

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

“La Universidad Católica de Loja”



TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DE

TÍTULO DE INGENIERO CIVIL

**“FUENTES DE CONFLICTO DEBIDO A LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS Y
CONSTRUCTORES INDIVIDUALES EN LA CIUDAD DE LOJA”**

AUTOR:

LUIS FERNANDO IZQUIERDO MONTOYA

DIRECTOR:

ING. JORGE LUIS PALACIOS R.

NOVIEMBRE

2009

CONTENIDO

Índice.....	i
Cesión de Derechos.....	ii
Certificación.....	iii
Autoría.....	x
Agradecimiento.....	xi
Dedicatoria.....	xii

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	1
1.1 Introducción	1
1.2 Objetivos	4
1.3 Justificación del Problema	5
1.4 Metodología del Estudio	5

CAPÍTULO II

2. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES PARA MANEJAR PROYECTOS ..	7
2.1 ¿Qué es una organización?	7
2.2 Conceptos básicos	9
2.2.1 Conocimiento	9
2.2.2 Autoridad	11
2.2.3 Responsabilidad	12
2.3 División del trabajo	13
2.4 Estructuras básicas	14
2.4.1 Estructura lineal	15
2.4.2 Estructura por servicios o staff	16
2.4.3 Estructura funcional	17
2.5 Estructuras organizacionales complejas	18
2.5.1 Organización funcional	18
2.5.2 Organización independiente	19
2.5.3 Organización intermedia o matricial	20

CAPÍTULO III

3. CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES	22
3.1 ¿Qué es conflicto?	22
3.2 Tipos de conflicto en la organización	24
3.2.1 Conflicto intra-individual	23
3.2.2 Conflicto inter-individual	23
3.2.3 Conflicto intra-grupal	23
3.2.4 Conflicto inter-grupal	24
3.2.5 Conflicto intra-organizativo	24
3.2.6 Conflicto inter-organizativo	24
3.2.7 El flujo de trabajo y las disfunciones generadas por una excesiva burocratización..	25
3.3. Estilos de manejos de conflictos interpersonales	25
3.3.1 Estilo evasivo	26
3.3.2 Estilo conciliador	27
3.3.3 Estilo de forzamiento	28
3.3.4 Estilo comprometido	28
3.3.5 Estilo colaborativo	28
3.4 Estrategias para enfrentarse a los conflictos.....	29
3.4.1 Métodos para enfrentarse a los conflictos.....	31
3.4.2 ¿Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organización?.....	32
3.4.3 Negociación para resolver conflictos.....	33

CAPÍTULO IV

4. CONFLICTO ORGANIZACIONAL: INTERVENCIONES.....	34
4.1 Gerenciamiento del conflicto de un modo productivo.....	37

4.2 La inclusión de la mediación gerencial.....	37
4.3 Propuesta para la gestión del conocimiento en empresas constructoras...	39
4.4 Formas de compensación para mejorar la organización.....	41
4.4.1 Sistema de incentivos para evitar conflictos.....	41
44.1.1 Bases para incentivos	42
4.4.1.2 Características de un buen sistema de incentivos	42

CAPÍTULO V

5. EL FACTOR HUMANO EN LA CONSTRUCCIÓN.....	44
5.1 Comportamiento del ser humano en el trabajo.....	44
5.2 Motivación y productividad	45
5.3 Motivación en la construcción	47
5.4 Importancia de la selección e integración de los recursos humanos.....	48
5.5 Action learning.....	49

CAPÍTULO VI

6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	52
6.1 Características de las empresas constructoras.....	52
6.1.1 Tipos de organización en empresas constructoras	52
6.1.2 Tipos de conflictos en empresas constructoras.....	56
6.1.3 Tipos de incentivos en empresas constructoras.....	59
6.2. Características de los constructores individuales.....	61
6.2.1 Tipos de organización de los constructores individuales.....	61

6.2.2 Tipos de conflictos de los constructores individuales	62
6.2.3 Tipos de incentivos de los constructores individuales	65

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
---	----

CAPÍTULO VIII

8. BIBLIOGRAFÍA	69
-----------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 2.1 Organización y estructuración del proyecto	9
Fig. 2.2 Distribución del conocimiento	11
Fig. 2.3 Organigrama de una empresa	13
Fig. 2.4 Estructura lineal	16
Fig. 2.5 Estructura por servicios o staff	16
Fig. 2.6 Esquema funcional de taylor	17
Fig. 2.7 Organización funcional	19
Fig. 2.8 Organización independiente	19
Fig. 5.1 Pirámide de maslow	46
Fig. 6.1 Tipos de organización de acuerdo al número de empresas	54
Fig. 6.2 Tipos de conflictos de acuerdo al número de empresas	57
Fig. 6.3 Tipos de incentivos de acuerdo al número de empresas	60
Fig. 6.4 Tipos de organización de acuerdo al número de constructores individuales.....	62
Fig. 6.5 Tipos de conflictos de acuerdo al número de constructores individuales	63
Fig. 6.6 Tipos de incentivos de acuerdo al número de constructores individuales	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Ventajas e inconvenientes de los diferentes tipos de organización .	20
Tabla 5.1 Aspectos del trabajo que resultan de importancia para trabajadores...	48
Tabla 6.1 Tipos de organización en cada empresa	53
Tabla 6.2 Tipos de organización de acuerdo al número de empresas	54
Tabla 6.3 Tipos de conflicto de acuerdo al número de empresas	56
Tabla 6.4 Tipos de incentivos de acuerdo al número de empresas	59
Tabla 6.5 Tipos de conflictos de acuerdo al número de constructores individuales.....	62

CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS

Yo, Luis Fernando Izquierdo Montoya declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

Loja, Noviembre del 2009

Luis Fernando Izquierdo Montoya

CERTIFICACIÓN

Ing. Jorge Luis Palacios Riofrío

DOCENTE INVESTIGADOR DE LA UTPL

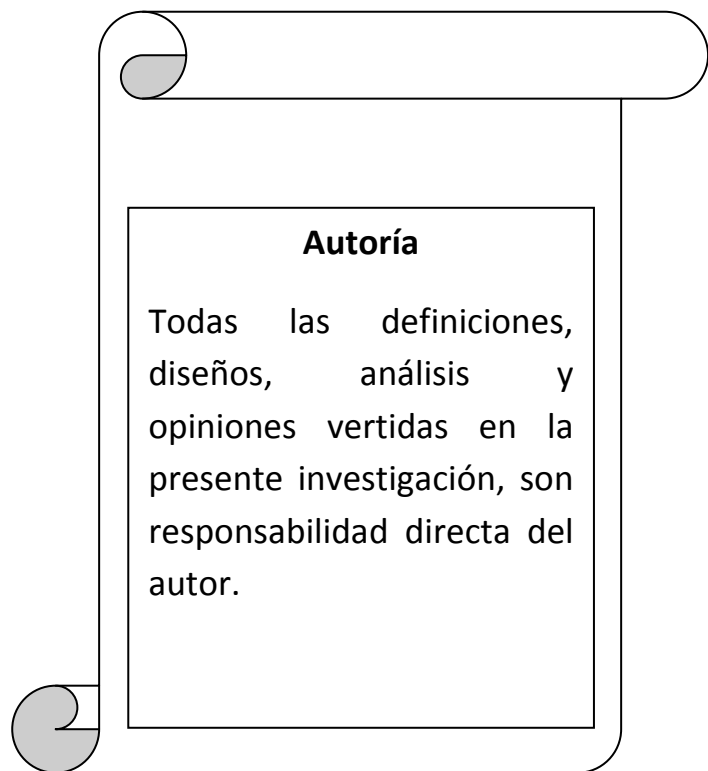
DIRECTOR DE TESIS

Certifico:

Haber dirigido la presente investigación “**FUENTES DE CONFLICTO DEBIDO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS Y CONSTRUCTORES INDIVIDUALES EN LA CIUDAD DE LOJA**”, la misma que reúne todos los requisitos que exige los reglamentos de la Escuela de Ingeniería Civil, por lo que autorizo su presentación.

Ing. Jorge Luis Palacios Riofrío
DIRECTOR DE TESIS

Loja, Noviembre del 2009



AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por ser mi guía en tiempos difíciles.

A mis padres Gonzalo y Esperanza que con su sabiduría han sabido encaminarme.

A mi abuelita Lucrecia, por aconsejarme siempre a su manera.

A mi hermano Leonardo por siempre contar con él en cualquier momento

Al Ingeniero Jorge Luis Palacios que gracias a su ayuda he podido culminar con éxitos el presente proyecto.

El Autor

DEDICATORIA

A Dios por no desampararme nunca en ningún momento de mi vida y darme el aliento suficiente que necesito para seguir adelante.

A mis padres por ser ellos a quien les debo todo lo que soy.

A mi hermano por ser una persona en la cual puedo confiar y por siempre recibir su ayuda incondicional.

A mi Director de Tesis por siempre prestarme la ayuda y el consejo en todo momento.

Luis Fernando

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 Introducción

Las empresas deben tener una organización que les permita cumplir con sus objetivos de manera clara y precisa. Si ellos son de diferente naturaleza, cada una se organizará de manera distinta, con estructuras apropiadas a su propia finalidad. Cuando una empresa tiene entre sus objetivos eventuales o permanentes la materialización de un proyecto, debe asignar esa responsabilidad a un sector de su estructura organizacional o debe crear un grupo especial que lleve adelante esa tarea.

En la ciudad de Loja el presente tema resulta nuevo dentro de la carrera de Ingeniería Civil, el proyecto se lo viene realizando en otros países con gran amplitud y desarrollo, teniendo como ejemplo muy claro en la Universidad Católica de Chile con su centro GEPUC¹, siendo de gran ayuda para todas las empresas constructoras, descifrando de esta manera los conflictos más comunes que impiden a las empresas su correcto desenvolvimiento, por lo tanto este estudio resulta innovador ya que para la empresa constructora y los constructores individuales su organización bien conformada y en donde no existan conflictos destructivos resulta ideal para que ésta sea lo más eficiente y eficaz posible.

Con respecto a la organización se debe tener en cuenta las características de un organigrama, el cual tiene casi siempre un aspecto piramidal consecuencia de la aplicación en ella del concepto de división de trabajo.

Con la pirámide se aprovechan mejor las habilidades o condiciones de las personas: se supera la limitación del hombre en cuanto a su capacidad física, a sus posibilidades de adquirir conocimientos en múltiples disciplinas y, particularmente, a su alcance de supervisión y control.

¹ Centro de excelencia en Gestión de la Producción, de la Universidad Católica de Chile, es una entidad que desarrolla acciones sistemáticas de investigación e implementación de mejoramientos para la empresa.

Toda gestión de la empresa para el manejo del proyecto, queda marcada por los criterios aplicados para dividir el trabajo y por la forma en que participan en su estructura orgánica los tres elementos: conocimiento, responsabilidad y autoridad.

Campero M. (1999), manifiesta que la estructura elemental de una organización puede ser:

- Lineal
- Por servicio o staff
- Funcional

Campero M. (1999), dice que una empresa que debe ejecutar proyectos complejos y multidisciplinarios, para realizarlos se da una estructura combinada que cae dentro de la siguiente clasificación:

- Organización funcional
- Organización independiente
- Organización intermedia o matricial

Adicionalmente, Campero M. y Alarcón F.² (1999), manifiestan que una organización debe cumplir con diez principios:

1. Principio de finalidad
2. Principio de la especialización
3. Principio de coordinación
4. Principio de autoridad
5. Principio de responsabilidad
6. Principio de definición
7. Principio de correspondencia
8. Principio de supervisión
9. Principio de equilibrio
10. Principio de continuidad

² Administración de Proyectos Civiles, cap. 4, pág. 90 - 91

Algo muy importante que se debe tomar en cuenta es la tendencia de las organizaciones del futuro, la evolución técnica y social continua, de manera acelerada, presionando para adecuar las estructuras de trabajo a las nuevas condiciones.

Los autores Campero M. y Alarcón F. (1999), mencionan los factores que fuerzan a modificar las organizaciones, éstos son:

- Dificultad para conseguir nuevos aumentos de productividad.
- Velocidad acelerada de los cambios tecnológicos.
- Búsqueda de organizaciones flexibles para acomodarse a los cambios del mercado.
- Satisfacción al cliente que busca productos diferentes para ganar mercados.

Esto ha dado origen a ciertas tendencias en los constructores, las cuales son:

1. Preocupación por alcanzar mayor productividad en base a creatividad e invención.
2. Tendencia a contratar servicios, suministros y ejecución de obras.
3. Organizarse para mejorar los procesos de producción.
4. Mayores recursos para investigación y desarrollo de nuevos productos.

Las tendencias mencionadas han llevado a que las empresas se organicen:

1. Por procesos, liderado por el representante del proveedor.
2. Subcontratando partes del producto, pero conservando la responsabilidad de su integridad y garantía de calidad.

Las consecuencias que se advierten para las organizaciones son las siguientes:

1. Inclinação por crear estructuras ordenadas por proceso de producción **(Organización por proceso)**.
2. Estructuras que tienden a ser menos jerarquizadas, por efecto de las subcontrataciones **(Organizaciones planas)**.

3. Necesidad de reforzar la coordinación entre jefes de procesos para asegurar la calidad y plazos del producto vendido (**Coordinación horizontal**).

4. Organización virtual.

El buen funcionamiento de las estructuras organizacionales de empresas constructoras y constructores individuales en la ciudad de Loja tiene que ver con el correcto funcionamiento de los organigramas que se presenten, al poder determinar con exactitud lo antes mencionado se podrá elegir la estructura de manejo de sus proyectos que mejor se acomoden a sus propósitos inmediatos y futuros.

Resulta necesario para el buen funcionamiento de la organización tener presente el significado de “Lean Production³”, que según Campero y Alarcón (1999), es la producción sin pérdidas, este es un sistema de trabajo que busca hacer más eficiente a los procesos constructivos, un espacio improductivo está en los tiempos de espera innecesarios, debidos con frecuencia a falta de materiales, carencia de diseños, entre otros.

Howell (1999) define al concepto de producción sin pérdidas como la entrega al cliente de forma instantánea de un producto hecho a la medida sin mantener inventario alguno. Este concepto incluye:

- Identificar y entregar valor al cliente, eliminando aquello que no tenga valor.
- Organizar la producción como un flujo continuo.
- Buscar la perfección; entregar un producto, como lo requiere el cliente, sin pérdida alguna.

Además Shah y Ward (2003), manifiestan que el modelo “lean production”, no afecta solo al interior de las empresas, sino también a su organización externa, dicho modelo está recibiendo una atención creciente por parte de la comunidad científica como método de gestión adecuado para mejorar la competitividad de las empresas.

³ Los autores iniciadores de Lean Production son: Womack, Jones y Ross (1990)

1.2 Objetivos

Objetivo general:

Elaborar un diagnóstico sobre el funcionamiento organizacional de las empresas constructoras y constructores individuales en la ciudad de Loja.

Objetivos específicos:

- Identificar los sistemas organizacionales más utilizados en la ciudad de Loja.
- Identificar las principales fuentes de conflicto debido a la estructura organizacional.

1.3 Justificación del Problema

El estudio “Fuentes de Conflicto debido a la estructura organizacional en empresas constructoras y constructores individuales en la ciudad de Loja” se hace imprescindible en nuestra ciudad, por el avance tecnológico que se ha desarrollado a la fecha en el ámbito constructivo, por la necesidad de combatir la obsolescencia⁴, además al existir un notorio desconocimiento en resolución de conflictos lo cual ha desencadenado en un retroceso institucional e ineficiencia laboral llegando hasta el punto de no conocer las razones del porqué se ocasionan los diversos problemas entre los agentes involucrados en el desempeño de las actividades normales, que permitirá a los gerentes de las organizaciones y a los trabajadores de las mismas tener las garantías requeridas con la finalidad de alcanzar las metas propuestas, y poder adquirir las competencias básicas que los encaminen hacia el éxito institucional que valide cualquier proyecto que se piense realizar.

Adicionalmente, otra razón que justifica este estudio es la elaboración de un diagnóstico sobre el funcionamiento organizacional, que facilite la identificación de los sistemas organizacionales que sostengan la máxima eficiencia y sean usados de manera diversificada en la ciudad de Loja.

⁴ Según el diccionario de la Real Academia Española obsolescencia es la razón de porque algo se está volviendo obsoleto que está cayendo en desuso.

1.4 Metodología del estudio

Existen un sin número de procesos metodológicos que permitirán profundizar este tema de estudio; para el presente proyecto se procedió a realizar entrevistas⁵ a 10 empresas constructoras, las mismas que preferentemente debían ser realizadas a los gerentes de las empresas, sin embargo algunas entrevistas se realizaron a niveles jerárquicos inferiores, asegurando que contaban con mucha experiencia en el tema, debido al tiempo de trabajo que habían cumplido hasta la fecha (ingenieros civiles y arquitectos), siendo de ésta manera profesionales adecuados e idóneos para la presente investigación. De igual forma se entrevistaron a 10 constructores individuales en la ciudad de Loja, obteniendo así una base de datos representativa para la realización del proyecto. Con ayuda del banco de preguntas (Anexo 1), se realizarán entrevistas y posteriormente el análisis se lo hará con respecto al tema y a los objetivos planteados para el proyecto. El banco de preguntas se lo redactará con ayuda de algunas herramientas bibliográficas como: libros, papers, internet, referente al tema y también con la ayuda del Director del proyecto (experiencia personal).

Siguiendo con el estudio se identificarán los sistemas organizacionales más utilizados en nuestra ciudad, aquí se tomó en cuenta la semejanza con los distintos tipos de organización presentados en el capítulo II, ya que ninguno de ellos posee una organización que determine exactamente al tipo de organización expuesta; realizando un análisis se tendrá la interpretación de resultados, los posibles conflictos que se están generando, los incentivos existentes, diferenciándolos de empresas constructoras y constructores individuales, para de ésta manera determinar las conclusiones más sobresalientes y finalizar con las recomendaciones del caso.

⁵ Ver Anexo 1. Preguntas básicas que se realizaron a las empresas constructoras y a los constructores particulares.

CAPÍTULO II

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES PARA MANEJAR PROYECTOS

En el presente capítulo se procederá a estudiar los tipos de estructuras organizacionales que puede adoptar una empresa para realizar un trabajo y describir el proceso de estructuración necesario para realizar las tareas del proyecto, Fig. 2.1.

2.1 ¿Qué es una organización?

La organización de empresas constructoras es: “La división lógica, óptima y ordenada de trabajos y responsabilidades, para alcanzar los pronósticos definidos por la planeación⁶”.

La organización ha existido siempre, desde que el hombre se unió a la comunidad más primitiva, se comunicó y se dividió el trabajo, realizó labores de organización.

Suárez Carlos (2001), manifiesta que el hombre es organizado de nacimiento, más cuando trabaja en un grupo numeroso, su intuición deja de ser eficiente, al no contar con la información necesaria.

Para que un grupo de personas pueda trabajar efectivamente en la realización de ciertos propósitos, debe existir una estructura explícita de funciones y para el caso de empresas pequeñas y medianas como existe en la ciudad de Loja es recomendable, tomar muy en cuenta las cualidades de cada persona, y convertir la organización en un esquema elástico y dinámico, que sirva a las personas, en otras palabras, usar la organización en función del individuo.

Gibson (1996), menciona que la eficacia de cualquier organización depende en gran medida del comportamiento humano. El ser humano está relacionado con

⁶ Suárez Carlos (2001), Administración de Empresas Constructoras, pág. 77-79

todos los tipos de organización. Uno de los principios psicológicos más importantes es el de que las personas son diferentes. Cada una tiene una forma especial de percibir las cosas, una personalidad propia y unas experiencias distintas. Las personas presentan diferencias étnicas, difieren en cuanto a su talento y en cuanto a la forma en que controlan su estrés y tienen actitudes, ideas y aspiraciones diferentes; de aquí que en nuestra ciudad la diversidad en obreros es muy acentuada, se da la presencia de peruanos y colombianos siendo éstos de diferentes costumbres e idiosincrasia⁷. “Los trabajadores de hoy en día no tienen el mismo aspecto ni piensan o actúan como los de épocas anteriores⁸”. “Cualquier gestor que pretenda ser eficaz deberá considerar a cada uno de sus empleados o miembros de su organización como algo especial, lo cual incluye considerar todos esos factores etológicos y culturales⁹”

Algo muy importante, referente al presente tema, es saber que no existe crecimiento organizativo sin conflicto pero éste debe ser funcional es decir que permita el crecimiento organizativo.

Antes de pasar a mencionar los diversos tipos de estructuras básicas inmersos en la organización, se menciona lo que es un organigrama y los diferentes tipos, ya que estos se hallan inmersos en la organización.

“Un organigrama es un diagrama en el que se presentan gráficamente las relaciones de información entre funciones, departamentos en individuos de una organización. En general, en un organigrama se proporciona información sobre cuatro importantes aspectos de la estructura de la organización: tareas, subdivisiones, niveles administrativos y líneas de autoridad¹⁰”.

Campero M. (1999), menciona que los tres tipos más característicos de organigramas para el manejo de proyectos son:

- Organigrama funcional

⁷ Según el diccionario de la Real Academia Española idiosincrasia se define como: los rasgos, temperamento, carácter, etc., distintivos y propios de un individuo o de una colectividad.

⁸ Jim Clemmer, *Firing on All Cylinders*, (1992)

⁹ James Gibson, *LAS ORGANIZACIONES*, (1996,) pág. 8

¹⁰ Don Hellriegel, *ADMINISTRACIÓN*, (1998), pág. 627 – 632

- Organigrama independiente
- Organigrama matricial

En estos organigramas se observan diferentes reparticiones de tareas y diferentes relaciones de autoridad

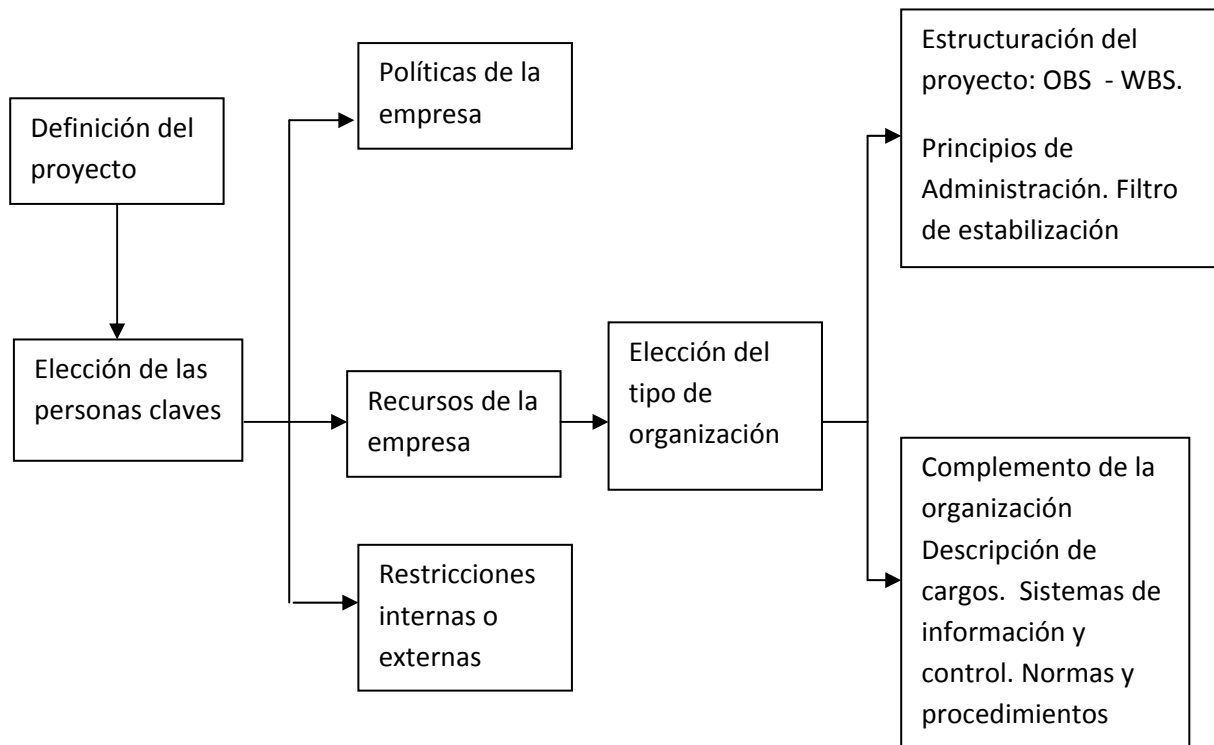


Fig. 2.1 Organización y Estructuración del Proyecto

Fuente: Campero M. y Alarcón F. (1999), Administración de Proyectos Civiles, pág. 70

Para una mejor comprensión de la estructura que debe adoptarse para manejar un proyecto, se estudiará algunos conceptos básicos de organización.

2.2 Conceptos básicos

Toda la gestión de la empresa para el manejo del proyecto, queda marcada por los criterios aplicados para dividir el trabajo y por la forma en que participan en su estructura orgánica los tres elementos siguientes:

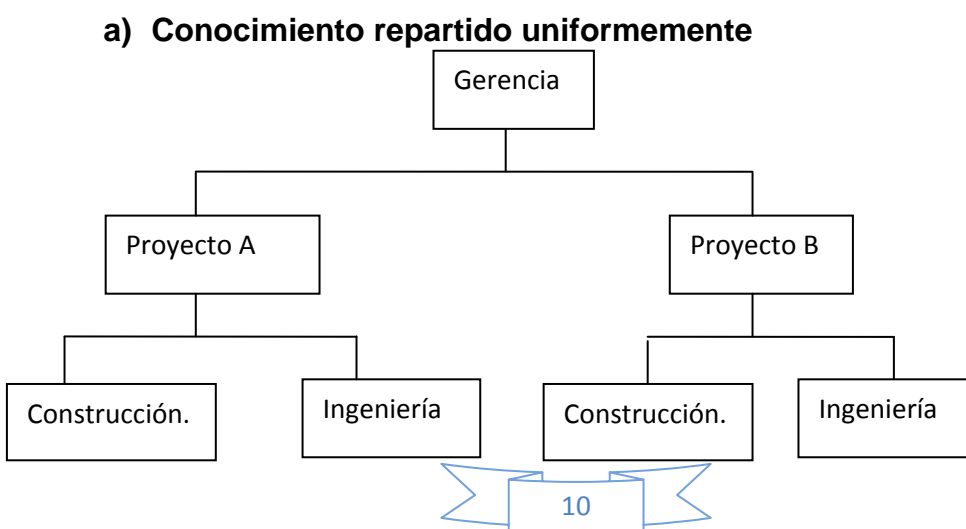
- Conocimiento
- Autoridad
- Responsabilidad

2.2.1 Conocimiento

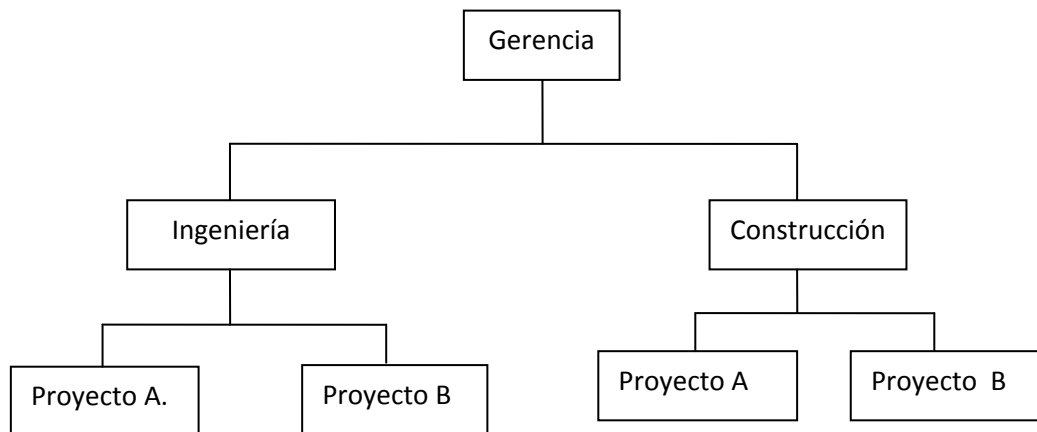
Según Campero y Alarcón (1999), al conocimiento lo usamos en el sentido de dominar la ciencia o la técnica que requieren las finalidades de la empresa. Este conocimiento se encuentra en las personas o en la documentación interna. Algunas actividades de una empresa pueden requerir de los empleados que las ejecutan sólo conocimientos limitados: por ejemplo la entrega de cartas a domicilio en una empresa de reparto; o la carga y descarga de sacos en una empresa de transportes de materiales de construcción. Sin embargo, en otras empresas como las constructoras, este conocimiento puede ser de muy alto nivel, hasta llegar a ser único en su campo y constituir una gran ventaja sobre la competencia.

En el primer caso, la empresa no necesita cuidar el conocimiento técnico de su personal (la empresa de reparto más bien procurará que sus empleados tengan un alto grado de honradez). En el segundo caso, la empresa cultivará este conocimiento y puede mantenerlo en carácter de confidencial.

El conocimiento puede estar disperso en la empresa o puede agruparse por especialidades. En este último caso podrá llegar a los usuarios en carácter de mando (con autoridad) o puede entregarse a la organización en carácter de asesoría, es decir, con un grado mínimo de autoridad y, por lo tanto de responsabilidad. La estructura que adopte la organización señalará esta circunstancia. En la Fig. 2.2 se hace referencia a la distribución del conocimiento el cual puede estar repartido uniformemente en dos proyectos diferentes (Fig. a) o también el conocimiento concentrado en departamentos (Fig. b).



b) Conocimiento concentrado en departamentos



Figs. 2.2 Distribución del Conocimiento

Fuente: Fuente: Campero M. y Alarcón F. (1999). Administración de Proyectos Civiles, pág. 74

2.2.2 Autoridad

El diccionario de la Real Academia Española, dice que la autoridad es el poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. También dice que es el carácter o representación de una persona por su empleo, mérito o nacimiento, es necesario saber que el poder y la autoridad representan términos que se utilizan con frecuencia e indistintamente y suelen ser motivo de confusión. Comparada con el poder, Hicks (1991), manifiesta que la autoridad representa un derecho de la organización para hacer algo basado en el puesto que uno posee.

El poder que es ejercido por medio de las personas y sus objetivos constituye la fuerza que determina los objetivos de la organización y la forma como se habrán de perseguir. El poder representa la capacidad de hacer algo. La autoridad constituye poder legítimo e institucional. Sin embargo representa tan solo una forma de poder dentro de las organizaciones. Tanto la responsabilidad como la dependencia en última instancia también se derivan del poder. El poder proviene de muchas fuentes. Entre ellas se encuentra la fuerza física, los recursos económicos, poseer conocimientos superiores o no poseídos por los demás, obtener actuaciones superiores al promedio, poseer una personalidad atrayente, puesto organizacional y persuasión ideológica. Sin

tomar en cuenta cual sea la fuerza, el poder con frecuencia se institucionaliza como autoridad legal. Por tanto los giros en poder organizacional a menudo conducen a la redistribución de autoridad.

El poder también existe fuera de los sistemas de autoridad reconocidos. Un reconocimiento de estas fuentes adicionales de poder ayuda a comprender como las cosas se realizan en realidad dentro de las organizaciones.

Desde un punto de vista organizacional, la autoridad “es el derecho que tiene un administrador de exigir o solicitar a un subordinado que haga algo con el fin de alcanzar las metas organizacionales¹¹”.

En la ciudad de Loja, la autoridad que poseen los gerentes o principales, resulta ser un “autoritarismo¹²”, por creerse dictadores en sus proyectos no dando apertura al diálogo, por consiguiente ocasionando conflictos.

2.2.3 Responsabilidad

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española dice que es “la obligación de reparar y satisfacer a consecuencia de una culpa”.

En una tarea repartida, la responsabilidad de uno nace cuando le han dado una cierta autoridad. “La responsabilidad es proporcional a la autoridad recibida, de tal modo que nadie puede cargar con ella si no ha recibido la debida autoridad, al mismo tiempo, nadie debe otorgar la autoridad sin la responsabilidad equivalente, pues ello puede crear oportunidades de abuso¹³”. La responsabilidad no puede delegarse, sólo se comparte con aquellos en quienes se ha delegado su autoridad, debemos tomar en cuenta que al entregar una cuota de autoridad, va implícita una cuota similar de responsabilidad. La delegación de autoridad hace nacer también la obligación de dar cuenta al superior de las consecuencias (resultados) del uso de la autoridad delegada.

¹¹ Hicks H. y Gullet R, Administración (1991), pág. 336

¹² Según el diccionario de la Real Academia, autoritarismo es la actitud de quien ejerce con exceso su autoridad.

¹³ Campero A. y Alarcón F, Administración de proyectos civiles (1999), pág. 54

El superior que delega autoridad tiene el deber y el derecho de exigir cuenta de los resultados, para responder de su propia responsabilidad.

2.3 División del trabajo

El organigrama de una empresa (Fig. 2.3), tiene casi siempre un aspecto piramidal consecuencia de la aplicación en ella del concepto de división de trabajo, según Campero M. y Alarcón F. (1999), desde muy antiguo se conoce que se obtienen mejores resultados si se hace esa división, pues con ello se aprovechan mejor las habilidades o condiciones de algunas personas: se evita el continuo aprendizaje de nuevas actividades, se supera la limitación del hombre en cuanto a su capacidad física, a sus posibilidades de adquirir conocimientos en múltiples disciplinas y, particularmente, a su alcance de supervisión y control.

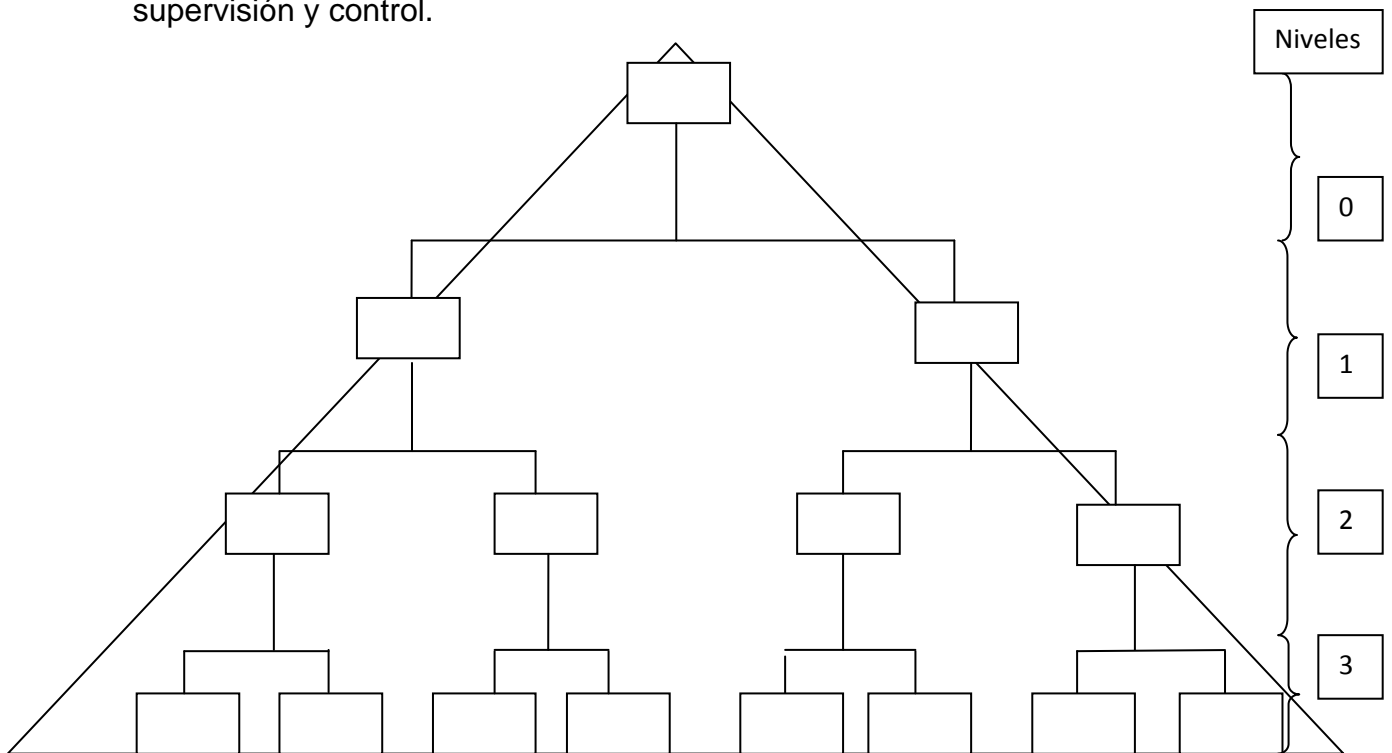


Fig. 2.3 Organigrama de una empresa

Fuente: Campero M. y Alarcón F. (1999). Administración de Proyectos Civiles, pág. 71

De aquí que se hace imprescindible presentar la organización de una empresa al menos en un organigrama, para luego proceder a determinarlas de acuerdo a las estructuras organizacionales expuestas a continuación.

2.4 Estructuras básicas

“La estructura de una organización son pautas que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo de una organización. Causa importante del comportamiento personal y de grupo¹⁴”

Además, “La estructura de una organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, considerando luego la coordinación de las mismas¹⁵”. Para estructurar una empresa hay que:

- Conocer la división del trabajo que predomina.
- Analizar cómo se coordinan las diferentes tareas.

Criterios para dividir el trabajo

Cuando se requiere clasificar o dividir algo en partes más entendibles o mejor definibles, existen diferentes criterios; la propuesta es mostrar una clasificación que abarque todos los trabajos que se ejecutan en una organización y la clasificación realizada es por su caracterización distintiva, así:

- Operaciones
- Proyectos
- Trabajos estratégicos y prospectivos

De acuerdo a lo antes mencionado podemos dividir el trabajo por lo siguiente:

- a) Por territorio** (sede occidente, sur, norte).
- b) Por proyecto** (Central Hidroeléctrica Paute, Proyecto de riego Zapotillo).
- c) Por simple número de dependientes** (número máximo de operarios por supervisor o de subjefes por cada jefe).
- d) Por función** (producción, ventas, finanzas, personal).
- e) Por proceso** (fundición, laminación, galvanizado).

¹⁴ Gibson James, Las organizaciones (1996), pág. 529

¹⁵ www.upv.es/~jmontesa/gei/GEI-10.ppt, La estructura de la empresa Creación y Gestión de Empresas, DOE, 2003-2004

f) **Por clientes** (mayoristas, minoristas).

g) **Por producto o servicio** (Cemento Guapan, Rocafuerte).

En el capítulo anterior se mencionó la clasificación de las organizaciones según las estructuras jerárquicas elementales implícitas en ella, ahora se profundiza en el tema ya que ésta parte es elemental para el estudio, se vale de ella para proceder a determinar los diferentes tipos de organización que existen en nuestra ciudad, siendo según Campero y Alarcón (1999) la siguiente:

2.4.1 Estructura lineal

Es la más simple de todas las estructuras y, por lo tanto con ella puede darse forma a otras más complejas. Implica una línea directa de autoridad y control que va desde el ejecutivo superior hasta los ejecutivos intermedios y supervisores, terminando en el operador. Si en la empresa se fabrican dos productos o se ejecutan dos proyectos A y B, y para cada uno existe una línea jerárquica independiente, quiere decir que la empresa desea que cada producto o proyecto se ejecute bajo la autoridad y responsabilidad de una sola mano. Se dice, en este caso que la empresa ha organizado sus proyectos bajo una estructura del tipo lineal. Como consecuencia de lo anterior, si los dos proyectos necesitan las mismas especialidades (diseño y construcción por ejemplo) éstas se repartirán en ambas unidades. Es decir, si por alguna razón a la empresa le interesa la independencia total de cada unidad, no le importará que los conocimientos especializados queden repartidos en varias unidades o departamentos de la organización. La autoridad y responsabilidad sobre cada proyecto están en una sola mano (Fig. 2.4), es decir repartido solo en la gerencia.

Según Blanco M. (2000), presenta las siguientes ventajas.

- Estructura sencilla y de fácil comprensión.
- Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
- Facilidad de implantación.
- Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

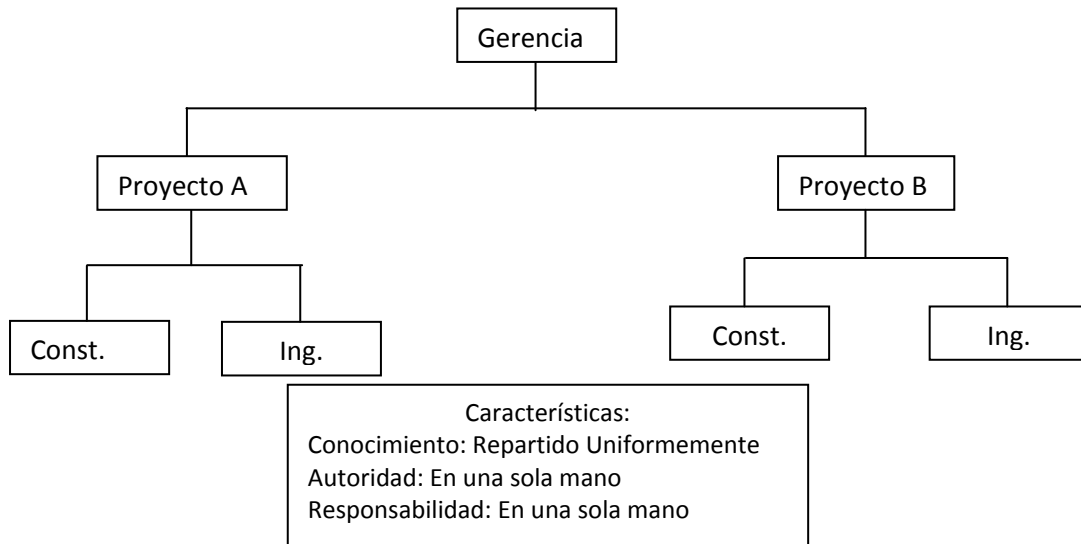


Fig. 2.4 Estructura Lineal

Fuente: Campero M. y Alarcón F. (1999). Administración de Proyectos Civiles, pág. 76

2.4.2 Estructura por servicios o staff

En su forma más elemental difiere del esquema anterior en la ubicación que el conocimiento tiene dentro de la estructura. En este caso, “la cultura técnica” se reúne en oficinas de servicio o de “staff”, diferentes para cada especialidad. Desde estas unidades se proporciona asesoramiento directrices técnicas a los ejecutivos de línea en determinadas funciones específicas de gran responsabilidad, tales como investigación, planificación, relaciones industriales, etc. (Fig. 2.5). En este esquema elemental, la autoridad y la responsabilidad se conservan en el grupo de proyecto. Las oficinas de servicio tienen el carácter de asesoría; para que sus determinaciones sean órdenes, deben recibir esa calidad de un ejecutivo superior.

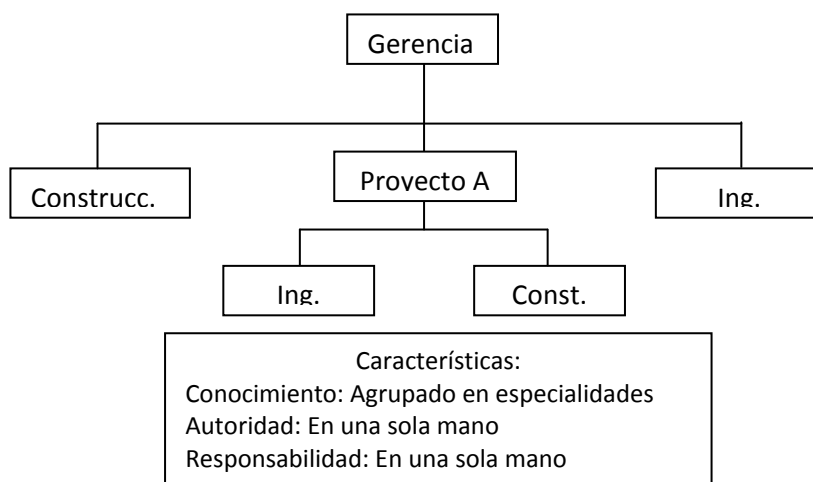


Fig. 2.5 Estructura por Servicio o Staff

Fuente: Campero M. y Alarcón F. (1999). Administración de Proyectos Civiles, pág. 77

2.4.3 Estructura funcional

Campero M. y Alarcón F. (1999), mencionan que tiene su origen en una idealización de F.W. Taylor, que modifica la naturaleza de la prestación de servicios de los “staff”, sustituyendo el carácter de asesores y consejeros del equipo de especialistas por uno de autoridad y responsabilidad para supervisar las distintas funciones que debe cumplir el personal de línea hasta alcanzar su objetivo.

Bajo el sistema ideal de Taylor, un hombre estaba encargado, por ejemplo, de la producción, otro de su programación, otro de la inspección, otro del mantenimiento, etc. y todos se relacionan directamente con los trabajadores. Entonces, las disciplinas están encasilladas por especialidad y la autoridad está repartida

En la Fig. 2.6 se demuestra el Esquema Funcional de Taylor en donde C1, C2 son los jefes jerárquicos del nivel operativo O.

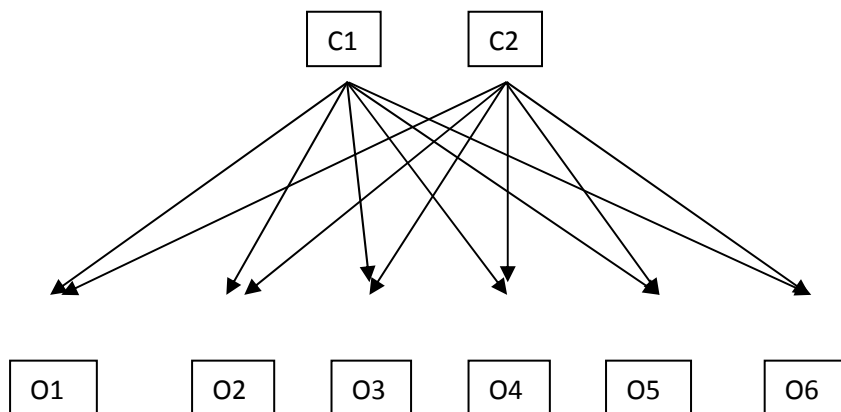


Fig. 2.6 Esquema Funcional de Taylor

Fuente: Campero M. y Alarcón F. (1999). Administración de Proyectos Civiles, pág. 78

Serán de una y otra clase según como se dispongan en ellas los factores “conocimiento” (o “cultura técnica”), autoridad y responsabilidad, antes ya descritas.

Según la estructura más compleja de organizaciones es producto de la combinación de las estructuras básicas o elementales. La fusión de los tres

sistemas, enfatizando aquellas características que sean más apropiadas a los fines que se persiguen, permite elegir una estructura eficiente y adaptarse a los cambios del medio, de los objetivos y de otras singularidades (Campero M. y Alarcón F 1999).

2.5 Estructuras organizacionales complejas

Campero M. y Alarcón F. (1999), mencionan que una empresa grande debe ejecutar proyectos complejos y multidisciplinarios, para realizarlos se da una estructura combinada que cae dentro de la siguiente clasificación:

- Organización funcional
- Organización independiente
- Organización intermedia o matricial

2.5.1 Organización funcional

Pérez Y. y Minsal D.¹⁶ (2007), dicen que la organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos.

“Se genera un esquema funcional cuando la empresa se encuentra dividida según las diferentes disciplinas o conocimientos (ingeniería, construcción, personal, etc.) y le encarga a cada departamento especializado la parte correspondiente del proyecto para que lo lleven adelante con plena y total responsabilidad Fig. 2.7. Suele nombrarse un coordinador general o se entrega ese papel al departamento mayormente involucrado, de modo que la autoridad queda dividida en los diversos departamentos.

¹⁶ En su obra: Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización, www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci101007.html.

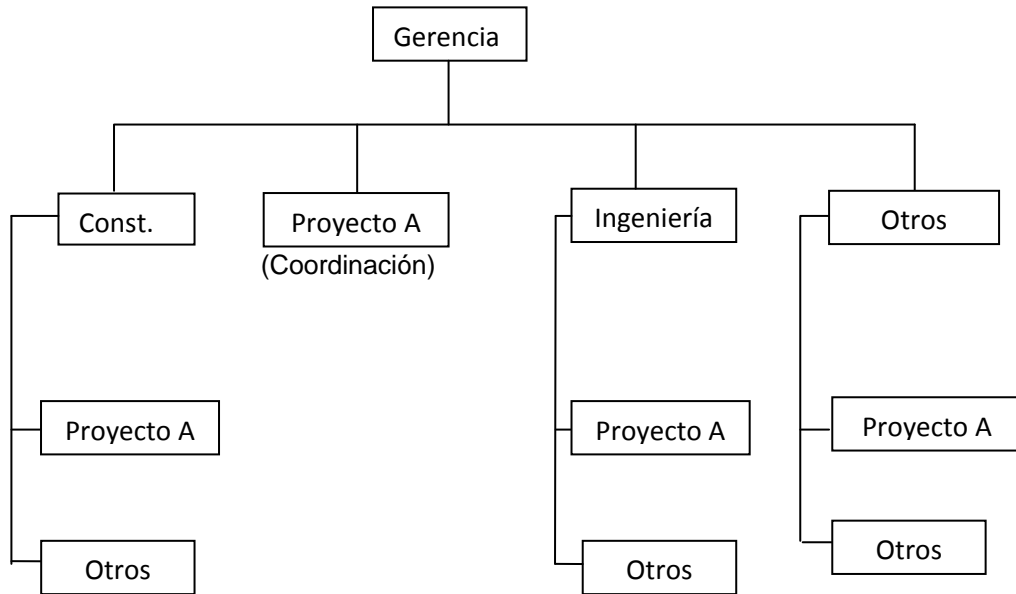


Fig. 2.7 Organización Funcional

Fuente: Campero M. y Alarcón F. (1999). Administración de Proyectos Civiles, pág. 79

2.5.2 Organización independiente

Esta estructura se aplica con éxito a la tarea de ejecutar un proyecto complejo importante, pero a la vez singular dentro de la empresa. Si ella no tiene entre sus objetivos permanentes ejecutar proyectos, sino que, ocasionalmente, encara alguno por razones de ampliación de fábrica o similares elegirá una estructura independiente (Fig. 2.8). A la empresa no le interesa ganar experiencia en un rubro que no es el suyo, sino asegurar el buen resultado de esa particular inversión; por consiguiente, da una autonomía total al proyecto con relación al resto de la empresa (concepto lineal).

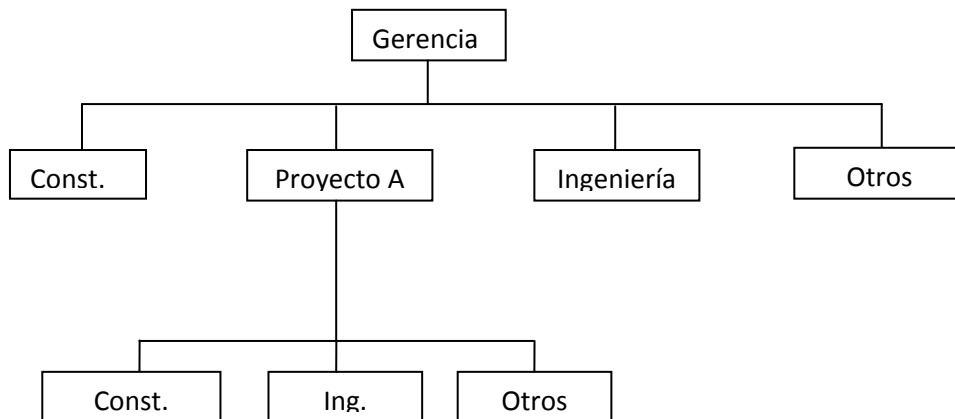


Fig. 2.8 Organización Independiente

Fuente: Campero M. y Alarcón F. (1999). Administración de Proyectos Civiles, pág. 80

2.5.3 Organización intermedia o matricial:

Pérez Y. y Minsal D. (2007), manifiestan que la estructura matricial se denomina en ocasiones sistema de mandos múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Es una posición intermedia de las dos anteriores. Es indudable, que compensa o equilibra las ventajas e inconvenientes de los otros sistemas, pudiendo adaptarse con ventaja a las empresas que, por realizar continuamente proyectos complejos y de gran envergadura, desean conseguir:

- Eficiencia en la gestación del proyecto, lo que se logra en la estructura independiente con un Jefe de Proyecto que tiene responsabilidad y autoridad total.
- Aplicación, al proyecto, del conocimiento acumulado en las áreas especializadas y permanentes de la empresa, con un retorno a ellas de la nueva experiencia, particularidades que van asociadas a la estructura funcional.
- Una sola “cara” frente a terceros involucrados en el proyecto (clientes, autoridades externas, contratistas, proveedores), lo que evita malos entendidos y precisa responsabilidades.

Tabla resumen Estructuras Organizacionales Complejas

Tipos de organización	Ventajas	Desventajas
Funcional	Cambio mínimos en la organización	Rigidez para adaptarse a necesidades y cambios

	<p>Generalmente, menor costo</p> <p>Aprovechamiento de los especialistas escasos</p> <p>Acumulación de experiencias y habilidad en departamentos</p> <p>Fácil administración del personal</p> <p>Uso más flexible del recurso humano</p>	<p>del proyecto.</p> <p>Eventual diferencia de la política entre departamentos</p> <p>Posibles ineficiencias por lucha de prioridades</p> <p>Dificultad para medir costos de cada departamento que se asignan al proyecto</p>
Independiente	<p>Alta eficiencia por efecto de un objetivo claro e igual para todos</p> <p>Rapidez de adaptación a los cambios necesarios para el proyecto.</p> <p>Una sola política para todos</p> <p>Organización hecha para esa política</p>	<p>Generalmente, mayor costo de la organización</p> <p>Eventual pérdida de la experiencia y habilidad adquirida</p> <p>Difícil obtención de lo profesionales más calificados</p>
Matricial	<p>Pondera ventajas e inconvenientes de las estructuras funcional e independiente para acomodarse a las posibilidades y objetivos de largo plazo de la empresa.</p>	

Tabla 2.1 Ventajas y desventajas de los diferentes tipos de organización

Fuente: Campero M. y Alarcón F. (1999). Administración de Proyectos Civiles, pág. 86

CAPITULO III

CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 ¿Qué es conflicto?

El conflicto organizativo es un desacuerdo entre dos o más miembros de una empresa debido al hecho de que han de compartir recursos escasos o realizar actividades; también puede originarse del hecho de que poseen estatus, metas, valores o ideas diferentes. Puede concebirse como el proceso que comienza cuando una de las partes se da cuenta de que la otra ha frustrado o va a frustrar alguno de sus intereses. La consecuencia es que los miembros de la organización en desacuerdo, o de una parte de la misma, procuran hacer que su causa, o punto de vista, prevalezca sobre la de los demás.

“Los conflictos surgen siempre que los intereses chocan, éstos pueden construirse dentro de las estructuras, funciones, actitudes y estereotipos de la organización o surgir a partir de recursos poco frecuentes. Puede ser explícito o encubierto. Cualesquiera que sea la razón y la forma que tome, el origen reside en una divergencia de intereses percibida o real¹⁷”

Algo muy importante de señalar, es que Hellriegel (1999), manifiesta que para evitar un conflicto innecesario y reducir o solucionar el conflicto excesivo, consiste de procesos de diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación y otras intervenciones creadas.

Hicks H. (1991), dice que el conflicto se puede identificar en tres niveles, el primer nivel se refiere a la percepción. Habrá que percatarse de la existencia de un conflicto porque las metas de dos partes son incompatibles y existe la oportunidad de interferencia. En segundo término el conflicto también se siente. Éste podrá provocar sentimientos de coraje o desconfianza entre los grupos. En tercer lugar, este elemento conduce a un comportamiento que es una reacción ante los primeros dos niveles.

¹⁷ Morgan G. Imágenes de la organización, (1996), pág. 141 - 142

Este capítulo es fundamental en el presente proyecto, ya que a través de él identificaremos los tipos más comunes de conflictos que se desarrollan en nuestra ciudad entre obreros, trabajadores de planta; en general todos los miembros de la organización, a través de la entrevista a los principales, así mismo todos los procesos necesarios para evitarlos o en el caso que se presenten aprender de éstos y sacarles el mejor provecho posible, para así lograr una organización más eficiente y eficaz.

3.2 Tipos de conflictos en la organización

Un conflicto puede afectar de tal forma a una organización que le suponga la muerte. No todos los conflictos tienen la misma importancia, lo grave no es que existan, sino que existan sin solucionarse, siendo conscientes de su existencia.

Codina Alexis (2006), expone que los conflictos tienen el potencial de mejorar o deteriorar el desarrollo de la actividad organizativa según la forma de gestionarlos. Además del impacto que el conflicto ocasiona a la organización, se distinguen diversos tipos de conflicto según el ámbito en el que se sitúa, Berrettoni-Bianchotti-Flores-Mansur(2007), presentan la siguiente clasificación:

3.2.1 Conflicto intra-individual: El conflicto dentro de la persona ocurre cuando un individuo persigue objetivos divergentes con los de la organización, o no sabe qué trabajo debe realizar, o cuando la persona debe hacer más de lo que es capaz de realizar. Con frecuencia, este tipo de conflicto influye en la manera en que el individuo responde a otros tipos de conflicto organizativo.

3.2.2 Conflicto interindividual: El conflicto entre personas de la misma organización se debe a diferencias de personalidad o provienen de las presiones referentes a los roles.

3.2.3 Conflicto intra-grupal: El conflicto entre personas y grupos frecuentemente se relaciona con la manera en que los individuos afrontan las presiones de conformidad que les impone su grupo de trabajo.

3.2.4 Conflicto inter-grupal: El conflicto entre grupos dentro de la misma organización proviene de diferencias de perspectivas temporales o de colisión en los objetivos que persiguen los departamentos.

3.2.5 Conflicto intra-organizativo: Todos los conflictos anteriores tienen, en un sentido amplio, esta naturaleza. En un sentido estricto, nos referimos a los ocasionados cuando su configuración organizativa provoca una serie de debilidades. Ciertos conflictos son más o menos connaturales a la vida organizativa, como ocurre con los puestos. La labor de inspección o de control de requisitos formales supone entrar en conflicto cuando hay que interpretar las normas.

La causa primordial del conflicto radica fundamentalmente en el puesto de trabajo como conjunto de tareas y responsabilidades, y en algún caso en las personas que por circunstancias objetivas han de desarrollarlo. El resultado será obvio, aunque la persona cumpla con su parte, el conflicto, tarde o temprano, surgirá.

3.2.6 Conflicto inter-organizativo: El conflicto que se da fuera de la organización, se presenta entre organizaciones recibe el nombre de competencia. Se ha reconocido que lleva al desarrollo de nuevos productos, tecnologías y servicios, así como a una utilización más eficiente de los recursos.

Alex Codina (2006), en el nuevo enfoque sobre los conflictos organizacionales, clasifica a los conflictos en: funcionales y disfuncionales. Los funcionales son los que pueden contribuir, si se manejan adecuadamente, al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. Los disfuncionales son los que crean dificultades, que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la organización, afectan el desempeño del grupo.

A través de lo antes mencionado se sabe que si un conflicto es manejado adecuadamente ayudará de manera positiva a la organización, por lo que ésta será lo más eficiente posible.

“Los conflictos son como el agua, al tener en abundancia o no tener nada resulta perjudicial, pero si tenemos lo adecuado resulta vital para nuestra existencia¹⁸”

3.2.7 El flujo de trabajo y las disfunciones generadas por una excesiva burocratización

El exceso de trabajo es un factor preponderante para la existencia de conflictos, ya que cuando una unidad es incapaz de iniciar su trabajo mientras la otra no haya terminado el suyo; desencadena situaciones conflictivas.

En suma, “el flujo de trabajo puede causar conflicto cuando existen interdependencias, imprevisibilidad e información insuficiente. La excesiva burocratización puede ser una fuente de conflictos disfuncionales¹⁹”.

Las organizaciones excesivamente burocratizadas son en sí mismas una fuente de conflictos, siendo el aumento de la formalización una forma de agravarlos más que resolverlos.

3.3 Estilos de manejos de conflictos Interpersonales

En la ciudad de Loja se presenta de manera más acentuada el conflicto interpersonal, por lo que resulta importante adentrarse en los estilos de manejo, éstos lograrán mejorar de manera notable la eficiencia de una empresa en su organización derivando en rescatar las pérdidas innecesarias para la construcción por consiguiente aumentar su producción; Hellriegel y Slocum (1999), en su libro Comportamiento Organizacional, en términos generales mencionan que el conflicto inter-personal es:

- 1) Desacuerdos o intereses incompatibles sobre metas políticas, reglas y decisiones y

¹⁸ Constantino Cathy y Sickles Cristina, Diseño de Sistemas para enfrentar conflictos, (1997), pág. 5

¹⁹ Berrettoni-Bianchotti-Flores-Mansur, Modelos Organizacionales (2007), www.psicosorga.blogspot.com/2007/11/modelos-organizacionales.html

- 2) Conductas incompatibles que producen ira, desconfianza, temor, rechazo o resentimiento.

Cada individuo enfrenta sus conflictos interpersonales mediante uno, o una combinación de cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales: evasivo, conciliador, de forzamiento, comprometidos y colaborativo.

3.3.1 Estilo evasivo

El estilo evasivo supone alejarse de las situaciones conflictivas o permanecer en una situación neutral; el individuo renuncia a enfrentar al conflicto. Los empleados que no acuden a entrevistas, posponen la respuesta o memorándums “problemáticos” o se rehúsan a participar en conflictos adoptan un estilo evasivo. Los individuos proclives a la evasión pueden actuar sencillamente como enlaces de comunicación y limitarse a la transmisión de mensajes entre superiores compañeros o subordinados. Cuando se les pide adoptar una posición definida frente a asuntos controvertidos, ponen excusas como “No he tenido tiempo para estudiar el problema a fondo”, “Necesito más información para emitir un juicio” o “Quizá lo mejor sea proceder como lo consideres más conveniente”. El estilo evasivo produce resultados negativos para las organizaciones cuando los conflictos no resueltos afectan el cumplimiento de metas.

En determinadas circunstancias, el estilo evasivo es deseable. Por ejemplo resulta adecuado cuando:

- El asunto en cuestión es de carácter menor o de importancia pasajera y por lo tanto no se justifica que la persona invierta tiempo y energía en enfrentar el conflicto;
- El individuo carece de información suficiente para enfrentar eficazmente el conflicto en un momento dado;
- El trabajador dispone de muy poco poder en comparación con el de la otra persona como para estar en condiciones de producir cambios, y
- Otras personas pueden resolver el conflicto con mayor eficacia.

3.3.2 Estilo conciliador

El estilo conciliador representa la reducción al mínimo o supresión de diferencias reales o percibidas cuando se adopta la visión de la situación que sostiene la otra persona. Las personas proclives a la conciliación podrían razonar: “Si esto satisface a los demás, no refutaré sus opiniones” o “No me gusta herir los sentimientos de los demás al discutir problemas” o “No debemos poner en riesgo nuestra amistad, así que es absurdo que nos preocupemos por este problema; todo saldrá bien”. Los estilos que se sirven del estilo conciliador actúan como si el conflicto fuera a desvanecerse con el paso del tiempo. Apelan a la cooperación e intentan reducir tensiones mediante el ofrecimiento de garantías y apoyo a las opiniones de los demás.

Este estilo es producto del interés en los aspectos emocionales de un conflicto, pero supone muy poco en cuanto al abordamiento de las causas de fondo del conflicto.

El estilo conciliador sencillamente alienta a los individuos a encubrir o disfrazar sus sentimientos. En consecuencia; generalmente es ineficaz cuando se le emplea como estilo dominante.

Sin embargo, el estilo conciliador puede ser eficaz cuando

- Los individuos se hallan atrapados en un conflicto emocional potencialmente explosivo y la conciliación es lo más indicado para desvanecer la situación;
- La preservación de la armonía y la prevención de desordenes son especialmente importantes a corto plazo, y
- El conflicto se basa fundamentalmente en la personalidad de los involucrados y por tanto su resolución es difícil.

3.3.3 Estilo de forzamiento

Actitud basada en usar las diferentes formas del poder, como el coercitivo²⁰, a fin de dominar a una persona o grupo, y en ejercer presión sobre los demás para que acepten las opiniones propias acerca de una situación.

Algunas de las situaciones organizacionales en las que quizá sea necesario el estilo de forzamiento son:

- Urgencias que requieren de acciones inmediatas;
- Cursos de acción impopulares (como la reducción de costos y el despido de empleados de desempeño insatisfactorio) que sin embargo deben seguir en beneficio de la eficacia y sobrevivencia organizacionales a largo plazo, y
- La realización de acciones de autoprotección y para impedir que otros obtengan ventaja de la situación.

3.3.4 Estilo comprometido

Disposición de todas las partes a ceder en algunas de sus opiniones y considerar las ajenas a fin de llegar a un acuerdo.

Probablemente el compromiso sea lo más indicado cuando:

- El acuerdo representa una situación mejor que la falta de compromiso, o al menos no peor que ésta;
- El logro de un acuerdo de beneficio mutuo es imposible, ya que las partes no pueden aceptar todas las opiniones de la otra, y
- Puntos de vista contrapuestos (como metas e intereses rivales) impiden el compromiso.

3.3.5 Estilo colaborativo

Voluntad para identificar las causas de fondo de los conflictos, para compartir información abiertamente y considerar los intereses propios y ajenos, en la búsqueda de soluciones de beneficio mutuo.

²⁰ De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, coercitivo significa: que sirve para forzar la voluntad o la conducta de alguien.

Barreras de uso en el estilo colaborativo. Cabría preguntar porque siendo tan eficaz el estilo colaborativo no se lo usa con mayor frecuencia. La razón es que en toda situación puede haber barreras que impidan su uso. Entre las principales tenemos:

- Las limitaciones de tiempo suelen restringir el abordamiento directo de los sentimientos por los asuntos implicados en un conflicto.
- Las normas grupales pueden imponer el criterio de que de los empleados no deben expresar sus sentimientos negativos hacia los demás.
- Entre las expectativas de roles tradicionales y anticuados está el supuesto de que los administradores deben controlar y dirigir firmemente a sus subordinados. Esta norma organizacional de carácter descendente suele dificultar a los administradores el empleo del método colaborativo, aun si es el estilo de su preferencia.

Condiciones de uso. El estilo colaborativo suele ser considerado el mejor en términos generales. No obstante y como ya se señaló, cada estilo es útil en condiciones específicas. El estilo colaborativo para el manejo de conflictos es especialmente adecuado cuando:

- Las partes involucradas tienen en común una o más metas y su desacuerdo se funda principalmente en los mejores medios para alcanzarla;
- Se precisa del consenso para poner en práctica la mejor solución general al conflicto;
- Es necesario tomar decisiones de alta calidad con base en juicios razonados y la mejor información disponible, y
- Las partes deben resolver los sentimientos negativos y desconfianza que interfieren con sus relaciones de trabajo.

3.4 Estrategias para enfrentarse a los conflictos

“Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una

confrontación constructiva y vivificante del conflicto²¹”. “Es necesario aprender a conocer las causas de los conflictos para poder resolverlos en sus fundamentos²²”.

En encuesta internacional realizada a inicios de los años noventa, se preguntó a 1500 directivos de empresas de tres continentes ¿Cuáles serán las habilidades principales que debe tener el directivo del siglo XXI²³?

Las respuestas más reiteradas fueron:

1. Formulación de estrategias
2. Dirección de recursos humanos.
3. Negociación y solución de conflictos.
4. Mercadotecnia y ventas.

Una encuesta sobre el mismo tema realizada a fines de los ochenta, por el “Centro Europeo para la Formación de Directivos”, con sede en Madrid, entre sus consultores en diferentes capitales europeas, mostró los siguientes resultados:

1. Formulación de estrategias
2. Dirección de marketing
3. Dirección de recursos humanos
4. Negociación y solución de conflictos

En ambas el manejo de conflictos se sitúa entre las cuatro primeras habilidades para una dirección efectiva.

Según Codina A. (2006), menciona que el manejo de conflictos se considera, por especialistas en temas gerenciales, una de las habilidades principales que deben desarrollar los que tienen responsabilidades de dirección. Consecuente con esto, se proponen “tecnologías” para enfrentarlos.

²¹ Folberg J. y Taylor A (1992), *Mediación. Resolución de Conflictos sin Litigio*. Editorial LIMUSA, México.

²² Vinyamata E. (2005), *Conflictología*, pág. 138

²³ Kliksberg B. (1991), *Las perspectivas de la gerencia empresarial en los años noventa*. Pensamiento Iberoamericano, pág. 141 - 163

Adicional a lo anterior, en el manejo de conflictos, se utiliza un poema de Martí en el que dice:

“Triste es no tener amigos, Pero más triste debe ser el no tener enemigos, Porque el que enemigos no tenga, señal es que no tiene: Ni talento que haga sombra, Ni carácter que impresione, Ni valor temido, Ni honra de la que murmuren, Ni bienes que se codicien, Ni cosa buena que se le envidie”.

Dos conclusiones se pueden extraerse de esto:

- Que la envidia es una fuente de conflictos, y
- Que la ostentación, que puede generar envidia, también puede ser una fuente de conflictos.

Las estrategias para enfrentar los conflictos dentro del campo de la construcción resultan innovadores en la ciudad de Loja para evitar realizar trabajos rehechos ocasionando pérdidas innecesarias, según Codina A. (2006), con los “nuevos” enfoques sobre los conflictos, los especialistas en resolución de conflictos sugieren que los directivos pueden utilizar tres métodos, o estrategias, para enfrentarlos.

3.4.1 Métodos para enfrentar los conflictos

- 1. Reducir el conflicto**, cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados. Entre las cosas que puede hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas” por otras que demanden cooperación entre las partes; situar a las partes en situación de “amenaza común” (“si no nos unimos, perecemos ambos”); hacer cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.
- 2. Resolver el conflicto:** Cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede utilizar tres estrategias:

- Dominio o supresión: Por la vía de la “autoridad”, o “la mayoría”. En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman “conflicto oculto o latente”.
- Compromiso: Tratar de convencer a las partes, actuar como “árbitro”, aplicación de determinadas reglas, la compensación, entre otras.
- Solución integrativa: Integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.

3. Estimular el conflicto: Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar. Entre las técnicas que el directivo puede aplicar para ello están: Acudir a personas ajenas a la organización (que no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse); apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otros.

3.4.2 ¿Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones. ?

Floyer A²⁴ (1997), menciona que la base de la mediación es la negociación y la tarea del mediador consiste en introducir algunas características especiales para modificar el enfoque basado en la confrontación, que plantea la negociación como un campo de batalla y orientarla a la solución del problema. El mediador ayuda a las personas a dialogar, evitando generar malos entendidos, establece por lo menos relaciones de trabajo, aclara los problemas y busca soluciones aceptables para ambas partes. En teoría, las partes en conflicto deberían salir del proceso sintiéndose satisfechas porque todas sus necesidades e intereses han sido tomadas en cuenta, porque han logrado el mejor resultado posible y porque están dispuestas a repetir el proceso la próxima vez que surja el problema.

Los constructores en general deberían optar por la mediación dentro de sus empresas para prevenir futuros conflictos, en las empresas constructoras

²⁴ En su Libro “Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones”, primera edición.

podría existir un departamento especializado en el tema, en cambio para los constructores individuales el propietario puede asumir ésta responsabilidad, sin que en ninguno de los dos casos existan confrontaciones.

3.4.3 Negociación para resolver conflictos

Bravo L. (2006), manifiesta que la negociación es el proceso de llegar a un acuerdo con los involucrados de un proyecto con relación a aspectos inherentes a él. Es un proceso persuasivo y una de las habilidades necesarias para el logro del éxito de un proyecto.

Los gerentes de los proyectos realizan negociaciones con los clientes, contratistas, proveedores, otros gerentes, profesionales y miembros del equipo, acerca de temas tales como las necesidades del cliente, el diseño, el presupuesto, la ejecución, las responsabilidades de cada uno u otros temas técnicos, administrativos o de gestión.

En un proceso de negociación es importante identificar los objetivos, para ello debe contarse con una estrategia enfocada en los intereses de las partes, abordando los problemas difíciles y tratando de obtener planteamientos que generen un beneficio mutuo. Asimismo, uno debe prepararse para la negociación y aprender de cada negociación realizada; es necesario desarrollar habilidades para el manejo de los aspectos culturales, tales como las creencias, la religión, el lenguaje, la educación o la política, ya que estos influyen en la estrategia de la negociación.

En una negociación para la satisfacción mutua, es decir en el estilo de resolución conjunta de problemas, debemos: exponer con moderación y admitir que es posible estar equivocado; tratar de ver el problema desde el punto de vista de la otra parte, escuchando con empatía y evitando términos absolutos en las respuestas; y, armonizar o reconciliar necesidades.

Capítulo IV

CONFLICTO ORGANIZACIONAL: INTERVENCIONES POSIBLES Y NECESARIAS

Nora Femenia (2005), menciona que el conflicto es endémico²⁵ en las organizaciones, en una visión estructural, el conflicto es un problema que reduce la eficiencia. En una visión política, el conflicto interno no es un problema, necesariamente, sino un componente natural e inevitable del proceso de la competencia interna por recursos, poder o influencia. Puede haber ventajas estratégicas en generar conflictos para balancear pérdidas de prestigio o acceso, y de este modo iniciar un cambio necesario en la dinámica organizacional.

Pero si se acepta que el conflicto siempre está presente, entonces el debate se desplaza hacia las maneras más seguras de manejarlo. Si hay un pobre manejo administrativo, el conflicto se tornará destructivo, estimulando la lucha interna y generando situaciones de competencia por temas no substantivos de productividad, mostrando necesidades personales de control. Es en esta área gris de la confluencia de motivos individuales de control y poder que se plantean los riesgos a la seguridad. El conflicto bien manejado puede estimular la creatividad y la innovación que hacen a la organización más efectiva y adaptativa, cualquiera que sea la lente que usemos para observar el conflicto organizacional, hemos visto que hay una respuesta genérica de tipo negación a cualquier nivel, las personas no aceptan tener conflictos en el trabajo. Las organizaciones se identifican con “una gran familia feliz” o un “gran grupo humano”, esto se manifestaba en la mayoría de los entrevistados al principio, ya que trataban de ocultar en todo momento las posibles falencias, pero al momento de entablar un cierto tipo de amistad con el entrevistado salieron a relucir los conflictos existentes.

Si bien se puede aceptar que el conflicto es una parte normal de la vida de trabajo de todos los días, no es suficiente con promover cooperación, algunas

²⁵ Según el diccionario de la real academia española manifiesta que los endémico se refiere a una enfermedad que reina habitualmente, o en épocas fijas, en un país o comarca

técnicas de resolución de conflictos son necesarias. La confrontación institucional necesita ser manejada efectivamente, para promover el bienestar de ambos, las organizaciones y los individuos que trabajan en ellas.

“Cuando se reconocen las señales, no es muy difícil reconocer el conflicto, pero hay que saber identificar el tipo de confrontación existente por debajo del obstáculo a la eficiencia organizacional” (Femenia, 2005).

Si no existen procesos institucionales para procesar los conflictos, y el clima interpersonal es hostil, entonces aparecen algunas consecuencias, tales como el alto nivel de stress para los empleados, principalmente para los obreros ya que ellos habitan en los lugares más alejados de la urbe, también tenemos a las personas que tienen que vivir y trabajar todos los días en un ambiente de bajo nivel de confianza y más problemas psicológicos, que los trabajadores pertenecientes a ambientes más pacíficos, que regularmente son personas menos conflictivas y más fáciles de controlar.

Muchos constructores aceptan que tener conflicto laboral hace bajar la moral del grupo, polariza a las personas y les impide trabajar; y bloquea la creatividad que debería estar presente para desarrollar maneras fructíferas de trabajar. Los buenos empleados que no desean trabajar en un clima de hostilidad permanente se van y es difícil reemplazarlos, haciendo que el conflicto envenene el clima de trabajo. Si los constructores perciben que manejar estos conflictos les toma tiempo que deberían dedicar a otras actividades, van a hacer algo todavía peor, que es ignorarlos, provocando de manera notable un conflicto disfuncional

Femenia N. (2005), manifiesta que el conflicto se percibe como destructivo cuando

- Distrae la atención de los temas importantes.
- Sabotea la moral, la auto-imagen o la identidad grupal.
- Polariza a las personas, y a los grupos, destruyendo la cooperación, (aquí tenemos el caso de constructores particulares en nuestra ciudad en donde al contratar a su maestro de obra predilecto éste casi siempre ya tiene su

grupo de trabajo determinado y no le gusta que incorporen a obreros que él no los conoce, ya que ocasiona conflictos intra- personales entre ellos).

- Confronta a los empleados y los estimula hacia conductas dañinas e irresponsables, incluyendo insultos, agresiones físicas, tácticas de exclusión y hostigamiento a otros.
- Genera percepciones individuales de exclusión, hostilidad y humillación que podrían volver como actos armados de revancha contra la institución o empleados “agresores.”

Una evaluación de los costos del conflicto envuelve estimar diferentes aspectos, tales como:

- Excesiva rotación del personal, de aquí la importancia por contar con una organización establecida.
- “Productividad²⁶” que se reduce.
- Problemas con la calidad del producto.
- El tiempo perdido en la incorporación de nuevos trabajadores se traduce en costos, provocando de ésta manera un “trabajo no contributivo²⁷” (TNC).
- Mayores costos de supervisión de empleados.
- La cooperación entre grupos disminuye.
- Pérdida de prestigio y poder por la gerencia.
- Más insatisfacción de parte de los clientes.

Femenia N. (2005), indica que si el conflicto es reconocido y evaluado en su totalidad, será visto como la parte costosa y escondida del costo de hacer negocios, pero este costo al final será reembolsable por el hecho de no caer en los mismos conflictos. Algunos de estos costos son:

- Costos directos: honorarios profesionales de los abogados y otros profesionales; despido de empleados y reclutamiento de empleados nuevos y su capacitación.

²⁶ La Productividad se define como: el cociente de la división de la producción entre los recursos usados para lograr dicha producción, según Ghio V. (2001), pág. 22

²⁷ TNC se define como cualquier actividad que no agregue valor, y que caiga directamente en la categoría de pérdida, según Ghio V. (2001), pág. 23

- Costos de oportunidad: la pérdida de ingresos debido a la baja productividad y clientes que se van.
- Costo de continuidad: pérdida de la estructura de los grupos y su confianza mutua, y los resultados en calidad deficiente del trabajo.
- Costos del medio ambiente tóxico—stress relacionado con el trabajo y enfermedades relacionadas.

4.1 Gerenciamiento del conflicto de un modo productivo

En toda organización se sabe que el conflicto es inevitable y tiene mucha incidencia en el clima organizacional de la empresa y desde luego, según la manera como se le gerencia, se maneje, los resultados como le ha sucedido a muchas organizaciones de la región, puede ser desastroso o bien conducir a la organización a su eficiencia que es lo esperado (Mora 2008). En el presente proyecto se apoya el concepto de que el conflicto bien procesado es la manera más usual en la cual las organizaciones procesan su cambio a nivel institucional.

Según Mora (2008), se podría caracterizar al conflicto como constructivo cuando:

- Resulta en la clarificación de temas importantes.
- Resulta en soluciones para algunos problemas y mantiene el proceso del cambio moviéndose hacia adelante.
- Produce comunicación auténtica.
- Ayuda a liberar las emociones y el stress.
- Promueve cooperación entre personas que aprenden mas sobre cada una mientras trabajan para resolver su conflicto.
- Las personas aprenden las técnicas necesarias, para manejar futuros conflictos.

4.2 La inclusión de la mediación gerencial.

Clare M. (2005), expone que todo constructor actualizado, debe saber que el estilo gerencial controlador y coercitivo del ayer, ya no funciona más. Los

cambios demográficos y económicos requieren ahora, que los gerentes no solamente negocien con su personal, sino que les ayude a negociar entre ellos. Las tendencias actuales hacia recorte de personal, jerarquías achatadas, equipos, calidad, y responsabilidades múltiples, están intensificando la interdependencia entre los empleados. La mayoría de las organizaciones no capacitan adecuadamente a su personal para negociar en forma efectiva las relaciones de trabajo en estos tiempos de grandes retos. Si se logra incluir dentro de cada organización la mediación gerencial de forma positiva, se logrará: construir mejores relaciones de trabajo, mejorar el desempeño, incrementar la productividad y disminuir los costos financieros innecesarios del conflicto en el trabajo.

Los aspectos tradicionales que hacen a la mediación, están presentes en la mediación gerencial, estos son: el respeto por los intereses y posiciones de las partes, la confianza en su capacidad para saber lo que les hace falta, a ellos y a su equipo. La inclusión del gerente a la mesa incluye la representación de los intereses de la organización, que son el mantenimiento y apoyo de un ambiente cooperativo y respetuoso donde todos puedan trabajar en la medida de sus capacidades (Femenia N. 2005).

Según Femenia N. (2005), puede ser una intervención muy efectiva en dos situaciones diferentes:

1. En un conflicto entre dos o más empleados:

Un proceso efectivo para resolver disputas incluye un dialogo entre las partes mismas y un tercero. La comunicación desde el gerente hacia los subordinados, que es bastante limitada por qué no permite la necesaria retroalimentación desde los subordinados al gerente, sobre información del contexto que solamente los empleados pueden proveer.

Si los gerentes aprenden las técnicas de la mediación gerencial tendrán una nueva manera de intervenir en los conflictos dentro de su ámbito de trabajo preservando la autonomía de los empleados.

En esta técnica, el gerente llama los dos lados de la disputa a una reunión, donde se siguen los pasos usuales de una mediación común. Después de establecer que el propósito de la reunión es encontrar una solución mutuamente aceptable, ambos lados son invitados a contar sus puntos de vista, seguido de un cierto tiempo para las preguntas necesarias, y entonces el gerente, teniendo todos los datos enfrente invita a las partes a hacer una tormenta de ideas para encontrar posibles soluciones. Después que se hace una lista de sugerencias, las partes seleccionan aquellas que mejor sirven a sus intereses, mientras el gerente representa a los intereses de la organización.

De aquí que en la ciudad de Loja con la mayoría de las empresas constructoras manifiestan los gerentes el diálogo con cada uno de sus trabajadores de planta y obreros sabiendo de ésta manera en lo que no están de acuerdo cada uno de sus trabajadores, pero esto ellos lo realizan de manera individual con cada uno de ellos, nunca existe una reunión entre las partes para poner a colación las posibles falencias.

2. Entre distintos grupos enfrentados:

Si la situación de confrontación ha escalado de tal modo que aparecen diferentes secciones o departamentos aislados o en abierta competencia entre sí, se tiene un conflicto grupal.

La competencia por el poder, o por recursos como espacio, nuevos proyectos o recompensas varias puede terminar en “feudos²⁸” muy destructivos, y en la postergación inevitable de la misión organizacional.

Se puede invitar a los grupos a que colaboren muy de cerca buscando los puntos en consenso. Este requiere que cada participante acuerde sobre el punto en discusión, antes de que la conversación pueda seguir adelante. Todos los puntos no encontrarán, seguramente, una aprobación completa, porque no

²⁸ Según el diccionario de la real academia feudo es: el contrato por el cual los soberanos y los grandes señores concedían en la Edad media tierras o rentas en usufructo, obligándose quien las recibía a guardar fidelidad de vasallo al donante.

se busca la unanimidad, pero si se busca que los individuos discutan y acepten un punto de vista basado en cierta lógica compartida. Cuando las personas pueden entender y aceptar la lógica de un punto de vista opuesto, se puede asumir que se ha llegado a un consenso.

4.3 Propuesta para la gestión del conocimiento en empresas constructoras.

Vélez J²⁹. (2006), indica que la industria de la construcción es una industria basada en la experiencia y el conocimiento, por lo tanto es vital la gestión del conocimiento como parte de la misma. Lastimosamente así como está basada en el conocimiento también es una industria temerosa al cambio e innovación lo que no permite grandes cambios en la forma de actuar y enfrentar los nuevos retos.

En otros sectores de la industria nacional e internacional se vienen aplicando estrategias corporativas para mejorar el rendimiento de las empresas. Una de estas estrategias es la gestión del conocimiento como un programa organizacional. La gestión del conocimiento ha sido difundida y analizada principalmente en el campo de la administración de empresas. Esta estrategia como todas las demás está enfocada a la creación de valor y a la generación de una mayor competitividad en el actual entorno cambiante, el nuevo paradigma de las organizaciones es ser capaces de capitalizar el conocimiento de sus integrantes para generar capital intelectual y actuar frente a los desafíos impuestos. La industria de la construcción no debe quedar por fuera de este paradigma.

Las empresas constructoras y los constructores individuales no enfocan sus recursos ni le dan la importancia verdadera al tema de gestión del conocimiento y capital intelectual; generando sobrecostos en la industria por el hecho de cometer los mismos errores y hacer reproceso de los trabajos, es decir trabajos rehechos. Por tal razón se debe buscar la manera para generar programas que permitan evitar la repetición de errores.

²⁹ En su libro: "Propuesta para la gestión del conocimiento en empresas constructoras"

La gestión del conocimiento se centra en facilitar y gestionar aquellas actividades relacionadas con el conocimiento, tales como su creación, captura, transformación y uso. Su función es la de planificar, poner en práctica, operar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y programas que se requieren para la gestión efectiva del capital intelectual. (Vélez J. 2006).

4.4 Formas de compensación

Según del Junco G. (2002), la compensación o retribución hace referencia a todas las formas de retorno financiero, servicios tangibles o beneficios que recibe el empleado como consecuencia de la relación de empleado mantenida con la empresa. Entre las formas de compensación se tiene las siguientes: salario base, retribución por mérito, incentivos, servicios y beneficios al empleado.

Resulta muy necesario incentivar a los trabajadores, principalmente a los obreros, ya que como sabemos en la construcción ellos deben poner todo su potencial para lograr eficaz y eficientemente la culminación de cualquier obra en la que se desenvuelvan.

4.4.1 Sistema de incentivos para evitar conflictos

Serpell A. (2002), señala que existen muchos tipos de incentivos, menciona que los más importantes y efectivos son los incentivos monetarios.

Los incentivos monetarios proporcionan un ingreso extraordinario en función de un desempeño o rendimiento sobre lo natural. Un requisito fundamental para aplicar eficazmente los incentivos es poder medir. La medida que se utiliza con más frecuencia es el tiempo, para lo cual es recomendable establecer los tiempos normales a través de estudios de tiempos, que sirvan como base para el pago de incentivos. Cuando el tiempo empleado en hacer un cierto volumen de trabajo es menor que el tiempo normal, se entrega una cantidad adicional de dinero al obrero, como incentivo.

En la construcción, la determinación de los tiempos normales es un aspecto clave y en ocasiones bastante difícil. Lo último debido a que en la construcción existen un sin número de factores que pueden alterar significativamente los rendimientos de un trabajador o una cuadrilla.

4.4.1.1 Bases para incentivos

Serpell A. (2002), apunta que aun cuando los tiempos normales son la base más recomendada para los incentivos, existen otras que pueden ser de interés para muchas situaciones. Estas son las siguientes:

1. Mejorar en la utilización de maquinaria y equipos.
2. Obtención de mayor número de unidades a partir de una cierta cantidad de materia prima.
3. Reducción en el uso de materias primas e insumos de alto costo.
4. Mejora de la calidad en función de los rechazos por la inspección.

4.4.1.2 Características de un buen sistema de incentivos

Las características que deben tener un buen sistema de incentivos monetarios, son los siguientes (Serpell A 2002):

1. Debe existir una relación directa entre algo de valor medible (generalmente la producción) y el valor del incentivo.
2. Debe ser sencillo y posible de explicar a los obreros.
3. Los valores normales deben ser cuidadosamente establecidos, considerando todas las condiciones presentes que pueden afectar el rendimiento.
4. Una vez establecidos y comunicados los rendimientos normales a los trabajadores, deben ser respetados, a no ser que existan cambios significativos en el trabajo medido.
5. Los rendimientos normales deben ser alcanzables, y los incentivos a partir de su superación deben ser atractivos.
6. El sistema debe ser justo y repartir adecuadamente los beneficios de un aumento de la productividad entre los trabajadores y la empresa y/o proyecto.

7. Debe garantizarse a los obreros que los ingresos percibidos antes del sistema con incentivo, serán los mínimos que se paguen una vez implementado el sistema.

Uno de los principales requisitos de un sistema de incentivos es que los rendimientos normales establecidos sean verdaderamente una medida normal del esfuerzo necesario para llevar a cabo un trabajo. Si los rendimientos normales son muy altos, producirán frustración en el personal en el que probablemente bajará los rendimientos hasta que se modifique el valor normal.

CAPÍTULO V

EL FACTOR HUMANO EN LA CONSTRUCCIÓN

Bravo L. (2006), expresa que el factor humano es uno de los más importantes elementos para el desarrollo de un proyecto, ya que es imprescindible para el logro total del mismo, por lo que es necesario examinar las habilidades con las que debe contar un Gerente de Proyectos para lograr un buen gerenciamiento, a partir del desarrollo y adecuado manejo de los recursos humanos.

El recurso humano es el elemento más importante de una obra o proyecto, ya que solo con el concurso del personal es posible llevar a cabo la ejecución de los trabajos. Por lo tanto, conocer y comprender el comportamiento del personal en el trabajo, es una de las funciones más importantes.

Todos los obreros que participan en la realización de una obra se constituyen el elemento principal, por ello es necesario el cuidado que se tenga con cada uno.

Para comprender el personal de la construcción, es necesario examinarlo desde dos puntos de vista:

1. Como persona con los deseos y motivaciones propias del ser humano.
2. Como un organismo de carne y hueso, con capacidades y limitaciones físicas.

A través de esto podremos mejorar y aumentar la eficiencia en la ejecución de los trabajos.

Es muy importante también mencionar que se puede pagar a una persona por su tiempo, por su esfuerzo físico, por permanecer en un cierto lugar, etc., sin embargo, no es posible comprar su entusiasmo, confianza, iniciativa y/o lealtad, aspectos que deben ganarse a través de un manejo apropiado de las relaciones humanas.

5.1 Comportamiento del ser humano en el trabajo

Este depende del tipo de trabajo, del ambiente o entorno del mismo y del trabajador propiamente dicho.

Serpell (2002), dice que es importante resaltar algunos aspectos que tienen una relación más directa con el trabajador:

1. Para un trabajador en la construcción su principal preocupación es cómo solucionar varios problemas técnicos que se van presentando durante la ejecución del proyecto.
2. Gran parte de la autoridad viene de los planos lo cual limita en gran parte la flexibilidad para tomar decisiones.
3. Las organizaciones a nivel de proyecto son de una vida corta y varían con el tiempo.
4. El período de empleo es relativamente corto, dependiendo del tipo de obra.

5.2 Motivación y productividad

Serpell (2002), manifiesta que los determinantes de la productividad de un trabajador en obra son los siguientes:

1. La duración del esfuerzo aplicado por el trabajador. Es la proporción del tiempo en que el trabajador realiza “trabajo productivo³⁰” (TP).
2. La intensidad del esfuerzo aplicada por el trabajador.
3. La eficiencia del esfuerzo del trabajador: Es la cantidad de trabajo de una calidad aceptable, que es producida por el trabajador con su esfuerzo
4. La “eficiencia³¹” y “eficacia³²” con que el esfuerzo del trabajador es combinado con la tecnología y otros recursos: Grado en el cual el potencial productivo de la tecnología y otros recursos es utilizado por el trabajador.

La motivación es un impulso psicológico y fisiológico para satisfacer las necesidades propias de una persona. A mayor motivación va a existir mayor esfuerzo por el trabajador aplicado. El esfuerzo del trabajador interactúa con los recursos provistos por la organización, resultando en un cierto nivel de

³⁰ El TP se define como: el trabajo que aporta en forma directa a la producción, según Ghio V. (2001), pág. 23

³¹ Según el diccionario de la Real Academia Española eficiencia es: capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado

³² Según el diccionario de la Real Academia Española eficacia es: capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

rendimiento. Si no existen restricciones en el rendimiento del trabajador debido a una administración deficiente (equipo inadecuado, falta de instrucciones, materiales, herramientas, etc.), debería producirse un aumento de la productividad como resultado de un aumento del esfuerzo aplicado.

El aumento de productividad indica que la motivación tiene una influencia significativa sobre los determinantes de la productividad de un trabajador.

Una necesidad es un motivador solo hasta que es satisfecha, momento por el cual deja de ser importante.

“El psicólogo Abraham Maslow, desarrolló la Teoría de la Motivación, una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer. Éstas necesidades se representan en forma de **La Pirámide de Maslow**”



Fig. 5.1 Pirámide de Maslow³³

La interpretación de la pirámide nos proporciona la clave de su teoría: Un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

³³ <http://www.gueb.org/motivacion/La-Piramide-de-Maslow>, Pirámide de Maslow

Por ejemplo, una persona no busca tener satisfechas las necesidades de seguridad (por ejemplo, evitar los peligros del ambiente) si no tiene cubiertas sus necesidades fisiológicas, como comida, bebida, aire, etc.

1. Necesidades fisiológicas: comida, descanso, abrigo, refugio.
2. Necesidades de seguridad: trabajo, contra el peligro, amenaza.
3. Necesidades sociales: pertenencia, asociación, aceptación, amistad, amor.
4. Necesidades del ego o estima: autoestima, confianza en sí mismo, independencia, de reputación, respeto, aprecio.
5. Necesidades de realización personal: desarrollo personal, realización del potencial de una persona.

Las necesidades varían con el tiempo y con las personas (cultura, idiosincrasia).

Por otra parte, Herzberg F. (1968) concluyó que la única forma de motivar a un trabajador es dándole un trabajo interesante en el cual pueda asumir algún tipo de responsabilidad, es decir hacerlo sentir importante. Menciona que es imprescindible que las necesidades básicas deban estar satisfechas para que las necesidades en el trabajo también lo estén.

5.3 Motivación en la construcción

Serpell (2002), menciona que las necesidades fisiológicas deben considerarse tanto en el caso del trabajador como de su grupo familiar.

Las necesidades de seguridad, que deben tener todos los trabajadores, no están bien satisfechas en la construcción, ya que algunos trabajadores deben cambiar de trabajo constantemente por lo que se encuentran en un ámbito de inseguridad muy alto.

Las necesidades sociales son satisfechas en el trabajo. Las relaciones entre los miembros de la cuadrilla son normalmente una fuente de alta satisfacción en el trabajo.

Las necesidades del ego o de estimación pueden ser una buena vía de motivación para el personal. Una de las medidas más simples es felicitar a las personas por su buen desempeño y de preferencia en público.

Finalmente, con relación a las necesidades de realización personal, éstas no son generalmente satisfechas por los trabajadores en su trabajo en obra.

Orden de importancia	Descripción
1	Tener un trabajo estable
2	Tener oportunidades de especializarse y aprender más
3	Tener jefes abiertos que apoyen a sus trabajadores
4	Tener buenas condiciones de trabajo y seguridad
5	Tener jefes que organicen bien el trabajo
6	Tener responsabilidad en el trabajo
7	Poder opinar y participar en las decisiones que afecten su trabajo
8	Tener información sobre lo que sucede en la obra
9	Sentirse con la camisa puesta en la obra que trabajan
10	Tener exigencias para trabajar más y mejor, en menos tiempo

Tabla 5.1 Aspectos del trabajo que resultan de importancia para los trabajadores³⁴.

5.4 Importancia de la selección e integración de los recursos humanos para la empresa

Del Junco G³⁵ (2002), manifiesta que dentro del conjunto de recursos presentes en la empresa y necesarios para que ésta desarrolle su actividad, cada vez destaca más ponderosamente la importancia de los recursos humanos, por sí mismos y como depositarios de otros importantes recursos (tecnológicos y ligados a la reputación, como la calidad o la atención al cliente). De hecho el personal de la empresa en los últimos años ha pasado de ser considerado como un elemento de coste a verse como uno de los activos más importantes de la empresa y el que mejor permite obtener mejoras en la rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles. De allí que se considere tan relevante el conocimiento y el manejo de las técnicas básicas que se utilizan en la gestión y en la dirección de estos recursos humanos. El uso de éstas

³⁴ Serpell A, Administración de Operaciones de Construcción (2002), pág. 198

³⁵ En su libro: "Fundamentos de Gestión Empresarial".

técnicas no debe situarse solo a nivel operativo, sino que es conveniente un enfoque más global de la organización y de su entorno para su correcto uso. En concreto, las herramientas de reclutamiento y selección del personal y el mismo proceso en su conjunto tienen una importancia fundamental para el desarrollo de las actividades de la empresa.

5.5 Action Learning

El Aprendizaje en la Acción, mejor conocido como “Action Learning”, “es una solución práctica a la necesidad apremiante del desarrollo de gente, equipos de trabajo y unidades de negocio en forma efectiva y maximizando el uso del poco tiempo disponible para tales fines³⁶”

El Action Learning resulta muy beneficioso para la capacitación de los empresarios y que mejor que practicar ésta metodología con los constructores para dar un mejoramiento notable a su organización en la que se desempeñan, según Steigler H.(1993), la metodología del aprender haciendo, se caracteriza por trabajar con simulaciones, dramatizaciones y ejercicios que permiten al participante vivenciar y procesar una experiencia vivida para darse cuenta de sus cualidades (fortalezas y debilidades), él puede experimentar el sufrimiento que implica cometer errores y conocer su forma de actuar en situaciones cambiantes.

“Action Learning”, combina la solución de problemas complejos o la realización de proyectos restantes y necesarios para la competitividad de una empresa con actividades de aprendizaje y desarrollo a nivel de Individuo, equipo, unidad de negocios y organización. En este enfoque el aprendizaje y desarrollo para los involucrados es tan mandatorio como el logro de los resultados del proyecto o la solución del problema en cuestión.

¿En qué consiste el “Action Learning”?

Es un proceso poderoso de solución de problemas y al mismo tiempo, un programa de aprendizaje y desarrollo que tiene la capacidad para

³⁶ www.peoplesadvantage.com/.../Art-Action%20Learning.doc, “ACTION LEARNING”
Una Forma No-Tradicional de Desarrollo de Individuos, Equipos y Organizaciones.

simultáneamente producir cambios profundos en los individuos y en la organización. Involucra grupos pequeños (7-10 personas) en la solución de problemas reales y en el aprendizaje y creación de conocimientos útiles para los integrantes del grupo y para crear y sostener ventajas competitivas para la empresa.

El proceso gira alrededor de la formulación de nuevas preguntas y cuestionamientos dirigidos a retar el conocimiento existente y la forma tradicional de hacer las cosas en la organización. Esto prepara a los individuos, los equipos y la organización en general para responder más rápida y efectivamente a los cambios que son necesarios para mantenerse competitiva.

“Action Learning” consiste de seis elementos esenciales:

1. Problema o proyecto objeto de la acción
2. El grupo que trabajará el mismo
3. Proceso de cuestionamiento
4. Resolución de toma de acción
5. Compromiso con el aprendizaje
6. El Facilitador(a) del proceso

Aplicaciones del “Action Learning”

La experiencia con diversos tipos de intervenciones revela resultados interesantes. Proyecto tras proyecto, se encuentra que el “Action Learning” es una estrategia integradora que no solamente genera resultados de negocio sino también la satisfacción de los individuos de haber aprendido e impactado significativamente los objetivos de negocio.

Beneficios del “Action Learning” para la empresa

Algunos de los beneficios de la incorporación de la metodología de “Action Learning” tanto a nivel individual, de equipo y organización son:

1. Mayor aprendizaje y desarrollo de capacidades de ejecución.
2. Creación de capacidades gerenciales y liderazgo necesarias para que la organización pueda responder efectivamente a las presiones competitivas de los mercados.
3. Creación de nuevos conocimientos, ideas y formas innovadoras de hacer el trabajo a nivel de individuos, equipos y organización.
4. Creación de capacidades para manejar y promover los cambios necesarios para mantenerse competitivos.
5. Creación de capacidades para solucionar problemas y desarrollar proyectos.
6. Mejor rendimiento en el retorno de la inversión por los procesos de desarrollo.
7. Mayor efectividad en sus programas de aprendizaje y desarrollo al focalizar en la acción y el aprendizaje en forma concurrente con la dinámica de trabajo de la organización y la superación de retos competitivos.
8. Mayor motivación y compromiso de los individuos y los grupos con el aprendizaje y el desarrollo al focalizar el proceso en cosas relevantes para ellos, como lo es resolver un problema apremiante o realizar un proyecto que da visibilidad en la organización.
9. Creación de capacidades para trabajar en equipo.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente estudio de la ciudad de Loja se obtuvieron los siguientes resultados:

El trabajo para llegar a estos resultados consistió en una entrevista (ver anexo 1), realizada a los principales de las empresas constructoras y constructores individuales, aunque en algunos casos se contó también con la ayuda de ingenieros y arquitectos que no precisamente eran los gerentes³⁷.

La herramienta para realizar la entrevista consistió en un banco de preguntas (ver anexo 1), que se la obtuvo a través de lecturas afines al tema, a los objetivos, realizado en materiales bibliográficos como: libros, internet, papers; adicionalmente, se contó con la experiencia del tutor del proyecto para dichas preguntas.

6.1 Características de las empresas constructoras

En la ciudad de Loja las empresas constructoras consultadas para la investigación, presentan las siguientes características:

La mayoría se dedica a la construcción de viviendas, conjuntos residenciales, casas, departamentos, edificios a excepción de una de ellas que realiza obra civil como puentes. Son empresas que ya llevan de 5 a 10 años en el mercado, se considera de acuerdo a las entrevistas a los principales que son empresas medianas dentro de la ciudad manejando un presupuesto anual aproximado de entre \$250,000 a \$1'000,000.

6.1.1 Tipos de organización en empresas constructoras

³⁷ Contaban con todos los requerimientos que se necesitó para poder establecer dicha entrevista como la suficiente experiencia laboral en dicha constructora, que se ve reflejada en los años de servicio.

Los **tipos de organización** que se identificaron en la ciudad de Loja, de acuerdo a las entrevistas realizadas y que más se asemejan a los tipos mencionados son las siguientes:

- Organización independiente
- Organización lineal
- Organización por servicios o staff

De las entrevistas realizadas a los constructores tenemos los siguientes datos (cada número constituye un tipo de empresa, constructora diferente):

A continuación se mencionan los diferentes tipos de organización que se presentan en las empresas constructoras, su clasificación se encuentra determinada de acuerdo a los autores Alarcón F. y Campero M. (1999) expuesta en el capítulo II, (se tomó en cuenta las semejanzas más posibles para su clasificación).

#	Tipo de Organización
1	Organización tipo lineal
2	Organización tipo lineal
3	Organización tipo lineal
4	Organización por servicios o staff
5	Organización por servicios o staff
6	Organización independiente
7	Organización tipo lineal
8	Organización independiente
9	Organización tipo lineal
10	Organización por servicios o staff

Tabla 6.1 Tipos de organización en cada empresa³⁸

De acuerdo a la tabla 6.1 podemos determinar el siguiente resultado, demostrado en la siguiente tabla:

³⁸ En la tabla, en la primera columna, el símbolo # es cada empresa constructora participante y la columna tipo de organización: son el tipo de organización correspondiente a cada empresa

Tipos de organización	# empresas
Organización independiente	2
Organización tipo lineal	5
Organización por servicios o staff	3

Tabla 6.2 Tipos de organización de acuerdo al número de empresas

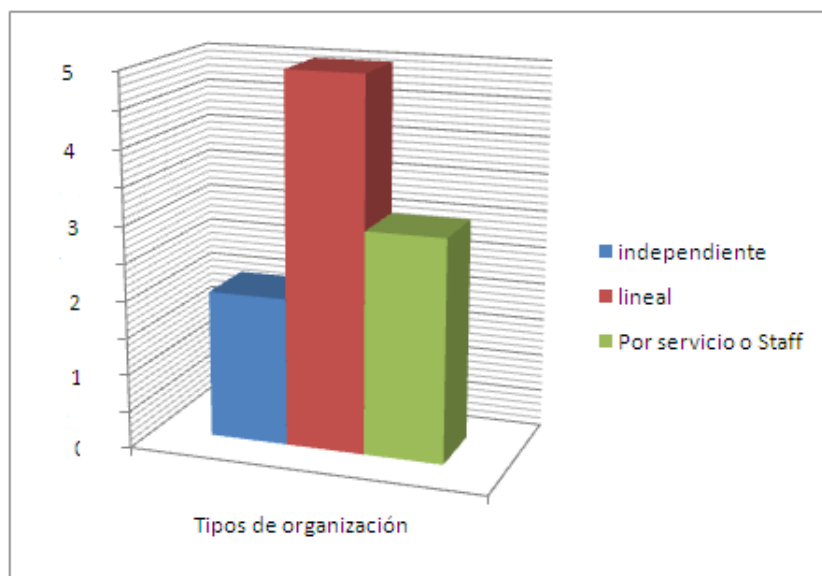


Fig. 6.1 Tipos de organización que se presentan en la ciudad de Loja³⁹.

De acuerdo al gráfico podemos determinar que la organización que más se presenta es la lineal, luego la organización por servicio o staff y por último la organización que menos se presenta es la independiente.

Las empresas constructoras en la ciudad de Loja, presentaron en mayor magnitud la organización tipo lineal en un número total de cinco empresas de las diez entrevistadas, constituyéndose un 50% del total de entrevistados, ya que manifiestan una línea directa de autoridad y control que va desde los propietarios y/o gerentes hasta los niveles de menor jerarquía, se manifestó que la ejecución de los proyectos estaban regidas por una sola mano que era el gerente, los entrevistados mencionaban la facilidad con que realizaban sus obras; de acuerdo a lo mencionado en el capítulo II según Campero M. y

³⁹ Tipos de organización que se presentan en la ciudad de Loja de acuerdo al número de empresas.

Alarcón F. (1999), las características expuestas anteriormente determinan que el tipo de organización expuesto es el más adecuado para las mencionadas empresas.

Como segundo en la organización de las empresas se tiene al tipo de servicios o staff, con una incidencia de tres empresas, se las clasificó de acuerdo a éste tipo por la semejanza que se presenta según la definición de Campero M. y Alarcón F. (1999), expuesta en el capítulo II, las características son las siguientes, de acuerdo a las entrevistas: poseen características muy parecidas a la que se determinó como organización tipo lineal, pero se manifiesta que el conocimiento se encuentra ya agrupado en especialidades, existen varias oficinas de servicio o como el autor menciona “staff”, los gerentes mencionan que la autoridad y responsabilidad se encuentran en una sola mano.

Las empresas constructoras que se clasificaron de acuerdo al tipo de organización independiente se presentan en número de dos, constituyéndose en un 20% del total, siendo la organización de menos incidencia en las empresas constructoras, por las siguientes características: fueron las dos empresas consideradas con el mayor presupuesto anual de todas las entrevistadas, consideraban que resolvían proyectos complejos de gran envergadura pero singulares dentro de toda la empresa, a algunos proyectos se les daba autonomía total en relación al resto de la empresa; de acuerdo a lo mencionado en el capítulo II según Campero M. y Alarcón F. (1999), las características expuestas anteriormente determinan que el tipo de organización es el más adecuado para las mencionadas empresas.

Algo muy importante a tener en cuenta es que los entrevistados no afirmaban que contaban con dicho tipo de organización que se describe anteriormente, es decir no presentaban un cierto tipo de organización definida en su estructura como empresa, las semejanzas que se obtuvieron con las características de la clasificación que presenta Campero M. y Alarcón F. (1999), se pudo deducir que las empresas correspondían a los tipos mencionados, por lo que se opta por clasificarlos de esa manera.

El 80% de las empresas participantes utilizan en obra estructuras organizacionales de tipo jerárquicas (piramidales), principalmente debido a que desean mantener la responsabilidad de los resultados del proyecto sobre su cabeza visible, es decir, el administrador de obra. Adicionalmente se puede decir que se conservan los beneficios de la división del trabajo, tener un objetivo claro e igual para todos (típicamente costo/plazo/calidad) y una mayor rapidez de adaptación a los cambios al estar autoridad y responsabilidad en una sola mano.

Es muy necesario determinar el tipo de organización de cada empresa constructora de acuerdo al tipo que más se adapte a sus necesidades presentes y futuras.

6.1.2 Tipos de conflictos en empresas constructoras

En el capítulo III, según Berrettoni-Bianchotti-Flores-Mansur (2007), clasifica a los conflictos en 6 diferentes tipos, los cuales presentan sus características propias; ahora de acuerdo a las entrevistas realizadas se presentan dichas características de cada tipo.

La organización de las distintas empresas constructoras, presentan los siguientes conflictos (la tabla demuestra en la primera columna los diferentes tipos de conflictos mencionados y en la segunda columna el número de empresas que presentan dicho conflicto):

Tipos de conflicto	# empresas
Conflicto intra-individual	6
Conflicto interindividual	3
Conflicto intra-grupal:	1
Conflicto inter-grupal	2
Conflicto intra-organizativo	2
Conflicto inter-organizativo	0
Ningún conflicto	3

Tabla 6.3 Tipos de conflictos por el número de empresas que la poseen.

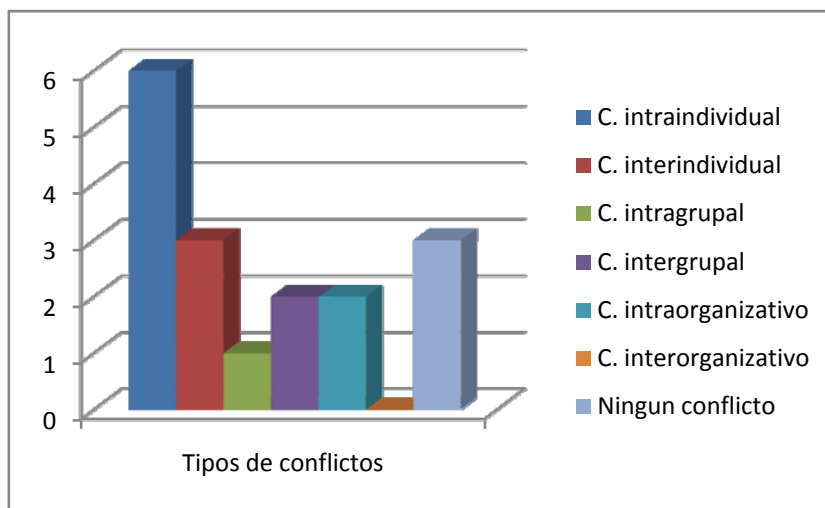


Fig. 6.2 Tipos de conflictos de acuerdo al número de empresas constructoras

El conflicto intra-individual es aquel que se presenta con mayor magnitud, con un total de seis empresas que lo poseen, su tipo es el adecuado por las siguientes características:

- Irresponsabilidad en obreros: retrasos a la hora de iniciar la jornada.
- No existe el personal idóneo y calificado para los distintos puestos, dificultades en delegar, por ello se observan notables retrasos que originan pérdidas considerables en la construcción.
- El alcoholismo también constituye un factor preponderante, ya que como sabemos los obreros reciben su paga cada fin de semana y ellos con su salario ingieren bebidas alcohólicas de 2 a 3 días ocasionando de ésta manera que el día Lunes aun lleguen en estado etílico bajando notablemente su rendimiento y lo que es peor no permitiendo el avance de obra, además que interfieren en la realización de los trabajos entorpeciendo a los demás obreros.
- Se menciona con mucha frecuencia la irresponsabilidad en residentes de obra, ya que ellos tienen un rendimiento inferior al esperado, por ello se prefiere ya no emplearlos en obra, porque se constituye un gasto innecesario, de aquí que se critica severamente a la educación recibida en la Universidad, ya que se manifiesta que en la mayoría de las obras preferencia a los egresados para éste puesto.

Según la incidencia el segundo conflicto detectado es el inter-individual, presentándose en tres empresas; por las siguientes características:

- Desacuerdos entre obreros por tener diferentes costumbres; son de diferente nacionalidad: colombianos, peruanos, de acuerdo al concepto de

conflicto intra-individual según Berretoni (2007), la diferencia de personalidad se constituye un factor preponderante dentro del conflicto.

- Riñas entre obreros, no existe un verdadero diálogo entre ellos, ocasionando de esta manera retrasos, lo que se traduce en el incumplimiento de la planificación.

El conflicto inter-grupal e intra-organizativo se presenta en igual magnitud en dos empresas cada uno.

El conflicto inter-grupal se presenta por la siguiente razón:

- Se presentan entre los grupos de trabajo, en nuestra ciudad, por no existir un diálogo oportuno en la realización de un trabajo, por incumplir los cronogramas de trabajo, por lo que existen retrasos en la culminación de un trabajo entre grupos, ocasionan de de ésta manera el conflicto.

El conflicto intra-organizativo se presenta por las siguientes razones:

- Existe disconformidad de salarios entre trabajadores en obra y trabajadores de planta⁴⁰.
- Suelen existir diferencias entre los arquitectos y/o ingenieros con los maestros mayores en la realización de un proyecto, además de desconocimiento en las políticas de asignación de incentivos, entre las dos partes antes mencionadas.

El conflicto detectado con menor magnitud es el conflicto entre personas dentro de grupos de trabajo de la construcción, de acuerdo a Berretoni (2007), frecuentemente se relaciona con la manera en que los individuos afrontan las presiones de conformidad que les impone su grupo de trabajo; el conflicto mencionado es el intra-grupal, detectado en una empresa por la siguiente característica:

⁴⁰ En este conflicto se manifiesta disconformidad por parte de los trabajadores de planta en especial, las secretarias, que manifiestan descontentos por decir que ganan mucho menos que los obreros y aun poseyendo título universitarios que las abalizan.

- Existen personas dentro de los grupos de trabajo que no poseen las habilidades y destrezas requeridas para dichas labores, ocasionando retrasos en el grupo de trabajo.

De acuerdo a los diferentes tipos de conflictos detectados podemos deducir que las empresas constructoras poseen muchos problemas en su organización lo que deriva en pérdidas innecesarias en tiempo, traducido a pérdidas económicas, corresponde poner cartas en el asunto en la prevención de dichos conflictos y aprender de los presentes, para ello es necesario manejar estilos de manejo de conflictos inter-personales por presentarse en mayor magnitud, como lo manifiesta Hellriegel y Slocum (1999) en el capítulo III del estudio, adicional a esto según Codina A. (2006) de acuerdo a los “nuevos” enfoques sobre los conflictos, los especialistas en resolución de conflictos sugieren que los directivos pueden utilizar tres métodos, o estrategias, para enfrentarlos, los cuales se mencionan en el mismo capítulo.

6.1.3 Tipos de incentivos en empresas constructoras

Los trabajadores son apoyados con los siguientes incentivos (en la primera columna se mencionan los tipos de incentivos y en la segunda el número de empresas que presentaron el incentivo):

Tipos de incentivos	# empresas
Créditos	1
Regalos	4
Económico	6
Repartición de utilidades	1
Ninguno	2

Tabla 6.4 Tipos de incentivos de acuerdo al número de empresas que la poseen.

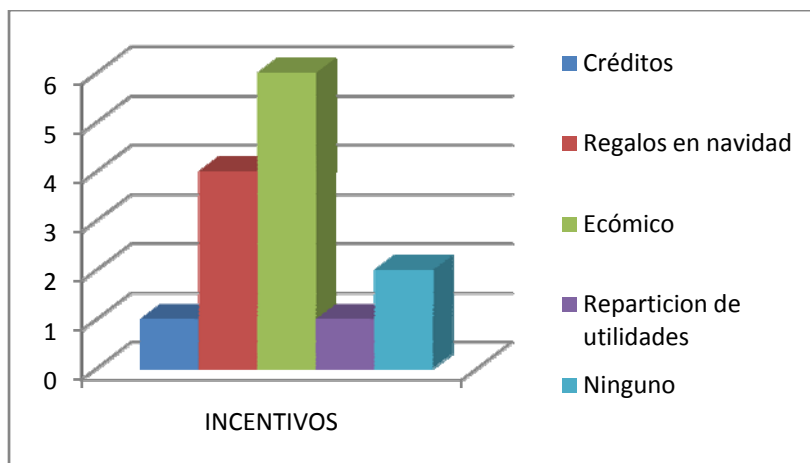


Fig. 6.3 Tipos de incentivos de acuerdo al número de empresas.⁴¹

De acuerdo a Serpell (2002), como se menciona en el capítulo IV “los incentivos”, vienen siendo la mejor forma de compensación, siendo el más importante el incentivo monetario, los constructores mencionaron el presente incentivo como el de mayor importancia con el número de 6 empresas que lo manifestaron que lo realizan por méritos laborales y por una excelente eficiencia en el trabajo.

Otro incentivo que también se lo realiza en nuestra ciudad son los obsequios, presentándose en 4 empresas de nuestra urbe, éstos presentes son totalmente regalos de navidad⁴², que se creen son adecuados por la fecha que implica.

Aunque también se los considera incentivos monetarios, pero difieren de los económicos por no presentarse siempre son la repartición de utilidades y los créditos que se los entrega a trabajadores que realmente lo merezcan, cada incentivo se presenta en una empresa constructora.

Adicional a esto, según del Junco G. (2002), la compensación o retribución hace referencia a todas las formas de retorno financiero, servicios tangibles o beneficios que recibe el empleado como consecuencia de la relación de empleado mantenida con la empresa.

⁴¹ En la figura se manifiesta en la fila los diversos incentivos que proveen los constructores y la columna es el número de empresas que lo poseen.

⁴² El regalo que se lo considera para los obreros, es generalmente para los hijos, y se hace obsequios a los trabajadores estos son alimentos.

Lo que se busca en la entrega de éstos incentivos es conseguir que los empleados den el máximo de su potencial, exploten sus cualidades, tengan mayores ganas de trabajar, ocasionando esto mayor agilidad en obra, mayor predisposición laboral.

Lo que todos los constructores concordaron totalmente es que el peor incentivo que se le puede dar a un obrero o trabajador es brindarle algún tipo de bebida alcohólica, factor que en la antigüedad era muy común pero que en la actualidad ha desaparecido.

6.2 Características de los constructores individuales

En la ciudad de Loja los constructores individuales consultados para esta investigación, presentan las siguientes características:

La mayoría se dedican a la construcción de conjuntos residenciales, casas, edificios, son constructores que llevan de 2 a 8 años en el mercado, su presupuesto anual fluctúa entre \$80,000 a \$400,000, además la mayoría de ellos mencionan que cuentan con dibujantes que preferentemente se encuentran en ciclos superiores de la carrera de Arquitectura.

6.2.1 Tipos de organización de los constructores individuales

Los constructores individuales cuentan con una organización que se adapta de acuerdo al tipo de trabajo con que están realizando, ya que sus obras no cuentan con una dimensión tan grande que implique una organización específica, por ello mediante las entrevistas realizadas a los constructores se los clasificó de la siguiente manera.

El **tipo de organización** que tenemos en nuestra ciudad es:

- Organización autónoma (se las determinó con éste nombre, por no poseer una organización definida).

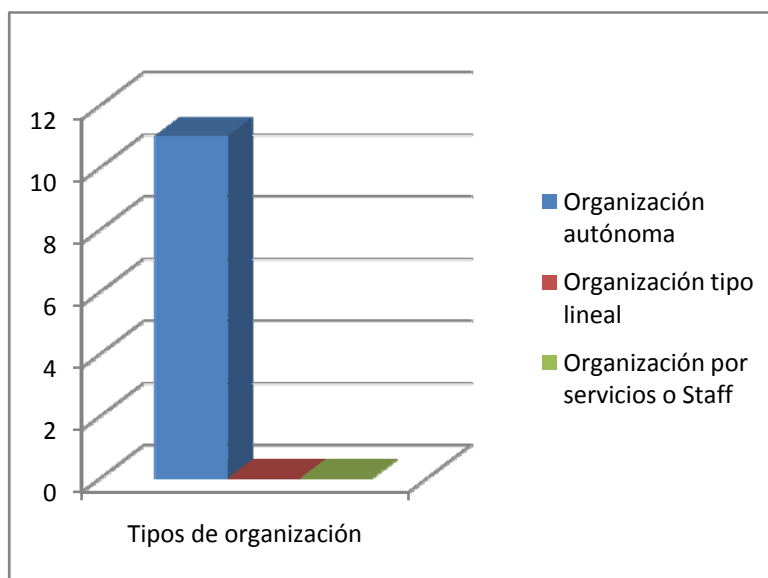


Fig. 6.4 Tipos de organización de acuerdo al número de constructores individuales

El total de los constructores individuales que presentaron su colaboración fue el número de once⁴³; el nombre de la organización se la definió en cada entrevista con los constructores individuales, determinando de ésta manera el nombre de: organización autónoma, es decir que trabaja por cuenta propia.

6.2.2 Tipos de conflictos de los constructores individuales

La organización de los distintos constructores particulares entrevistados, presenta los siguientes conflictos:

Tipos de conflictos	# empresas
Conflicto intra-individual	11
Conflicto interindividual	6
Conflicto intra-grupal:	3
Conflicto inter-grupal	3
Conflicto intra-organizativo	1
Conflicto inter-organizativo	4
Ningún conflicto	1

Tabla 6.5 Tipos de conflictos de acuerdo al número de constructores individuales que la poseen.

⁴³ Se obtuvo la ayuda de un constructor adicional, de ésta manera se obtendrán datos más precisos; ya que según la metodología del estudio son 10 los constructores individuales.

De acuerdo a la clasificación presentada en la tabla 6.5, se procede a realizar la siguiente figura:

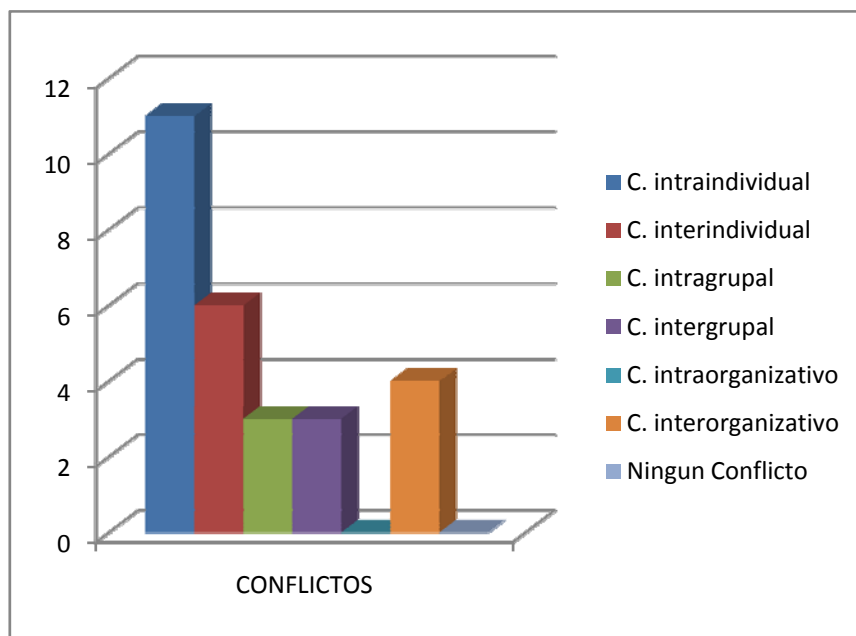


Fig. 6.5 Tipos de conflictos de acuerdo al número de constructores individuales

Según el gráfico realizado podemos deducir que el conflicto intra-individual, se presenta en todas las organizaciones de los constructores individuales, en un número total de once, por las siguientes características:

- No existe gente 100% calificada para los distintos puestos, dificultades en delegar.
- Falta de palabra en contrataciones externas como carpinteros, gasfiteros, eléctricos, no cumplen con lo prometido a la fecha.
- Alcoholismo, los trabajadores llegan a el trabajo los días Lunes con aliento a licor, ya que se sabe en el momento de recibir su salario semanal, éstos toman de 2 a 3 días, ocasionando de ésta manera un muy bajo rendimiento en ellos.
- Falta de entrega en cada uno de los trabajadores, hacen sus labores porque si, no se nota el interés que debería existir en la construcción.

- El desperdicio que ocasionan los trabajadores se da muy seguido razón por la cual se ocasionan pérdidas.
- En la mañana, los lunes suelen faltar del 20 al 30% del equipo de trabajo⁴⁴.

El segundo conflicto detectado según su incidencia entre los constructores individuales en la ciudad de Loja es el inter individual (entre personas), con un número de seis empresas que lo poseen, por las siguientes características:

- Discusiones frecuentes por parte de los obreros por estar disconformes en los diferentes pagos que se les da por su experiencia.
- Existe egoísmo entre albañiles, ya que si tienen un conocimiento adicional no les enseñan a sus compañeros de trabajo, lo que provoca limitaciones en el acceso a la información a medida que se desciende en la jerarquía

El tercer conflicto detectado de acuerdo a su incidencia es el inter-organizativo (entre conflictos), según la clasificación en el capítulo III, se presenta en un número de cuatro constructores individuales por la siguiente característica:

- Suelen existir diferencias entre constructores por una competencia⁴⁵ para poder obtener los proyectos.

En igual incidencia con tres constructores que lo mencionan, tenemos a los conflictos intra-grupal e inter-grupal.

El conflicto intra-grupal se presenta por la siguiente característica:

- Se da cuando se contratan otros trabajadores que el maestro de obra no esté muy de acuerdo ya que éste en muchos de los casos posee todo el cuerpo de trabajo, por lo que ocasiona problemas dentro del grupo.

El conflicto inter-grupal (entre grupos de trabajo) se presenta por la siguiente característica:

- No existe en muchos de los casos la predisposición en cronogramas de trabajo ocasionando problemas entre los grupos.

⁴⁴ De acuerdo al presente porcentaje, se lo determinó con un promedio realizado de todos los constructores particulares.

⁴⁵ Según el diccionario de la Real Academia Española competencia es: la disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo, pero ésta resulta fundamental en el buen sentido de la palabra para mejorar notablemente, ya que ésta lleva al desarrollo de nuevos productos.

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos que los constructores particulares en el 100% manifiestan poseer conflictos intra-individuales, de aquí resulta indispensable el estudio de lo referente a los estilos de manejo de conflictos que presenta Hellriegel y Slocum (1999) para los conflictos intra-individuales.

Todos los conflictos si no reciben un buen manejo resultan perjudiciales; según Folberg y Taylor (1992), el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto.

El impacto que estos conflictos ocasionan sobre los constructores individuales es el siguiente:

- La mediocridad en obreros provoca fuertes retrasos lo que implica pérdidas económicas.
- La falta de palabra en servicios contratados genera retrasos.
- El alcoholismo constituye un factor predominante, disminuyendo notablemente el rendimiento de los obreros, a parte que interfieren en la realización de un trabajo entorpeciendo a los demás obreros.
- La falta de interés en los obreros provoca un malestar general en todos los obreros, disminuyendo notablemente su rendimiento.
- El desperdicio de material ocasiona pérdidas económicas significativas.
- El solo contratar obreros que sean de agrado con el maestro reducen las fuentes de trabajo, ya que no se les da oportunidad a nuevos obreros.
- El egoísmo entre obreros produce un malestar general en todo el equipo de trabajo generando un ambiente negativo.

6.2.3 Tipos de incentivos de los constructores individuales

Los trabajadores son apoyados con los siguientes incentivos (aunque lo más nombrado por los constructores particulares es no dar incentivos a sus trabajadores, por no poseer proyectos tan grandes que ameriten establecer un buen sistema de incentivos):

Los incentivos: económicos y capacitaciones, tienen un igual número de constructores individuales que los poseen, presentándose en dos constructores.

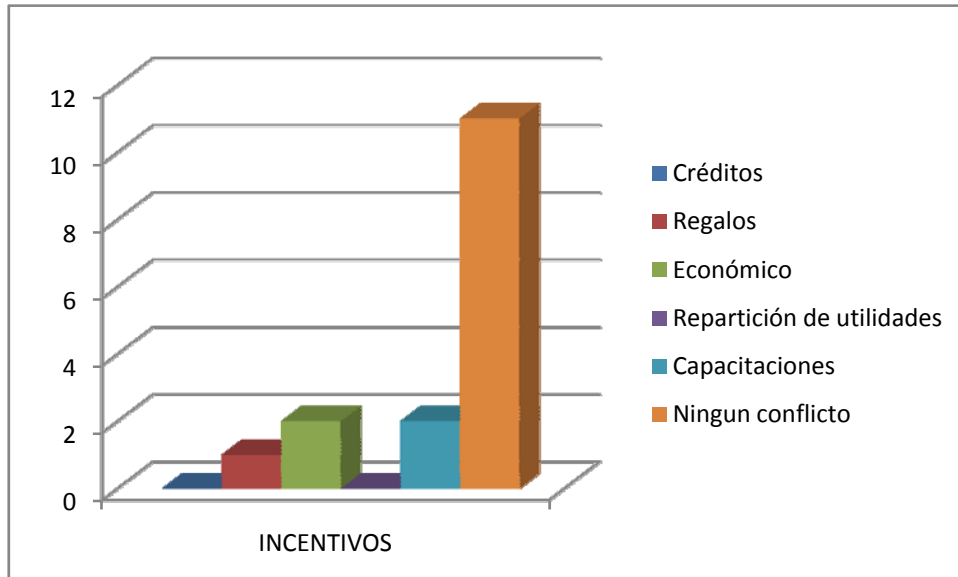


Fig. 6.6 Tipos de incentivos de acuerdo al número de constructores individuales

El incentivo económico según los entrevistados no es muy común debido a la magnitud de sus obras, siendo éstas pequeñas,

Las capacitaciones se las ofrece a las personas que realmente las quiera y presentan ganas de aprender y no quedarse en el nivel jerarquico en el que se encuentran laborando.

Solo una empresa mencionó los obsequios, él cual manifestó que se lo realiza en navidad, siendo este obsequio comestibles.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La organización que más se presenta en las empresas constructoras es la organización tipo lineal, con 50 % del total de los entrevistados, se concluye que es por la facilidad de manejo que ésta significa, por ser las empresas estructuras básicas que no requieren de una organización más compleja.
- Es necesario la utilización de nuevas metodologías para el sector de la construcción en la ciudad, por los avances tecnológicos que se presentan en la actualidad, por ello es necesario la aplicación del “Action Learning” (aprender haciendo), el cual se caracteriza según Steigler H. (1993), por trabajar con simulaciones, dramatizaciones y ejercicios que permitirían al constructor vivenciar y procesar una experiencia vivida para darse cuenta de sus cualidades (fortalezas y debilidades); el constructor puede experimentar el sufrimiento que implica cometer errores y conocer su forma de actuar en situaciones cambiantes, de ésta manera prevenir conflictos posteriores.
- Se puede determinar con exactitud que los constructores particulares presentan todos, una organización autónoma, tomando en cuenta que en ninguno de ellos se logró descifrar un tipo de organización concreto, procediendo de ésta manera a clasificarlo como autónoma.
- El conflicto más detectado tanto para empresas constructoras como constructores individuales es el intra-individual, siendo para los segundos un problema que se presenta en el 100% de los entrevistados, es decir en los once constructores individuales.

- El conflicto intra-individual (dentro de la persona), es el más detectado tanto para empresas constructoras como constructores individuales por el alcoholismo que se presenta en la urbe.
- El día de menos rendimiento en obreros es el día lunes, entre las 8H00 y 8H30 de la mañana, precisamente en el momento de inicio de labores, por el alcoholismo encontrado en la ciudad, que es de gran magnitud.
- El conflicto resulta inevitable en las organizaciones, quedando demostrado de acuerdo a lo mencionado en el capítulo III, según Codina Alexis (2006); lo fundamental radica en aprender de ellos y llevar a cabo las mejores soluciones posibles, así mismo saberlo manejar para beneficiar a toda la organización.
- Un conflicto bien manejado puede estimular la creatividad y la innovación que hacen a la organización más efectiva y adaptativa, requiriendo la eficiencia de urgencia en los constructores particulares para prevenir trabajos rehechos.
- El 100% de constructores particulares aspiran tener una organización más formal, que se adapte de mejor manera a su entorno, para una mayor eficiencia y eficacia en sus proyectos.
- La forma de dirigir una empresa tendrá mucho que ver con su organización, planificación y el control. Sin olvidar que la idea de control que tenga el directivo incidirá en su forma de planificar, dirigir y organizar, logrando de ésta manera una producción sin pérdidas (lean production⁴⁶).
- Se pone de manifiesto entre las empresas constructoras efectos imprevistos de la excesiva formalización, que se deriva en lo siguiente: reducción de las relaciones personales, la prioridad en el cumplimiento de las normas sobre el cumplimiento de los objetivos, la falta de

⁴⁶ Según Ghio V. (2001), lean production es aquel tipo de producción cuyo manejo operacional apunta a la eliminación y/o reducción de pérdidas

creatividad y, en definitiva, un aumento de la rigidez de la organización, aspectos que según el estudio realizado, conducen a toda una serie de conflictos interindividuales, intra-grupales e inter-grupales.

- En la ciudad de Loja se puede determinar a ciencia cierta después de haber dialogado con los gerentes de las constructoras y los constructores individuales, que los obreros en un 80% viven en lugares muy alejados de la urbe⁴⁷, por lo que ellos deben salir de sus casas a muy tempranas horas de la mañana para llegar a su lugar de trabajo a la hora exigida, por ello han observado la mayoría de constructores al principio de la jornada un malestar general en ellos como cansancio, decaimiento que les toma al menos media hora para recuperar su ritmo de trabajo acostumbrado, por consiguiente su rendimiento óptimo.

⁴⁷ El cálculo del 80% se refiere a un número total de 21 entrevistados, incluidas empresas constructoras y constructores individuales.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar la gestión del conocimiento tanto en empresas constructoras como constructores particulares, por constituirse en la actualidad al recurso humano como el principal activo dentro de la organización.
- Aplicar todas las técnicas presentadas en el estudio para la resolución de conflictos como los presentados en el capítulo III: “Métodos para enfrentar a los conflictos”, “La mediación para resolver conflictos en la organización”, adicionalmente es muy importante la negociación según Bravo L. (2006), dentro de la organización en cada empresa; ésta última técnica no la manifestaron ningún constructor por lo que resulta fundamental su estudio.
- Resulta muy necesario la incorporación de los trabajadores al IESS, ya que incorporados se darán cuenta lo valioso que es tener un seguro, mejorando notablemente sus condiciones de vida.
- Por el alcoholismo detectado en la ciudad de Loja es necesario pedir la ayuda a fundaciones especializadas en tratar este tipo de adicciones, para dar charlas a los obreros y todo tipo de motivación.
- La capacitación resulta imprescindible para los obreros, es necesaria la organización de cursos intensivos para ellos, para así lograr una mejora considerable en sus conocimientos y rendimiento.
- Por pedido de algunas empresas constructoras y constructores particulares, se recomienda investigaciones sobre el costo de casas, departamentos, ya que se manifiesta que el costo en la ciudad de Loja es muy superior que al de otras ciudades, por lo que se solicita determinar las razones por las cuales se dan éstos aumentos en los inmuebles.

- Aplicar técnicas sobre el conocimiento humano (pirámide de Maslow), como se menciona en el capítulo V, resultando para la ciudad imprescindible en la construcción.
- Se hace indispensable la existencia de un área funcional que se preocupe del recurso humano dentro de la empresa, ya que la sub-utilización de este recurso clave, se evidencia en aspectos como: falta de transparencia en los sistemas de incentivos y evaluación de desempeño, poco conocimiento de las metas organizacionales, problemas para establecer organizaciones robustas que cuenten con personal calificado, alta rotación de personas en cargos profesionales de apoyo a la gestión del administrador (Jefes de terreno y oficina técnica), poco trabajo en equipo y la asociación del éxito del proyecto a metas personales y profesionales (dejando de lado las metas organizacionales).
- Ampliar el universo de muestras para de ésta manera obtener datos más precisos.
- Realizar las entrevistas ya no a los principales de cada constructora, sino ir más adentro de la organización: maestros mayores, residentes de obra, albañiles, peones; para así tener mayor número de datos, por consiguiente mayor precisión y saber de ésta manera como se maneja en su totalidad dichas organizaciones dando a conocer hasta el último conflicto existente y además determinar cuál es la opinión de los trabajadores de los niveles jerárquicos inferiores.
- A los constructores individuales, tratar en lo posible de poseer un cuerpo de trabajo eficiente, para prevenir un tan elevado número de conflictos intra-individuales

BIBLIOGRAFÍA

- Campero M. y Alarcón L. (1999), Administración de Proyectos Civiles, tercera edición ampliada, ediciones Universidad Católica de Chile.
- Chiavenato Idalberto (2000), Administración de Recursos Humanos, quinta edición, Mc. Graw Hill, Colombia.
- Clare González Miguel Ángel (2005), La mediación gerencial para la gestión de los conflictos organizacionales.
- Clemmer Jim (1992), Firing on All Cylinders.
- Constantino Cathy y Sickles Cristina (1997), Diseño de Sistemas para enfrentar conflictos, ediciones Juan Granica, Barcelona-España.
- Cropanzano, R., Aguinis, H. Schminke, M, & Denham, D. (1999) Disputants reactions to managerial conflict resolution tactics: A comparison among Argentina, the Dominica Republic, Mexico and the USA.
- Daft Richard (2000), Teoría y Diseño Organizacional, sexta edición, Thompson editores, México.
- Del Junco G. y Casanueva C. (2002), Fundamentos de Gestión Empresarial, tercera edición, ediciones Pirámide, México.
- Ertel Danny (1996), Negociación 2000, primera edición, Mc Graw Hill, Colombia.
- Floyer Andrew (1997), Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones, primera edición, ediciones Paidós, España.
- Folberg J. y Taylor A. (1992), Mediación. Resolución de Conflictos sin Litigio, editorial Limusa, México.
- Fuentes Moyano y Alarcón Espejo (2007), Lean Production: Estado Actual y desafíos futuros de la investigación, Universidad de Jaén
- Ghio Virgilio (2001), Productividad en obras de construcción, primera edición, Amistad editores, Perú.
- Gibson J, Ivancevich J y Donnelly J. (1996), Las Organizaciones, octava edición, Mc Graw Hill, Colombia.

- Hall Richard (1996), Organizaciones: Estructuras Procesos y Resultados, sexta edición, prentice Hall hispanoamericana, México.
- Hellriegel-Slocum-Woodman (1999), Comportamiento Organizacional, octava edición, Thompson, México, págs. 360 – 389, 627 – 632.
- Hicks Herbert y Gullet C. (1991), Administración, segunda edición, compañía editorial Continental, México, págs. 407 – 425.
- Kliksberg B. (1991), Las perspectivas de la gerencia empresarial en los años noventa. Pensamiento Iberoamericano, págs. 141-163.
- Maubert Jean (2008), Negociar. Las claves para triunfar, segunda edición, Alfa omega, México.
- Martín Víctor, Barahona Juan, Martín Natalia (2008), Evaluación del Rendimiento y Sistemas de incentivos en las entidades sin fines de lucro, Universidad de Valladolid España.
- Morgan Gareth (1996), Imágenes de la organización, primera edición, Alfa omega, México.
- Serpell Alfredo (2002), Administración de Operaciones de Construcción, segunda edición, ediciones Universidad Católica de Chile.
- Shapiro and Rosen (1994), An investigation of managerial interventions in employee disputes. Employee Responsibilities and Rights, págs. 37-51.
- Shah R. y Ward P. (2003), Lean Manufacturing: context, practice bundles and performance, Journal of operations management, vol. 21.
- Suárez Salazar Carlos (2001), Administración de empresas constructoras, segunda edición, Noriega editores, México.
- Steigler Horst (1993), Action Learning – Aprender Haciendo.
- Vélez J. Propuesta para la gestión del conocimiento en empresas constructoras, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Vidal Elizabeth (2004), Diagnóstico Organizacional (Evaluación Sistemática del desempeño empresarial en la era digital), segunda edición, Ecoe ediciones, Colombia.
- Vinyamata Eduard (2005), Conflictología (Cursos de resolución de conflictos), segunda edición actualizada, ediciones Ariel, España.

- Womack J, Jones D, Ross D. (1990), The machine that changed the world, New York, Mac Millan, Rawson Associates.
- Alarcón L; Pavez I; Bascuñan C; Diethelm S, Pontificia Universidad Católica de Chile (2005), Diagnóstico Organizacional en empresas constructoras Chilenas, www.gepuc.cl/publicaciones/Diagnostico_Organizacional.pdf
- Berrettoni-Bianchotti-Flores-Mansur (2007), Modelos organizacionales, www.psicosorga.blogspot.com/2007/11/modelos-organizacionales.html
- Blanco Mercedes, Cárdenas Marianella, Díaz Freddy, Martínez, Antonio, (2000), Naturaleza y propósito de la organización, www.ilustrados.com/publicaciones/EypFeyAlZFahmCXYd.php.
- Bustos C. Holman (2006), Tipos de Trabajo en un organización, www.geocities.com/holman.bustos/TIPOSDETRABAJO.pdf -.
- Bravo Luis (2006), El Factor humano y el éxito en la gerencia de proyectos, www.enginzone.com.pe/abstracts/EI%20Factor%20Humano%20y%20EI%20C9xito%20En%20La%20Gerencia%20De%20Proyectos.pdf.
- Codina Alexis (2006), Estrategias para el manejo de conflictos en las organizaciones, www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_enemar_08.htm
- Condarco Carlo (2004), Estrategia Empresarial, www.degerencia.com/articulo/estrategia_y_conflicto_como_actuar_con_ventaja_sobre_los_problemas.
- Femenia Nora (2005), Manejo del Conflicto en las organizaciones, www.forodeseguridad.com/artic/admin2/adm_5232.htm
- Gairín J. (1994), Los Conflictos (Análisis de algunas de las causas de los conflictos que afectan a las relaciones institucionales y a la estructura organizativa. También se presentan estrategias para encarar, tratar de solucionar y aprender de las situaciones conflictivas), www.cprcr.org/~juanma/lengua/Disciplina/.../Los%20conflictos.doc –

- Labrador Hénder, Los programas de incentivos para organizaciones públicas y privadas, www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Prog_inven.pdf.
- Mora V. Carlos (2008), Gerencia ante conflicto Organizacional, www.articuloz.com/administracion-articulos/gerencia-ante-conflicto-organizational-638456.html
- Onofre José, Montesa Andrés (2004), La estructura de la empresa Creación y Gestión de Empresas Informáticas, DOE Escuela T. S. de Informática Aplicada, www.upv.es/~jmontesa/gei/GEI-10.ppt.
- Pávez Ignacio, Desarrollo Organizacional, www.gepuc.cl/.../Area_Desarrollo_Organizacional_GEPUC.pdf
- Pérez Yudit. y Minsal Delaray, (2007), Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización, www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci101007.html.
- Revans Reg, What is Action learning, www.tlainc.com/ifalcwot.htm.
- Tipos de conflictos, www.itescham.com/Syllabus/Doctos/r146.DOC

ANEXO 1

Preguntas Básicas para realizar la entrevista

1. ¿Para cada tipo de trabajo se tienen trabajadores predeterminados. Su equipo de trabajo está bien definido. ?
2. ¿Existen algún tipo de retraso en la realización de un trabajo. ?
3. ¿Cómo se manejan las contrataciones externas. ?
4. ¿Cuántas obras se manejaron el año anterior. ?
5. ¿Cuál fue aproximadamente el presupuesto que se manejo en el 2009. ?
6. ¿Su empresa de que consta en su organización, la organización es estable, existe nivel jerarjico: presidente, vicepresidente, tesorero, secretarios, abogados, contadores. ?
7. ¿Cada proyecto se maneja con una contabilidad diferente. ?
8. ¿Cuáles han sido sus proyectos en el anterior año, que dificultades presentó. ?
9. ¿Presenta su organización algún tipo de incentivo para los trabajadores.?
10. ¿Se han presentado conflictos entre trabajadores si es así como se manejaron.?
11. ¿Los trabajadores son incorporados al IESS. ?
12. ¿Qué horario tienen los trabajadores. ?
13. ¿En que horario nota el cansancio en sus trabajadores. ?
14. ¿Han existido conflictos con los proveedores. ?
15. ¿La estructura elemental de su organización es: Lineal, por servicios o staff, funcional. ?
16. ¿Suele presentar su organización algún tipo de problema. ?
17. ¿Existen constantemente riñas entre trabajadores, discusiones fuertes, a que se debió. ?
18. ¿Cómo se maneja la empresa al momento de pedir un servicio contratado.?
19. ¿Los conflictos en la empresa son frecuentes, la empresa posee incentivos por buen desempeño. ?

20. ¿De qué manera se manejan los incentivos (si los hay).?
 21. ¿Sus residentes de obra cumplen con todo lo establecido. ?
 22. ¿Sus empleados en la oficina discuten constantemente. ?
 23. ¿Si su empresa es informal le gustaría contar con algún tipo de estructura organizacional. ?
 24. ¿Los trabajadores cuentan de horas específicas para sus descansos (recesos). ?
 25. ¿Nota por momentos en sus trabajadores demasiado cansancio. ?
 26. ¿Las funciones de sus trabajadores son delimitadas. ?
 27. ¿Los trabajadores cumplen siempre con los horarios señalados. ?
 28. ¿Ha realizado algún tipo de encuesta a sus trabajadores si están totalmente a gustos con su trabajo. ?
 29. ¿La responsabilidad en trabajadores es óptima o como la calificaría usted: excelente, muy buena, buena o regular. ?
 30. ¿Anualmente cuanto maneja su empresa en proyectos (un aproximado).?
 31. ¿Tiene usted interés en implementar una nueva estructura organizacional en su empresa. (al último de la investigación).?
-