipo.

E: Cómo han tratado de limar esos roces?

GG: En las reuniones que se han hecho y yo he tratado de hablar con ellos individualmente y digamos que cuando la gente habla conmigo, expresan más lo que sienten y lo que piensan, y sugerencias para mejorar; pero en grupo no se si se les dificulta hablar, pero si individualmente, entonces cuándo pasa eso yo veo que hay unas personas que tienen inconveniente y trato de llamar a las personas y tratar de alguna forma de que mejore la actitud y mejore la actitud hacia los compañeros sobretodo.

E: Cuándo dices que les dices que traten de mejorar su actitud hacia sus compañeros, qué les dices?

GG: Que de pronto si hay algún inconveniente pues que se diga y si hay alguna falencia con uno que se diga. O que también la persona como que se comprometa más con su trabajo y no esté tanto molestando a los demás sin necesidad, haciendo preguntas que ella misma las puede resolver o si necesita una carpeta y sabe dónde están las cosas ir a buscarla y no poner a otra a buscar, o preguntarle cuando la gente está ocupada trabajando.

E: Me surge una duda y es ese tipo de comentarios que de pronto hay una persona que no tiene buena actitud o que genera cierto malestar en todo el grupo de compañeros lo has percibido tú o ha sido más bien algo que te han contado?

GG: Las dos situaciones, lo he percibido y también me han comentado. Cuando hablo con cada persona me han dicho ciertas cosas frente a otra persona que de pronto no trata bien a las personas o que grita mucho como si la persona fuera altanera.

E: Cómo es el lenguaje con el cual se comunica con tus subalternos? y ahí quisiera que de pronto me contarás, qué tipo de palabras usas, la manera en que te expresas hacia ellos habitualmente...

GG: Yo normalmente a nivel técnico cuando es con los arquitectos e ingenieros se hablan de temas específicos de cada proyecto y les reitero o trato de explicarles de tal forma de que entiendan, y si no me entienden les digo pregunten lo que necesiten, de pronto a veces la gente no se atreve a preguntar o dice que entendió y después no entendió realmente y cuando están haciendo una tarea está incompleta o está mal hecha; de pronto le hablé fuerte o les preguntó que porqué no me preguntan si yo le expliqué varias veces porque no me preguntan si saben que no me entendieron de pronto a veces sea fuerte en las palabras, no grosero pero sí fuerte y les digo que porqué no preguntan.

E: me surge una duda, y es que has dicho como 2 veces en la entrevista que no preguntan o que no sabes qué es lo que les genera miedo, ¿por qué crees que no preguntan o por qué les daría miedo preguntar?

GG: no sé la verdad. Yo trato de darles confianza y como ser tranquilo con ellos y de abrirles el espacio para que ellos pregunten lo que tienen que preguntar o lo que no entiendan de su trabajo; pero a veces la gente dice que entiende y después cuando va hacer la tarea la hace diferente y entonces, no es que no le entendí, no le pregunté por qué de pronto estoy ocupado, porque me da mal genio pero no, me da mal genio cuando la gente hace las cosas mal por no haber preguntado o haber dicho que han entendido cuando realmente no han entendido Y a veces le llamo la atención fuerte.

E: Quisiera saber un poco, cómo es llamar la atención fuerte?

GG: Fuerte porque a veces les hablé fuerte, no gritando, y a veces le digo a las personas que si siguen así no van a poder seguir trabajando conmigo más porque no veo resultados.

E: Después de que cometen el error...

GG: Después de que cometen el error, si.

E: Qué tan frecuente sucede que subes la voz? digamos en un día, qué tan frecuente pasa?

GG: Hay días que no pasa nada, pero si por lo menos una vez a la semana pasa eso

E: y es con una persona o con varias personas?

GG: No, es con todas en general. Con Angélica en la parte contable le pongo una tarea y le hago una pregunta y si por ejemplo igual con la ingeniera Nidia con Leonor o con Julio con cualquiera de ellos he tenido ese inconveniente porque les pongo una tarea y resultan haciendo otra tarea diferente. Cuando esto es lo importante es lo primordial y no, se ponen hacer otras tareas que no son prioritarias entonces también les llamé la atención por eso porque no se concentran en lo que es realmente importante en ese momento.

E: Y que es llamar la atención, qué tipo de palabras o...

GG: No, le digo que se dediquen a lo que tienen que dedicarse cuando están haciendo otra tarea y aparte de eso cuando están haciendo otro trabajo y lo hacen mal les digo que no pierdan tiempo que el tiempo hay que utilizarlo lo mejor posible, pero de pronto es como el tono que les hablé fuerte no es que sea gritando.... hablando duro.

E:Cuál es el impacto de tus subalternos para la empresa?

GG: Es un impacto muy importante porque si no están esos empleados ahorita pues habrá otros, pero es importante porque son los que ejecutan las labores. Yo también ejecuto labores, pero no tan al detalle. Yo estoy pendiente de todos los proyectos, porque debo estar pendiente de todas las tareas y los contratos que hay pendientes, pero entonces la gente cada uno en su campo aporta a que las cosas se vayan haciendo.

E: Tú crees que la organización es un buen lugar para trabajar? Si viniera un ingeniero, haz de cuenta que tú no fueras el dueño de la empresa y te dijera quiero trabajar en una empresa, pero no sé en cuál, Tu la recomendarías como un buen lugar para trabajar?

GG: Yo la recomendaría porque normalmente ha habido trabajo a veces se escasea por el tema político, por el tema de temporadas de cambio de gobernador y Alcalde porque yo trabajo mucho con gobernación y alcaldías, pero normalmente siempre hay trabajo. Entonces lo recomendaría porque la empresa se esmera por tener trabajo para que la gente esté trabajando esté laborando y esté generando algún sustento para su familia entonces yo la recomendaría porque siempre hay trabajo y si eso funciona habrá mucho más trabajo.

E: Pero pues trabajo en cualquier empresa... Qué hace que la organización sea un buen lugar para trabajar?

GG: mmm... aquí puede ser el tema que puede haber estabilidad en la medida en que la persona funcione, que den resultados, que cumplan los objetivos. Lo otro se les paga cumplidamente dentro de los términos, se les pagan sus prestaciones cuando es nómina y cuando es prestación de servicios también se les paga; se les da sus medio de transporte, sus herramientas para que hagan su trabajo sin problema.

E: la organización recompensada sus trabajadores por las tareas que realizan Más allá del salario.

GG: No, en este momento no.

E: ¿porque?

GG: Por el tema económico, porque los proyectos y los presupuestos son muy ajustados y la utilidad es muy pequeña; sin embargo, sí he pensado en ese tema de pronto poner como un incentivo para que la gente.... a ver si rinde más o por lo menos te interesa más por cumplir la tarea.

E: La gente no rinde?

GG: A veces no entregan las tareas a tiempo, a veces no entregan los informes a tiempo, no se cobra tiempo que es una de las falencias que tenía la empresa desde hace tiempo, que se hacen las obras, pero no se cobra a tiempo y ese es el problema financiero con el tema de los bancos y con el capital de trabajo.

E: porque crees que no se cumplen esos tiempos?

GG: A veces la gente es como relajada, la gente es... como se le paga cada mes o sus honorarios ellos no sienten como el compromiso que tiene uno con los bancos y con los

proveedores y la angustia de poder cobrar para poder resolver todos esos compromisos. La gente se limita a hacer lo que tiene que hacer pero sin ver qué puede mejorar.

E: pero si se limitarán a hacer lo que tienen que hacer y lo hacen, se cumplirían los tiempos, no?

GG: No es que no sé, tampoco no he entendido porque no hacen hacen eso.

(risas)

GG: Es que no cumplen a cabalidad, si uno le pone una tarea a un residente que hay que cobrar mensualmente y para cobrar hay que hacer el acta con la interventoría, luego hacer el acta, el registro fotográfico, las memorias de obra, el informe de obra, la factura, un listado de conventos que pide cada entidad para poder cobrar y que la gente se lo entregan con el proyecto, pero llega el mes no hacen el corte a tiempo. También hay problemas que las entidades con los documentos los hacen revisar dos, tres, cuatro veces y hay supervisores de entidades que son muy complicados en cuanto a la revisión tomando el pelo eso influye también, pero nosotros también fallamos en que no presentamos la información a tiempo y como debe ser.

E: ustedes...?

GG: Por ejemplo el residente que haga el corte de obra al mes, que haga el informe, que haga todos los documentos que hay que hacer; entonces es como a cuenta gota... hacen el corte luego hasta que hagan el acta con interventor, luego después del informe o sea no hacen todo por decir al tiempo o por lo menos en 2-3 días que se puede hacer eso.

E: eso pasa sólo con los residentes de obra o pasa en general también con el tema contable o con las ingenieros

GG: Más que todo es con el tema de las obras, la oficina la gente de la oficina pues no es tan complejo el tema porque son informes de otro tipo o son licitaciones, pero el tema álgido es el de poder cobrar a tiempo con las entidades que eso sí depende del residente de obra.

E: Crees que tus trabajadores disfrutan de trabajar en la constructora?

GG: La verdad no sé, eso habría que preguntárselo a ellos; pero yo creo que sí, a veces pienso que también trabajan por la necesidad de trabajar porque a veces no consiguen trabajo en otro sitio, porque hay tanta demanda laboral y no hay oferta, entonces la gente se acomoda por ganar un salario y tener un ingreso para sostener a su familia no es que lo hagan tanto porque les agrade sino porque tienen el compromiso con su familia no sé.

E: Cómo distribuyes las tareas y las responsabilidades de tu equipo de trabajo?

GG: Las tareas se reparten por proyecto, por ejemplo un residente para un proyecto o de pronto dos proyectos que en este momento están saliendo más proyectos; y la idea es que a partir de abril se contrate siquiera un ingeniero, un arquitecto de pronto y contratar dos profesionales y un mensajero porque sale muchas actividades de compras, de pagos, de diligencias en las entidades de llevar información. Normalmente la gente se reparte por proyecto, normalmente la gente tiene dos o tres proyectos que pueden manejar sin tanto problema y se apoyan en el residente del municipio en el que se está ejecutando la obra, entonces desde la oficina se hace un acompañamiento y una dirección de estar pendiente por teléfono o una visita de vez en cuando a la obra, pero todo es a través del residente que se contrate en el municipio.

E: Pero, ¿cómo distribuyes las tareas?

GG: Se distribuye por el tema de la competencia, por ejemplo el tema de arquitectura, edificaciones, un polideportivo es más bien un arquitecto que un ingeniero o al revés unas obras de vías pavimentos, placa huellas, eso es más para un ingeniero que para un arquitecto; eso es clave, por la competencia de la persona y segundo también por la experiencia que llevan en el ejercicio de la profesión y algunas son porque también son de confianza, por ejemplo en el caso de la ingeniera Nidia que maneja varios temas al tiempo, pero no es tanto de la obra sino coordinando con los residentes.

E: ¿Cómo realizas la retroalimentación de tus colaboradores? ¿realizas retroalimentación a tus colaboradores?

GG: Muy poco, estamos tratando de hacer unos comités técnicos pensando en eso, pero se han dificultado porque salen cosas que hay que atender de urgencia y se habían pensado realizados el día lunes a primera hora, pero para estar todos al tiempo a veces se complica, pero vamos a tratar de dedicarle más tiempo a ese tema de hacer comités técnicos siquiera una vez a la semana o siquiera máximo cada 15 días para que haya retroalimentación de los proyectos unos con otros y uno también con ellos.

E: ¿Qué tipo de retroalimentación realizarías?

GG: El tema de a veces conceptos técnicos, de procesos constructivos básicamente sería como ese tema, la parte técnica que es la parte en donde más se podría retroalimentar los diferentes profesionales y el uno y el otro de pronto a veces también el tema económico en cuanto a materiales, compra de materiales, en qué sitios, etc.

E: Eso respecto a lo que tiene que ver con los ingenieros y arquitectos y residentes y con el tema propio de la oficina que ellos sí están ahí, tampoco haces retroalimentación o cómo haces esa retroalimentación?

GG: No, digamos que esa parte está más olvidada, la parte administrativa porque es que no hay tanta gente en la parte administrativa casi todo es técnico, la ingeniera Leonor es técnica

al igual que Julio igual ingeniera Nidia ella está un poco en la parte administrativa y es la que me colabora un poco con el tema de manejo de la empresa y Angélica que permanece ahora con Freddy's en la parte contable, de pronto podemos hacer dos tipo de reunión es una técnica y otra administrativa con el tema contable y la parte administrativa.

E: O sea, no has hecho ningún tipo de retroalimentación?

GG: No, que yo me acuerde no.

E: Y has recibido algún tipo de retroalimentación por parte de ellos hacia ti?

GG: De pronto cuando hacemos reuniones se hacen un poco de sugerencias o cambios en el tema por ejemplo de suministro de materiales de la contratación de personal en obra, pero no mucho tampoco.

E: Y alguna de esas sugerencias han sido tenidas en cuenta?

GG: Sí, claro, se tienen en cuenta. Por ejemplo, el año pasado se cambió el software contable porque vi que el otro era más complicado y menos comercial y el World Office que se compró es más comercial y más fácil manejo y eso veo que ha servido para el tema de la contabilidad para que se tenga el día.

E: ¿Cuál crees que es la mayor fortaleza de tu equipo de trabajo?

GG: (...) es que no sé, es que eso es como para cada persona porque por el caso de julio le veo de fortaleza que le dedica tiempo a los proyectos, no tiene problema en madrugar, en traspasar, de pronto quedarse un fin de semana trabajando en la obra o ha tenido que quedarse. Con respecto a ese tema, no podemos unificar una fortaleza del grupo como tal porque no lo hay, no lo hay. Son fortalezas individuales de pronto la ingeniera Nidia es dedicada a la oficina, a veces que madruga que traspasa, que dedica el sábado, festivos y domingos; tiene otras facilidades porque no tiene otros compromisos familiares tan complicados tan determinantes, como Leonor que ella tiene que estar pendiente de su hija y su mamá que está enferma ahora, entonces más una fortaleza de grupo no la hay, de pronto sería buscar fortalezas individuales, Angélica es muy dedicada a su tema contable muy ordenada, muy seria muy estricta en el tema contable.

E: Bueno, pero al ver a la organización como un sistema, no los ves a ellos también como un sistema, como un engranaje?

GG: No, esa es la idea, que si yo no estoy pues que las cosas funcionen. Pero si yo no estoy entonces me llaman porque hay que comprar una puntilla, eso pasa... no que qué comprar tal cosa, pues si está la plata y la ingeniera Nidia, maneja la plata pues paguen, si hay que pagar un recibo del agua pues pagué, si hay que pagar un proveedor que es el compromiso y hay plata, pues pagar; pero a veces no se mueve nada si uno no autoriza. He intentado que eso

funcione más, que sean más autónomos en la oficina, igual en la parte técnica yo le digo a los profesionales tomen decisiones en obra y cuéntenme, ellos esperan a que yo vaya y la resuelva un problema técnico, y si yo no tengo tiempo de ir a las obras... o cuéntenme por teléfono tal cosa y uno los orienta, pero a veces les falta como tener esa autonomía de tomar decisiones técnicas y también económicas a veces.

E: Porque crees que es esa falta de autonomía, porque si ellos son ingenieros, pues tendrían la competencia, pero...?

GG: Yo pienso a veces que más que eso, es por no tener responsabilidad como tal. Entonces, si toman decisiones y fallo entonces se van a sentir culpables; mientras que si yo los autorizé, entonces no es que usted fue el que me autorizó y yo le comenté a usted. Entonces yo veo que el tema técnico es que la gente no quiere tomar responsabilidad en las decisiones porque yo les he dicho tomen decisiones y cuéntenme para ver qué está pasando y que puede pasar y si se han equivocado poderlos corregir o respaldarlos en una decisión, pero no lo hacen. Yo les digo tomen decisiones y me avisan, pero aún así diciéndoles llega la hora de tomar decisión y no, llaman a la oficina, me llaman a mí y se apoyan mucho en ingeniera Nidia, qué es la persona que me colabora.

E: Hablando de eso, ¿cómo realizas la toma de decisiones de tu empresa... como la realizas tú para tu empresa?

GG: Yo tomo decisiones en dos sentidos. Uno en la parte técnica como tal, viendo que el proyecto sea viable de ejecutar, de construir, de fácil acceso a los sitios o por el hecho de que conozco bastante el departamento en la parte Vial y también en la parte económica, viendo que los precios y presupuestos de pronto puede quedar utilidad o de pronto, cuando son muy complicados o muy ajustados pues se toma la decisión de no participar en la licitación, en el proyecto, pero básicamente cuando tomo decisiones para un proyecto, es porque veo que queda algo de utilidad y porque veo que es viable de ejecutar, sin tanto inconveniente.

E: De lo que percibo es que esas decisiones las tomas tú solo o basado en alguien?

GG: Normalmente yo lo hago, porque tengo la experiencia basada en el negocio y conozco el departamento para ver cuándo es una obra bastante lejana o complicado llegar al sitio; y últimamente he tomado decisiones por el tema de plazo que da la entidad que contrata porque tan un plazo muy estrecho y como no hay anticipo, y si no hay suficiente capital de trabajo o un respaldo financiero en sí, es preferible no meterse en un problema cuando se sabe que no puede entrar a cumplir o de pronto tener más angustias económicas de las que ya se tienen. También he optado últimamente por ver esa parte que sea aparte de la económica, que quede utilidad, también el plazo de ejecución, porque si es un plazo muy cortico, muy estrecho, es un desgaste terrible y si no hay plata, es un riesgo que uno termine perdiendo plata y puede haber un algún incumplimiento o alguna sanción.

E: Comunicas tus ideas y los nuevos proyectos a tu subalternos?

GG: Sí, claro. Ellos saben qué se está haciendo y qué se va a hacer en la medida en que se van presentando licitaciones públicas o de convocatorias públicas. Entonces los técnicos saben porque preparan las licitaciones, los presupuestos y la parte contable una vez que el contrato ha sido asignado y se ha firmado se le da copia a ella para el tema de póliza de pagos y para que abra una cuenta en el sistema contable.

E: Me surge una idea y es que técnicamente los ingenieros ayudan a la realización de los presupuestos y licitaciones, ellos alguna vez han hecho algún tipo de sugerencia o comentario frente algún tipo de licitación o ellos se limitan a hacer el presupuesto?

GG: Es que son presupuestos basados en un presupuesto oficial y hay unas condiciones de rechazo y si uno llega a cambiar un precio, un porcentaje o lo pone por encima de lo que está en la licitación, son causales de rechazo. Entonces el aporte es para elaborar la propuesta económica, para presentar una licitación, ahí no hay cómo hacer un aporte. De pronto la ingeniera Leonor o la ingeniera Nidia ven un precio un poco malo y me dicen este precio está como malo, pero de resto como tal, no, porque uno está encasillado a unas cantidades y un presupuesto que ya está establecido por la entidad, entonces uno sabe que de pronto uno o dos precios son malos, pero que otros son buenos que a la final del ejercicio que algo de plata.

E: Cuando ellas te comentaron este precio está malo, qué hiciste?

GG: No pues yo revisó los demás precios o veo la cantidad, porque si veo que es una cantidad poquita de lo que se va a hacer de ese ítem, pero veo que de los ítems que son aceptables son más cantidades, al final se hace un balance financiero y uno sabe que queda algo de plata, de pronto en algunos se pierde pero en los demás se gana, se hace el proyecto.

E: Crees que los subalternos tienen un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral?

GG: En promedio diría que sí, porque yo veo que Angélica viene el trabajo y veo que está bien con su familia con sus padres con sus hermanos, Julio pues no tiene hijos está casado y veo que está bien con la señora; la ingeniera Nidia pues es sola, pero eso está con los papas más bien. De pronto la que veo que es conflictiva, algo, que tiene mucho inconveniente con la parte familiar y a veces influyen a laborales con ingeniera Leonor, pero el general siento que si hay como equilibrio en el tema laboral y familiar.

E: Consideras que la empresa es un apoyo para la vida de los trabajadores?

GG: Sí, claro. Porque de hecho con lo que devengan de la empresa sostienen a su familia y a su grupo familiar y yo sé que si la gente saliera a buscar de pronto consiguen, pero con menos ingresos mensuales o no consiguen tan fácilmente.

E: Cómo ayuda la empresa a un trabajador en una situación de dificultad?

GG: Normalmente como en dificultades la gente me pide el favor que les preste plata o que les haga algún adelanto de los honorarios o de pronto si necesitan algún vehículo o alguna cosa, pues se les presta el camión o digamos algún carro de la oficina y ya.

E: Bueno ahora vamos un poco con los medios de comunicación, ¿cuáles son los medios que más usan para comunicarse con tus colaboradores?

GG: Básicamente el celular, llamadas y WhatsApp lo más que se usa.

E: Crees que son claros los mensajes que se transmiten a través de estos medios?

GG: Sí, normalmente sí. Pues hay veces que hay equivocaciones, pero normalmente si es como como bien la comunicación que se tiene por celular y por Whatsapp.

E: Los medios de comunicación facilitan el diálogo con tu equipo de trabajo?

GG: sí, uno por teléfono habla cosas del proyecto o también a veces de la parte personal. Si, sí sirven de apoyo.

E: Crees que los medios que utilizan sirven de apoyo de para las actividades que realizan con sus colaboradores?

GG: Si, son adecuados. Se podrían mejorar haciendo más reuniones o haciendo reuniones. pero de resto a nivel de trabajo laboral son como los medios más adecuados, más prácticos.

E: Han intentado implantar algún otro tipo de medios como correo no sé?

GG: No pues sí hay correos, más que todos son institucionales, hacia afuera, pero en la parte interna, cuando se están presentando licitaciones o cuando les pide informes a la parte contable mandan correos para que yo lo revise o revisar lo que yo estoy pidiendo los correos también se usan seguido.

E: Qué tan frecuente revisas tu correo?

GG: Normalmente lo hago todos los días, trato de estar pendiente que cuando pido una tarea me las envíen para revisarlas.

E: Más o menos, cuál es el horario en el que entran las llamadas y los mensajes de WhatsApp?

GG: Todo el tiempo, desde las 7 de la mañana o antes hasta las 8 o 9 de la noche llamadas y WhatsApp. El sábado es casi normal hasta por la tarde, domingo no porque trato de no

mezclar el trabajo en un domingo, para descansar un poco de la presión de las llamadas y de los WhatsApp de los correos.

E: Crees que la jornada laboral es suficiente para que tus trabajadores cumplan con sus tareas diarias?

GG: Digamos que estamos buscando que la gente trabaje, los que son de nómina las 48 horas que son de ley y los de prestación de servicios no tienen horario, pero pues están trabajando lo mismo y en la jornada si es posible que cumplan con sus tareas.

E: y las cumplen?

GG: Sí y generalmente tratan de cumplirlas, yo estoy pendiente de tareas que les pongo.

E: Tú crees que ellos son completamente productivos las 8 horas?

GG: No, hay veces que ellos hacen otras actividades, uno se da cuenta que hacen actividades personales por ejemplo llamadas, pero yo creo que de las 8 por lo menos 7 si están produciendo.

E: La empresa promueve actividades para promover la salud y seguridad en el trabajo?

GG: Ahora que llegó la trabajadora social, esa es la idea, que haga reuniones siquiera una vez al mes o si se puede al menos con nosotros en la oficina para que mejore ese tema laboral.

E: Cómo qué está pensando?

GG: No pues hacer charlas, y de pronto que nos indiquen que hay que hacer, lo de las pausas activas o de pronto no sé el tema de los puestos de trabajo, de pronto que mire también la parte física de la oficina, la ubicación de los puestos, todo ese tema.

E: Cómo promueves la productividad de tus colaboradores?

GG: Poniéndoles tareas y dándoles fechas de entrega para ver si se mejora el rendimiento de productividad, porque a veces son muy demorados en entregar las cosas.

E: y ha funcionado el tema de ponerle la fecha?

GG: Si, a veces funciona cuando la gente se compromete y trata de entregar las tareas o dicen de pronto le entrego al día siguiente, yo estoy pendiente de eso.

E: Tú crees que son productivos?

GG: Sí, claro, si no no estaríamos dónde estamos. De hecho la empresa ha crecido económicamente y en el mercado por ejemplo el caso de la empresa y el caso mío tenemos algo de reconocimiento.

E: Consideras que las responsabilidades de tus colaboradores van acorde con sus competencias y habilidades?

GG: Si, las funciones que se le dan a cada cual van acorde a sus competencias y a su experiencia.

E: O sea, es que tú me comentabas que ellos no asumen responsabilidades, pero...

GG: No, digamos que es más que todo tomar decisiones. Cuando algo implica que hay que gastar plata o que hay que pagar algo más, no toman la decisión. Porque si yo no lo autorizó no lo hacen, pero siempre les digo vean el gasto no solito como tal sino como parte del proyecto o lo que representa eso. Si de pronto hay que pagar un costo más elevado respecto al mercado, pero es la opción que hay inmediata para resolver un problema, pues yo no tengo inconveniente que lo hagan, pero ese es el beneficio de esa decisión, que venga el camión a Bogotá va a conseguir una cosa cuando se consigue en el pueblo más cara pero en el tiempo se demora dos días en llegar el camión, pues hay que comprar en el sitio.

E: Cómo percibes la calidad de las tareas de tus trabajadores?

GG: Digamos que en términos generales, pues si hay falencias en el tema de los informes, la parte fotográfica, de redacción, a veces ese tema sobre todo, pues igual yo revisó todo el contenido los informes.

E: Y que se ha hecho para mejorar esa calidad?

GG: No pues yo le digo a la persona que lea con detalle, que revise, que para eso el computador tiene un corrector de ortografía. Es como que la gente tenga más cuidado con lo que hace para mejorar la calidad precisamente.

E: Las funciones que realizan tus subalternos corresponden al cargo por el cual están contratados?

GG: Sí, todos.

E: Alguien en la organización le cuenta a los colaboradores las funciones que tienen a cargo? es decir, se hace algún tipo de inducción cuando entran a la organización?

GG: Digamos que cuando llega personal nuevo, si no lo puedo hacer yo, lo hace la ingeniera Nidia, la que presenta a la persona a sus compañeros y se le da a una pequeña inducción de lo que va a hacer el puesto de trabajo que se le asignó.

E: Cómo se hacen los procesos de selección en la empresa?

GG: Hasta el momento la mayoría ha sido por un referencia de alguien conocido, de alguien que haya estado en la empresa o conocido del gremio de los contratistas, o de pronto de las entidades, los alcaldes lo recomiendan o los empleados de las alcaldía tienen a gente conocida, y ahora he tratado de presentar con entrevistas.

E: Han funcionado esos recomendados?

GG: Sí, si han funcionado. Lo que pasa es que el tema del recomendado es que a veces la gente cómo que viene recomendada, entonces se siente tranquila y se relaja, digo yo. Ahora también lo intenté con el Sena y una feria de empleo que hubo en corferias, pero la gente no... una secretaria que duró 3 días y no volvió más y después puse avisos en el Computrabajo para que oferten la hoja de vida y hacer una entrevista y poderlo seleccionar.

E: La empresa garantiza todas las prestaciones sociales?

GG: Sí, se han pagado cumplidamente sus prestaciones y todo lo que tiene de ley. Digamos la parte de salud hay que pagarle subsidio de transporte y la dotación y si no se les da la dotación se les da en dinero sus prestaciones de fin de año, primas liquidación, todo eso.

E: Crees que a tus subalternos les gusta el horario de trabajo estipulado?

GG: Sí, la gente está como conforme o como bien con eso. Generalmente es de lunes a viernes de 8 a 5:30 y los sábados hasta la 1:30. Entonces no tienen problema de que tengan que madrugar demasiado o traspasar demasiado.

E: Cuando ellos se quedan algún tiempo extra, esas horas son pagas?

GG: No, la gente que se ha quedado más tiempo es la gente que está por prestación de servicios, entonces ellos no tienen problema. Lo que es de nómina en este caso Angélica o Freddy ellos salen y entran a su hora.

E: Crees que tus subalternos reciben la remuneración acorde a sus funciones que tienen a cargo?

GG: Yo creo que sí, con lo que están desempeñando y la responsabilidad que tienen para cada proyecto, se les está pagando en promedio como en el gremio de la construcción, basado en parámetros de pronto que uno habla con amigos de otras constructoras también por en el tema de rangos que se ha venido manejando en la empresa como tema de los residentes o la gente que está de nómina.

E: Cumples como empleador con todos los deberes y derechos hacia tus trabajadores?

GG: Yo pienso que sí. A la gente que está de nómina se ha cumplido y a los que están de prestación de servicios también se le ha cumplido, de hecho estamos al día en pago de prestaciones, en pago de honorarios estamos al día.

E: Consideras que la organización le genera estabilidad laboral a tus colaboradores?

GG: Sí, aquí siempre que entra una persona yo siempre les digo y ha sido así, que la permanencia de la persona depende de ellos mismos, de que presenten resultados, de que se vean comprometidos y que uno les vea el interés de trabajar y de dar resultados y la gente que está ahí antigua como Leonor, Angelica la ingeniera Nidia, se comprometen con el trabajo y dan resultados, los que se han ido de pronto es porque tienen un proyecto como residentes en una obra y se terminó la obra y no hubo cómo acomodarlos, entonces la gente pues se fue.

E: Cómo mides los resultados de tus colaboradores?

GG: No se hace evaluación. Resultados en la medida en que se haga una obra a tiempo, dentro del plazo que me da el contrato en la medida de lo posible antes, y que yo haya podido cobrar a tiempo, esa es como la forma en que yo mido un residente. De qué están haciendo las cosas bien, que se cobre a tiempo y que se entregue una obra de calidad a tiempo dentro del plazo de ejecución.

E: Cómo mides el compromiso de tus colaboradores?

GG: No pues el compromiso es cuando entregan las tareas a un tiempo, se les ponen las tareas, los informes, los cortes de obra y los están entregando a tiempo y estar pendiente del personal, de las afiliaciones, de todo eso.

E: Estar pendiente es estar hablando contigo o...?

GG: Sí, estar hablando conmigo, ya sea por celular o por correo y pues yo también voy a las obras y me dicen falta tal cosa hay este lío con estas máquinas, con los operarios, todo eso.

E: Bueno creo que estás serían ya todas las preguntas, yo quisiera saber un poco es que esperas que hagan los trabajadores por la empresa?

GG: Yo lo que más espero es que ellos tengan compromiso con la empresa y con su trabajo y con su vida misma, en el sentido en que entreguen los informes a tiempo, los cortes a tiempo, las cosas a tiempo; porque eso hace que por un lado la obra se entregue a tiempo, por otro lado que se cobre a tiempo, y eso se genera, que se tenga la utilidad esperada a tiempo. También entonces para uno poder cumplir con compromisos financieros, pues esa es la idea, esa es la mecánica de este negocio, que hagamos las obras a tiempo y que cobremos a tiempo y eso genera resultados positivos.

E: Y qué estás dispuesto a darles a ellos por esos resultados?

GG: Pues en la medida en que se vean resultados positivos por un lado de pronto mejorarles el salario o el valor de los honorarios, por ejemplo, es algo de lo que he pensado, es que a final de año la gente se le pueda decir nos fue muy bien, el año entrante les vamos a subir no solo porque sube el mínimo, sino porque uno ve que vale la pena que la gente esté motivada por un incremento más que lo que diga el salario mínimo y la otra es no sé si entrar a motivar a la persona darle al final del proyecto una bonificación así sea pequeña pero por lo por lo menos que tengan un motivo para hacer las cosas rápido y bien.

E: En este momento, ¿cómo motivas a tus trabajadores a lograr esas metas?

GG: Pues la única en este momento es que, si no entregan a tiempo pues no tienen más trabajo, esa es la motivación, quedan sin trabajo... así de sencillo.

E: Bueno, creo que eso serían todas las preguntas. Muchas gracias por tu colaboración.

GG: Muchas gracias.

Anexo 6. Carta de aceptación del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional

Bogotá, D. C. Mayo 3 de 2018



Señorita
ANDREA CATALINA GARZÓN MEDINA
Estudiante
Pontificia Universidad Javeriana
Ciudad

Respetada Señorita:

Con un cordial saludo, doy respuesta a su solicitud relacionada con el Plan Estratégico de Comunicación Organizacional propuesto como parte de su trabajo de grado, manifestando mis agradecimientos por su apoyo en pro de la mejora del bienestar laboral de mí empresa y aceptando las actividades sugeridas.

En razón a lo anterior, me comprometo a dar inicio a partir de la fecha al desarrollo de cada una de las actividades relacionadas en este Plan Estratégico de Comunicación Organizacional.

Agradezco su colaboración,

MILTON HUGO GARZÓN HERNÁNDEZ
C.C. 19.457.342 de Bogotá.
Gerente General
Constructora MGH SAS.
Nit.900.779.973-1

Carrera 33 bis No 25 b – 79, tel. (1) 4681477. Bogotá. D.C.
Correo. constructoramghsas@gmail.com