

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
“PROFESIONALES TECNICOS S.A.S.”
Y SU PLAN DE MEJORAMIENTO 2013 - 2014**

EDNA ROCIO LASSO ROJAS

ZAIDA FRANCISCA CASTAÑEDA PINZON

EDWIN ORLANDO CORTES CEDIEL

SERGIO JARAMILLO CUÉLLAR

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
NEIVA - HUILA**

2013

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
“PROFESIONALES TECNICOS S.A.S.”
Y SU PLAN DE MEJORAMIENTO 2013 - 2014**

EDNA ROCIO LASSO ROJAS

ZAIDA FRANCISCA CASTAÑEDA PINZON

EDWIN ORLANDO CORTES CEDIEL

SERGIO JARAMILLO CUÉLLAR

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Presentado a:

Dr. Alvaro Zapata Dominguez

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

NEIVA - HUILA

2013

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del jurado

Firma del Jurado

Neiva, Junio de 2013

Neiva, 14 de Junio de 2013.

DEDICATORIA

“Agradecemos a Dios por la esperanza que nos mueve y el amor que nos da felicidad.

A nuestros padres, por su amor, comprensión y paciencia.

A nuestros hermanos, por sus ánimos y apoyo.

A nuestros amigos, por sus sueños.”

A las personas que más queremos por su adorable compañía en nuestro afán por alcanzar nuestro sueño.”

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Surcolombiana, por su receptividad y apoyo en la investigación, factor que nos permite una verdadera formación integral con capacidad para formular propuestas.

Al personal de enseñanza de la UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA, que con su ayuda hizo posible este trabajo, a las orientaciones con los mejores aportes académicos, la dedicación, logrando despertar en nosotras motivos de trabajo y de transformación humana.

Al Doctor Elías Ramirez Plazas Coordinador de la Especialización en Alta Gerencia y al Dr. Alvaro Zapata por su generosa colaboración en la estratégica metodología pertinente para la recolección y manejo de información.

A nuestros compañeros, quienes nos ayudaron a desarrollar la amistad y la empatía necesarias para trabajar en equipo y lograr construir juntas una propuesta de reflexión ética, válida para la sociedad empresarial colombiana.

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	8
1.1. JUSTIFICACION	8
1.2. AMPLITUD DEL PROBLEMA	9
1.3. DELIMITACION DEL PROBLEMA	10
1.4. OBJETIVOS	11
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	11
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
1.5. HIPOTESIS	12
1.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACION	12
2. MARCO TEORICO	13
2.1. ESTUDIOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN PROFESIOANLES TECNICOS.	13
2.2. MARCO TEORICO	13
2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	13
2.2.2. MODELOS DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	20
2.2.2.1. CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER	20
2.2.2.2. CUESTIONARIO DE RENSIS LIKERT	21
2.2.2.3. TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL-JOHN SUDARSKY	24
2.3. ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	25
2.3.1. PRUEBA EDCO	34
2.4. MODELO DE MEDICION DEL CLIMA DE HERNAN ALVAREZ LONDOÑO “HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE”	34

2.4.1. ENCUESTA A APLICAR SEGÚN MODELOS HERNAN ALVAREZ	40
3. METODOLOGIA	41
3.1. TIPO DE INVESTIGACION	41
3.2. FUENTES DE INVESTIGACION	41
3.2.1. PRIMARIAS	41
3.2.2. SECUNDARIAS	41
3.3. METODOS DE INVESTIGACION	41
3.4. POBLACION	42
3.5. MUESTRA	42
4. MARCO CONCEPTUAL	44
4.1. EL SECTOR DE SERVICIOS PETROLEROS	44
4.2. HISTORIA	47
4.3. MISION	48
4.4. VISION	48
4.5. DATOS GENERALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	49
5. DATOS DE LA INVESTIGACION	51
5.1. RESULTADOS ENCUESTA PRUEBA EDCO	51
5.2. RESULTADOS ENCUESTA SEGÚN MODELO HERNAN ALVAREZ	81
5.2.1. RESULTADOS GENERALES	101
6. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOGRAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE	104
7. CONCLUSIONES	105
BIBLIOGRAFIA	106
ANEXOS	108

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. JUSTIFICACION

El clima organizacional es la integración de aspectos medibles que tiene una organización en su interior, la medición de este aspecto dentro de una compañía es de gran importancia ya que puede generar la diferencia entre una empresa y otra. Conocer el clima laboral en cualquier empresa es necesario y fundamental en cuanto a saber el grado de satisfacción de sus empleados en lo laboral.

Las relaciones con los compañeros, el trato del jefe a sus subordinados, el grado de motivación y hasta el salario son algunas de las características medibles del clima organizacional, y en medida en que estos aspectos sean más altos o más bajos puede influir en el desempeño y productividad de la empresa.

De igual manera el Clima Organizacional puede variar dependiendo de la estructura, objetivos y enfoque de la organización, variando en ellas las características a medir de este, sin embargo aun teniendo variables se debe generalizar y encontrar puntos en común para poder realizar una visión más general del clima.

1.2. AMPLITUD DEL PROBLEMA

Como ya es sabido el ambiente en el que se desarrollan las diferentes actividades de la empresa influyen considerablemente en el desempeño laboral de los empleados esto es medible de acuerdo a los resultados obtenidos en un buen ambiente y un mal ambiente laboral.

En las organizaciones se vive constantes presiones al personal, creando un ambiente tensionante, si se logra tener una atmosfera armónica y tranquila, es más factible conseguir un éxito permanente y a futuro, un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

El clima organizacional permite a la gerencia a evaluar en el tiempo sus resultados, debido a que delimita notablemente los tiempos del antes, ahora y en el futuro mediante la retroalimentación continua de los resultado esperados y los obtenidos.

Por otro lado la medición del clima Organizacional puede generar una perspectiva más amplia de los factores determinantes dentro de una organización, permitiendo mejorar y planificar de manera más eficiente el trabajo dentro de la organización, entre estos capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional.

1.3. DELIMITACION DEL PROBLEMA

Profesionales Técnicos SAS, es una empresa con amplia trayectoria en la prestación de servicios en el sector de los Hidrocarburos, la Organización ha venido creciendo significativamente y al aumentar la cantidad de personal vinculado se hace necesario el desarrollo de herramientas adecuadas para su gestión, una de ellas es su clima laboral, por lo que se convierte en una PRIORIDAD para la empresa y cuyo objetivo es sugerir acciones que le permita alcanzar la motivación y compromiso suficiente de sus empleados para desarrollar una sana convivencia laboral.

Este trabajo tiene como propósito principal identificar la percepción de los empleados administrativos sobre el Clima Organizacional, en la empresa Profesionales Técnicos SAS, los aspectos a tener en cuenta serán; Estructura Organizacional, Instalaciones, Relaciones Interpersonales, Consenso, Liderazgo, Participación, Solución de conflictos, Estabilidad Laboral, Salario, Evaluación de desempeño, Selección de personal e Inducción, tratando de conocer cuál es el grado de Motivación, Comunicación, Cooperación, Recompensa, Responsabilidad, Relaciones y Disponibilidad de Recursos.

A su vez se busca que a partir de este proyecto se puedan establecer canales de mejora en los aspectos que se encuentren desfavorables con el fin de producir un cambio en la organización.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL:

Medir el clima organizacional en la empresa PROFESIONALES TECNICOS, que nos sirva como punto de partida para la implementación de estrategias que le permitan obtener resultados positivos relacionados con la productividad.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar las diferentes variables del Clima Organizacional que se presentan en profesionales técnicos.
- Analizar como las variables sujetas a estudio son percibidas y experimentadas por sus miembros.
- Evaluar la influencia de Empresa-Epleado en el comportamiento de la empresa.
- Identificar las causas del por qué los empleados no califican con 10 las preguntas.
- Plantear posibles soluciones a la empresa teniendo en cuenta la información recolectada.

1.5. HIPOTESIS

Nuestra empresa PROFESIONALES TECNICOS desde hace un tiempo atrás, más exactamente 3 años viene presentando un crecimiento en su personal, sobretodo en la parte administrativa, lo que ha ocasionado un deterioro en el ambiente laboral, este clima tan tenso que vivimos a diario viene generando un alto grado de desmotivación en nuestro personal lo que se ve reflejado en la baja productividad y por consiguiente en el incumplimiento de los presupuestos y metas que nos trazamos año tras año.

1.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- ✓ ¿Cómo perciben el ambiente laboral los empleados?
- ✓ ¿Existen factores que no permiten alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante?
- ✓ Cuáles son las soluciones que la gente plantea a las causas identificadas?
- ✓Cuál sería el plan de acción a tener en cuenta?

2. MARCO TEORICO

2.1. ESTUDIOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN PROFESIONALES TÉCNICOS

El trabajo de investigación pretende estudiar el clima organizacional y sus elementos, así como el liderazgo en el marco de una organización llamada PROFESIONALES TECNICOS S.A.S.

El punto de partida de esta investigación la constituye la situación que Profesionales Técnicos SAS mantiene en un ambiente laboral con un conjunto de patrones que pueden ser claramente detectables en todo el campo de acción del clima organizacional.

Más que identificar, desglosar y delimitar el clima que comprende el estilo de Profesionales Técnicos SAS, (debido a que en la actualidad no tenemos en nuestros registros que se haya realizado con anterioridad algún estudio de este tipo), este estudio pretende enfocar y definir una estrategia para el fortalecimiento de ese clima existente a través del liderazgo presente en la organización por lo que, al estudiar los elementos que ella encierra se está también analizando los aspectos del liderazgo asociado a ese clima.

2.2. MARCO TEORICO

2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

“El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, de las características más inmediatas que les son significativas, que describen y diferencian de otras organizaciones. Está directamente relacionado con la cultura organizacional, abarcando el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la misma.

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, así mismo, en las personas, sus actitudes, comportamiento y

desempeño en el trabajo. Se construye a partir de factores externos a la organización e internos o propios de la misma.

Se refleja su impacto en aspectos tales como la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en las empresas contemporáneas.

Aspectos tales como, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos que conforman lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

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

Al interior de una organización se crea la necesidad de evaluar, el funcionamiento global de la misma, lo cual, permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal, enfocándose así, en determinar los aspectos que intervienen directamente en el clima organizacional. Para tal efecto, se establecen diferentes instrumentos que dan respuesta a este aspecto con el fin, de lograr una óptima intervención que asegure la efectividad en el proceso gestionado.”¹

A continuación relacionamos algunas definiciones encontradas sobre Clima Organizacional:

El clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la Organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)²

Toda Organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo cada una de ellas tiene una serie exclusiva de éstas características y propiedades.

¹Alvarez Ochoa, Elizabeth y Silva Bustos, Johana en ADMINISTRACION DE PERSONAL; PSICOLOGIA INDUSTRIAL.2007.

²Goncalvez, Alexis. Articulo de Internet “Dimensiones del Clima Organizacional”. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, Diciembre 1997.

El ambiente interno en que se encuentra la Organización lo forman las personas que la integran.³

El Clima es un conjunto de características que describen una Organización, las cuales: 1. distinguen una Organización de otras, 2. son relativamente duraderas en el tiempo y 3. influyen en la conducta de los individuos de la Organizacional.⁴ Las primeras alusiones al término de Clima Organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y Write en 1939.

Francis Cornell define Clima Organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones que en una Organización hacen las personas de sus trabajos.⁵

Argyris indica que es el desarrollo de una atmosfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la Organización⁶

Primero para poder entender el concepto de clima es necesario comprender los siguientes elementos⁷:

- El clima se refiere a las características del ambiente, Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene relaciones sobre el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable independiente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

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

El clima junto a las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema independiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del

³Salldoval-Caraveo M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 2004.

⁴Forehand G.A., Gilmer B. Variación Ambiental en los estudios de comportamiento organizacional. Psychological Bulletin. 1964.

⁵Cornell f. Socialmente administración perspicaz. New york: Ronald prensa. 1955.

⁶Argyris, C. El individuo y la organización: algunos problemas de ajuste mutuo. New York: John Wiley e hijo. 1957.

⁷Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet "Dimensiones del Clima Organizacional". Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC). 1997.

comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA DIVERSIDAD EN SU ESTUDIO

El clima organizacional es un concepto de la psicología industrial-organizacional introducido por primera vez por Gellerman en 1960 y como todo concepto, su contenido e interpretación están determinados por el enfoque empleado para su estudio.⁸

Las investigaciones sobre este tema surgen básicamente del análisis de las organizaciones modernas, las cuales se han visto influenciadas por una serie de cambios económicos, tecnológicos, sociales, de comunicación e información.

El concepto del clima propuesto por **Cornell (1955)** presenta a esta variable como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización⁹. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y sólo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del mismo (**Ivancevich y Lyon, 1972; Moos, 1986; Rivas, 1992**).¹⁰

Denison (1991), por su parte, establece que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo.¹¹

Para **Toro (1992)**, el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un

⁸Naylor, J., Pritchard, R. e Ilgen, D. Una teoría del comportamiento en las organizaciones. Nueva York: AcademicPress. 1980.

Villa S., A. y Villar A., L. Clima organizativo y de aula. Teorías, modelos e instrumentos de medida. España: Publicaciones del Gobierno, Vasco.1992.

Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones. México. 1997.

Trillas. González, J. M. Clima educativo universitario. Venezuela: ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. 2001.

⁹Cornell, F. Socialmente administración perspicaz. Phi Delta Kappa. 1955.

¹⁰Ivancevich, J. M. y Lyon, H. L. Clima organizacional, la satisfacción laboral, la claridad de rol y las variables de reacción emocional seleccionados en un medio hospitalario. Lexington, Kentucky: Oficina de Servicios de Desarrollo de la Universidad de Kentucky. 1972.

Moos, R. Trabajar en un contexto humano. En MS Pallak y R. Perloff (dirs.), Psicología y trabajo: la productividad, el cambio y el empleo. Washington, DC: Asociación Americana de Psicología. 1986.

Rivas, C. Clima organizacional como predictor de productividad bancaria. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.1992.

¹¹ Denison, DCultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: Legis. 1991.

proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.¹²

Más recientemente, **Pérez de Maldonado** plantea que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.¹³

Además de los diversos conceptos sobre el clima, merecen especial atención los enfoques que se han empleado para su estudio. **Álvarez (1992 a y b)**, en una revisión detallada, presenta tres que han sido empleados para abordar el clima organizacional, estos son: el objetivo, el subjetivo y el integrado¹⁴. El clima organizacional, cuando es visto como un factor puramente objetivo, o desde un enfoque estructural, los teóricos, como **Forehand y Gilmer (1984)**, lo definen como un conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas. Estas variables se explican por sí solas. Sin embargo, es importante señalar que, dentro de este enfoque, la complejidad de los sistemas organizacionales se refiere tanto al número de componentes, como al número y naturaleza de las interacciones entre ellos y se relaciona específicamente con la dirección y complejidad de la comunicación.¹⁵

En el enfoque subjetivo, es la percepción de los miembros de la organización lo que define el clima; **Halpin y Crofts (1963)**, plantean un punto importante del clima: el Espíritu, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida¹⁶. Otro aspecto, al que en este enfoque se le asigna gran valor, es el de la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento de sus superiores (**Kozlowski y Doherty, 1989**).¹⁷

12 Toro, F. Clima Organizacional y Expectativas en la Perspectiva del Cambio Organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 1992.

13 Pérez de Maldonado, I. El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Bogotá. Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Análisis organizacional en instituciones educativas. Revista Encuentro Educativo. 1997,2000, 2004.

14 Álvarez, G. El constructo "clima organizacional". Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 1992a.

Álvarez, G. Factores personales y académicos de estudiantes universitarios que influyen en la percepción del clima organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 1992b.

15 Forehand G.A., Gilmer B. Variación Ambiental en los estudios de comportamiento organizacional. Psychological Bulletin. 1964.

16 Halpin, A. y Croft, D. El clima organizacional y los sistemas de valores individuales en la satisfacción laboral. 1963.

17 Kozlowski, S. y Doherty, M. Integration of climate and leadership. Examination of a neglected issue. Journal of Applied Psychology. 1989.

En el enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva, como la subjetiva del clima organizacional. Uno de sus teóricos, **Etkin (1985)**, afirma que existen elementos, que intervienen de manera importante en la elaboración que los sistemas individuales hacen de la situación. Estos son los siguientes: **(a)** los factores personales, tales como: motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización, **(b)** las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad y, **(c)** las metas operativas del sistema, que manifiestan los estados futuros deseados en la organización¹⁸.

Para el enfoque integrado, los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización. Estos son evaluados a través de la percepción de los individuos, influenciada por las necesidades y experiencias individuales.

En los estudios del clima organizacional es recomendable tomar como enfoque al integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización. Se justifica también su empleo, al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por personas, su modelo y su estructura son mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera. Por esto, la calidad de vida de las organizaciones depende, fundamentalmente, de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad y, en especial, en la forma cómo promueve la acción creativa de su gente.

En este sentido diversas investigaciones reportan que la percepción del clima es influenciada por el liderazgo (**Halpin y Croft, 1963; Halpin, 1976**), por la Imagen Gerencial (**Toro, 1997; Herrada, 1997; Pérez, 2000, 2004; Pérez y Maldonado, 2004**).¹⁹ Esta influencia es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización. En concordancia con lo anterior, **Alvariño et al., (2000)** opinan que:

“en efecto la reciente literatura subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento

¹⁸Etkin, 1985, citado en Lameda, 1997.

¹⁹Halpin, A. y Croft, D. El clima organizacional y los sistemas de valores individuales en la satisfacción laboral. *Personal de Psicología*. 1963.

Halpin, A. *Theory and research in administration*. New York: McMillan Inc. 1976.

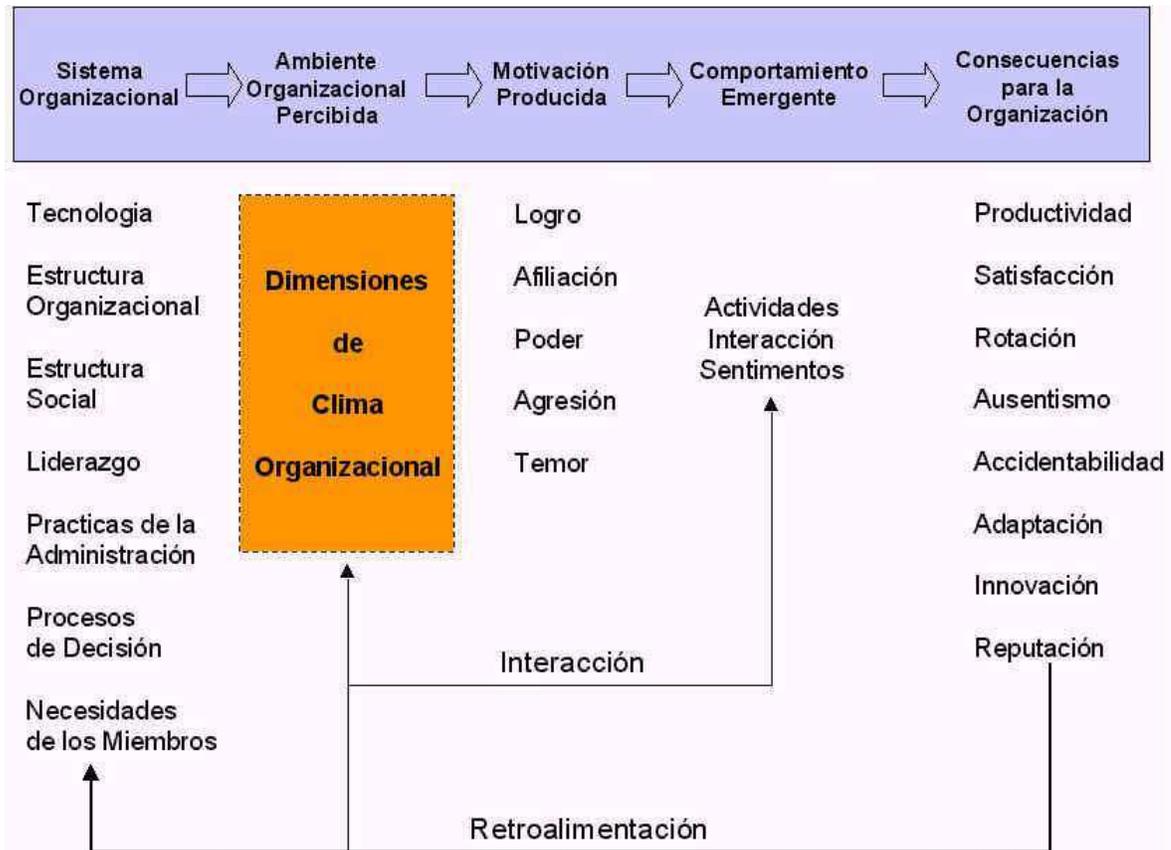
Toro, F. Relación entre el clima organizacional y la imagen gerencial. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Bogotá. 1997.

Herrada, A. Pasado, presente y futuro de la medición del clima organizacional en el Grupo de Empresas Carvajal S.A. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Bogotá. 1997.

Pérez de Maldonado. Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 2000. Análisis organizacional en instituciones educativas. *Revista Encuentro Educativo*, 2004.

de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos (p.7)²⁰

FIGURA NO. 1 ESQUEMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: ZAPATA A., RODRIGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2013), "Análisis de la cultura y el clima organizacional", en *Direccionamiento Estratégico*. Libro en proceso de evaluación para publicación.

²⁰Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J., Recart, M. y Vizcarra, R.. Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. 2000.

2.2.2. MODELOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En cuanto al método de análisis del clima Organizacional se encuentran diversos enfoques, de acuerdo con el tipo de dimensiones a considerar en la medición para obtener una visión real del clima Organizacional. Según Brunet²¹, la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber:

El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial es el sentimiento de autonomía del individuo.

El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización. Esta dimensión mide el grado en que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por sus superiores.

El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción. En la percepción de recompensa por un buen desempeño.

La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización. Teniendo en cuenta para ello que los factores determinantes del clima Organizacional pueden variar de una organización a otra de acuerdo con las características propias de cada una de ellas. Entre los cuestionarios más utilizados están:

2.2.2.1. CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER

Para estos autores el Clima Organizacional es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización el cual es experimentado por sus miembros, influencia su comportamiento, y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

El cuestionario desarrollado mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

²¹Brunet, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas, 1997

Conformidad; es el grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

Responsabilidad; es el grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

Normas de Excelencia; es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunican el compromiso con estas.

Recompensas; es el grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

Claridad Organizacional; es el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Calor y Apoyo; es el sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

2.2.2.2. CUESTIONARIO DE RENSIS LIKERT

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios:

- El primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización.
- El segundo permite mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión y así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en 4 grupos:

Clima de tipo autoritario
Sistema I - Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistemas II - Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo
Sistema III – Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de

responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Seminario IV - Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Likert establece una relación estrecha entre los estilos de dirección y el clima organizacional y para el análisis de éste utiliza las siguientes dimensiones:

- Los Métodos de Mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las Características de las Fuerzas Motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las Características de los Procesos de Comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa.
- Las Características de los Procesos de Influencia: La importancia de la interacción jefe-empleado para establecer los objetivos en la organización.
- Las Características de los Procesos de Toma de Decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

- Las Características de los Procesos de Planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las Características de los Procesos de Control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los Objetivos de Rendimiento y de Perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.

2.2.2.3. TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL (TECLA) - JOHN SUDARSKY

Un Modelo de Diagnostico e Intervención²².

El trabajo de Sudarsky es un modelo operativo, que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo Organizacional en la empresa.

Proyecto desarrollado por el profesor John Sudarsky en la Universidad de los Andes, se fundamenta en la teoría de motivación de McClelland donde las necesidades de logro, de poder, y de afiliación, son aquellas que en especial se expresan en el medio social del trabajo.

John Sudarsky desarrolló la prueba TECLA (Test de Clima Organizacional) como instrumento de diagnóstico del clima el cual consta de una serie de preguntas sobre las cuales el encuestado responde falso o verdadero dependiendo de la implicación en su trabajo.

Sudarsky utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer, descritos anteriormente y adicionó a los factores la seguridad y el salario porque los considero importantes en el medio colombiano. Definiendo dichos factores así:

Seguridad; es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, Psicológica y Social.

Salario; es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado de trabajo.

²²Ogliastri, Enrique y otros 1977. Editorial Universitaria de América Ltda. Revista Desarrollo Organizacional

EVALUACIÓN DEL MÉTODO

VENTAJAS

- Permite detectar el sesgamiento de las respuestas y el grado de desconfianza hacia todo el procedimiento.
- Presenta los resultados según las unidades de trabajo, ósea los equipos o grupos en la organización.
- Han demostrado su capacidad para ser utilizados en diversos tipos de organizaciones.
- Su estructura hace sencilla la recolección y procesamiento de la información.

DESVENTAJAS

- La utilización de preguntas cerradas establece un esquema limitado para el conocimiento del grado de satisfacción y las razones que inducen al comportamiento de los individuos.
- Dada su base teórica soportada en la motivación del individuo, se relega la consideración de los componentes físicos y organizacionales que influyen en el ambiente de trabajo.
- La mecánica del diseño del modelo no brinda facilidad para su modificación. El cuestionario no está diseñado para la recolección sobre alternativas de solución a las causas que afectan negativamente dimensiones del clima organizacional. El modelo permite el diagnóstico del clima actual, pero ignora los planteamientos de la situación ideal.
- El instrumento presenta varias preguntas formuladas en termino similares y que hacen referencia al mismo aspecto, esto puede resultar monótono y repetitivo para quien lo responde.

2.3. ESCALA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO)

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo

significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

De acuerdo a Alvarez (1992), los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que "influye sobre..." (variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "interpuesto entre..." (variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "efecto de..." (Variable dependiente).

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

Cuando es tomada como variable dependiente:

- La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Así mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo.
- Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.
- Factores tales como la personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y políticas organizacionales presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional.
- Los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.
- La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre el clima organizacional; sin embargo se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, influyen en el clima organizacional.

A pesar del esfuerzo realizado, en los diferentes trabajos investigativos, todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituye las dimensiones del constructo clima organizacional, y si el clima es definitivamente una variable

independiente, una variable dependiente o una variable interviniente. Las investigaciones demuestran que pueden comportarse como una u otra categoría.

El clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

1. Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
2. Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
3. Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
5. Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
6. Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
8. Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

LA ESCALA LIKERT

Se basa en la escala de Thurstone, aunque a diferencia de esta, se trata de una escala ordinal.

Una escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a esta afirmaciones seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento-rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta.

Los pasos principales que se siguen para la construcción de una escala de Likert, según Briones (1990), son los siguientes:

- a. Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir.
- b. Recopilación de ítems o indicadores de esa variable.

- c. Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems.
- d. Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales.
- e. Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados.
- f. Categorización jerárquica de la escala.
- G. Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala.

DEFINICIÓN NOMINAL DE LA ACTITUD A MEDIR

Para el propósito de la encuesta que se propone, se define el clima organizacional como las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, de igual forma es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Para la medición del clima organizacional se propone una escala de medida ordinal, empleando un instrumento de 40 ítems, el cual corresponde a una escala de frecuencia con cinco categorías.

RECOPILACIÓN DE ÍTEMS.

Para esta encuesta se seleccionaron cuarenta ítems utilizando una escala de medida ordinal. Para cada variable se asignaron cinco ítems con actitud positiva y cinco ítems con actitud negativa. Según Padua (1994) y Nunnaly (1970) , los ítems seleccionados deben tener las siguientes características:

- a. Apuntar al presente
- b. Evitar dar demasiada información sobre los hechos, o aquellos que puedan ser interpretados como tales.
- c. No ser ambiguos.
- d. Ser relevantes a la actitud que se quiere medir
- e. Los ítems deben representar opiniones favorables o desfavorables. No sirven ítems de posición neutra.
- f. No usar ítems con los cuales todos o nadie esté de acuerdo
- g. Los ítems deben estar formulados en lenguaje claro y simple, no deben exceder las 20 palabras y deben contener una sola frase lógica.

- h. Los ítems positivos y negativos deben combinarse en una proporción aproximada de 50%-50%.
- i. No es necesario exceder de los 40 ítems

DETERMINACIÓN DE LAS PUNTUACIONES DADAS A LAS CATEGORÍAS DE ÍTEMS.

Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca. Los puntajes para los ítems implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como se percibe el clima organizacional.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
ÍTEMS POSITIVOS	5	4	3	2	1
ÍTEMS NEGATIVOS	1	2	3	4	5

Una distribución de frecuencia es una lista de calificaciones posibles y la cantidad de sujetos que obtiene cada una. Cuando el rango de las calificaciones en una prueba es amplio, es conveniente agrupar las calificaciones en intervalos.

Las distribuciones de frecuencias pueden completarse agregando las frecuencias relativas y las frecuencias acumuladas. Las frecuencias relativas son los porcentajes de casos en cada categoría y las frecuencias acumuladas son lo que se va acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta. Una forma gráfica útil de representar una distribución de la frecuencia de las calificaciones es diagramar la distribución en un histograma, polígono de frecuencia y gráficas circulares.

Los ítems utilizados para establecer la EDCO, se refieren en una escala de frecuencias, en un continuo de cinco opciones posibles (Siempre, casi siempre, muchas veces, muy pocas veces, nunca), que desde la perspectiva estadística posee más fiabilidad que una escala de dos opciones.

ANÁLISIS PSICOMÉTRICO

CONFIABILIDAD

Un instrumento de medida, se considera fiable si las medidas que se hacen con él carecen de errores de medida, son consistentes. La fiabilidad se refiere a la estabilidad de las mediciones cuando no existen razones teóricas ni empíricas para suponer que la variable a medir haya sido modificada diferencialmente para los sujetos, por lo que se asume su estabilidad, mientras no se demuestre lo contrario.

El coeficiente de fiabilidad se define como la correlación entre las puntuaciones obtenidas por los sujetos en dos formas paralelas de un test. Es un indicador de la estabilidad de las medidas. Los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son:

- Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest): Se aplica el mismo instrumento en dos ocasiones diferentes a los mismos sujetos.
- Método de formas alternas o paralelas: Se utilizan dos o más versiones equivalentes al instrumento inicial.
- Método de mitades partidas (split-halves): Se hace una sola aplicación del instrumento dividido en dos y se correlacionan las dos partes.
- Coeficiente alfa de Cronbach: Se realiza una sola administración y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Alfa refleja el grado en el que covarían los ítems que constituyen el test, es, un indicador de la consistencia interna del test.
- Coeficiente KR-20: Es un caso particular de alfa cuando los ítems son dicótomos, su interpretación es la misma que el coeficiente alfa.

VALIDEZ

El objetivo de la validez es definir si el test cumple la función para el cual fue diseñado, para este fin, la validez se agrupa en tres grandes grupos:

Validez de Contenido. Grado en el cual los ítems son una muestra representativa de la variable que se desea medir. Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide. Para lograr una buena evidencia del contenido debe tenerse en cuenta:

1. Definición conceptual
2. Definición operacional
3. Pertinencia
4. Exhaustividad
5. Plan de Prueba

6. Evaluación o juicio de un experto

Validez de Criterio. Establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento. Entre más se relacionen los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez del criterio será mayor.

Si el criterio se fija en el presente, se habla de validez concurrente; si el criterio se ubica en el futuro, se habla de validez predictiva; si el criterio se fija en el pasado, equivale a la validez posdictiva.

Validez de Constructo. Se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (constructos) que están siendo medidos. La validez del constructo incluye tres etapas:

- Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos.
- Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.
- Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en que clarifica la validez del constructo de una medición en particular.

Entre mayor evidencia de validez de contenido, criterio y de constructo se tiene un instrumento de medición; este se acerca más a representar la variable o variables que pretende medir.

Dentro de los factores que pueden afectar la confiabilidad y la validez se encuentran:

- Improvisación
- Uso de instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados.
- Instrumento inadecuado para las personas a las que se le aplica.
- Condiciones en que se aplica el instrumento.

CALIFICACIONES ESTÁNDAR

Pueden obtenerse por medio de transformaciones lineales o no lineales de las puntuaciones crudas originales; las calificaciones estándares obtenidas por medio de una transformación lineal conservan las relaciones numéricas estándar de las puntuaciones originales gracias a que para calcularlas se resta una constante de cada puntuación cruda y se divide el resultado entre otra constante. La magnitud relativa de las diferencias entre las calificaciones estándares así derivadas corresponde exactamente a la que existe entre las puntuaciones crudas. Todas las propiedades de la distribución original de las puntuaciones crudas se duplican en la distribución de calificaciones estándares, lo cual implica que en las dos clases

de puntuaciones es posible realizar el mismo cálculo sin distorsionar los resultados.

Las puntuaciones estándares derivadas linealmente suelen conocerse simplemente como calificaciones estándares o como calificaciones Z. Para calcular una calificación Z, se encuentra la diferencia entre la calificación individual cruda y la media del grupo normativo y luego se divide la diferencia entre la desviación estándar del grupo normativo.

TEORÍA DE LAS RESPUESTAS A LOS ITEMS

Esta teoría se ha usado para establecer una escala de medición uniforme y "libre de muestra" que pueda aplicarse a individuos y grupos de muy diversos niveles de habilidad y que permita probar contenidos de distintos niveles de dificultad. Los modelos de la teoría de respuestas a los ítems requieren de reactivos ancla o una prueba común como puente entre las muestras examinadas y las pruebas o conjuntos de reactivos; sin embargo, en lugar de usar la media y la desviación estándar de un grupo específico de referencia para definir el origen y tamaño de las unidades de la escala, estos modelos los establecen en términos de los datos que representan una amplia gama de habilidades y dificultades de los reactivos, que pueden provenir de varias muestras.

Por lo general, el origen se establece cerca del centro de este rango. La unidad común de la escala se deriva matemáticamente de los datos de los reactivos, lo que tiene varias ventajas teóricas y prácticas sobre los anteriores procedimientos de análisis de reactivos.

ESPECIFICACIONES PSICOMÉTRICAS

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Propósito: Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente

proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Significación: una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria): la EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.

Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Subescalas: En EDCO hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

1. Relaciones interpersonales
1. Estilo de dirección
1. Sentido de pertenencia
1. Retribución
1. Disponibilidad de recursos
1. Estabilidad
1. Claridad y coherencia en la dirección.
1. Valores colectivos

CARACTERÍSTICAS DE LOS ITEMS

Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

2.3.1. PRUEBA EDCO

Ver anexo 1

2.4. MODELO DE MEDICIÓN DEL CLIMA DE HERNAN ALVAREZ LONDOÑO “HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE”

Modelo desarrollado por el profesor Hernán Alvarez Londoño de la Universidad del Valle con el cual se han desarrollado los pocos análisis de clima Organizacional en el Valle del Cauca.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Alvarez son los siguientes:

CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Supuesto: mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.

PARTICIPACIÓN

Supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.

INSTALACIONES

Supuesto: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.

COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

Supuesto: si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara consciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima Organizacional.

RELACIÓN SIMBIÓTICA

Supuesto: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima Organizacional.

LIDERAZGO

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, accequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.

CONSENSO

Supuesto: si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.

TRABAJO GRATIFICANTE

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

DESARROLLO PERSONAL

Supuesto: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.
Elementos de Trabajo

Supuesto: Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

RELACIONES INTERPERSONALES

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.

EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

Supuesto: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima Organizacional.

ESTABILIDAD LABORAL

Supuesto: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima Organizacional.

VALORACIÓN

Supuesto: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima Organizacional.

SALARIO

Supuesto: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.

AGILIDAD

Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.

RETROALIMENTACIÓN

Supuesto: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima Organizacional.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Supuesto: Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional.

INDUCCIÓN

Supuesto: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima Organizacional.

IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Supuesto: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

El objetivo fundamental de los factores es que las personas puedan adaptar el modelo a cada situación y permitir al mismo tiempo adaptar fenómenos de cada

organización, no tenidos en cuenta en el modelo general pero que se consideran necesarios para el efecto.

EVALUACIÓN DEL MODELO

Dentro de la evaluación del modelo se pueden encontrar las siguientes ventajas y desventajas:

VENTAJAS

- Ofrece un punto de referencia ideal para comparar la situación actual del clima.
- La evaluación por factores, facilita el trabajo investigativo y considera un amplio grupo de componentes del clima organizacional.
- Está diseñado de tal forma que presenta alternativas de solución a las causas.
- Puede ser adaptado a cualquier tipo de empresa.

DESVENTAJAS

- Es muy extenso, puesto que usa básicamente preguntas abiertas y propone posibles soluciones.
- Igualmente las preguntas al ser tan abiertas son exigentes en cuanto al nivel de escolaridad de quien responde.
- Se dificulta la tabulación de las respuestas con respecto a las posibles soluciones, por ser abiertas.

COMENTARIOS RESPECTO A LA APLICACIÓN DEL MODELO

Aplicar la herramienta y en general realizar una evaluación del clima en un área específica de una organización de gran tamaño puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis.

Para realizar una investigación de este tipo es conveniente garantizar la independencia entre el investigador y el objetivo del estudio, porque en el caso del clima organizacional donde la percepción de las personas es la base para el análisis posterior, puede encontrarse que los funcionarios tienen tendencia a guardarse su opinión real y expresar todo tipo de apreciaciones.

Un aspecto que puede favorecer los estudios del clima organizacional en cuanto a la objetividad de las respuestas, es garantizar la confidencialidad de la información y el anonimato del encuestado.

Como la herramienta es tan extensa, las personas solo aportan causas y soluciones con mayor frecuencia en los primeros factores, después se cansan y su aporte disminuye considerablemente.

2.4.1. ENCUESTA A APLICAR SEGÚN EL MODELO DE HERNAN ALVAREZ

Esta encuesta está basada en los resultados negativos obtenidos de la primera encuesta aplicada al personal administrativo, para profundizar y ahondar en el tema.

En el **anexo 2** se presenta la encuesta aplicada del total de 25 factores determinantes del clima se tomaron 9, aquellos que obtuvieron la calificación más baja al aplicar la encuesta EDCO.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de estudio que utilizaremos en nuestro proyecto es el *método descriptivo* debido a que nos permitirá ocuparnos y contextualizar una situación particular que se planteó en el marco teórico y se ocupa de una situación específica mediante el estudio del mismo en una circunstancia espacio-temporal de los elementos de clima organizacional de PROFESIONALES TECNICOS SAS y así maximizar el liderazgo gerencial presente en la empresa, para promover el fortalecimiento de este clima organizacional.

3.2. Fuentes de Investigación

3.2.1. PRIMARIAS

- a. **Observación:** consiste en identificar el comportamiento de cada una de las personas de la empresa, para identificar sus estilos, creencia, valores etc.
- b. **Encuestas:** están dirigidas a los empleados de la planta administrativa.
 - ¿Existe una buena comunicación con su jefe inmediato?
 - ¿Solicita opinión a sus jefes en caso que lo requieran?

3.2.2. SECUNDARIAS

INTERNET

- * Modelos de Clima Organizacional.
- * Importancia del Clima Organizacional en las organizaciones.

3.3. Métodos de Investigación

OBSERVACION: Este proceso nos permite percibir los comportamientos y cultura existentes en la realidad por medio de esquemas previos

DEDUCTIVO: nos permite investigar situaciones generales y concretar explicaciones concretas de la cultura y estilos de la empresa.

3.4. Población

Nuestra compañía cuenta con un total de 308 empleados de los cuales 268 pertenecen al área operativa y los 40 restantes al área administrativa.

3.5. Muestra

Para este proyecto en particular tomaremos como muestra un total de **34** personas del área administrativa, las cuales se calcularon mediante la siguiente formula:

Formula

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

$$n = \frac{(2)^2 * (0.5) * (0.5) * (40)}{((0.07)^2 * (40-1)) + (2)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$n = 34$

4. MARCO CONTEXTUAL

4.1. El sector de servicios petroleros

El sector de servicios petroleros provee los productos, servicios y sistemas que permiten a las compañías del sector petrolero (privadas, públicas y mixtas) desarrollar las etapas de la cadena productiva, desde la exploración de reservas y construcción de pozos hasta la producción y distribución de petróleo y gas.

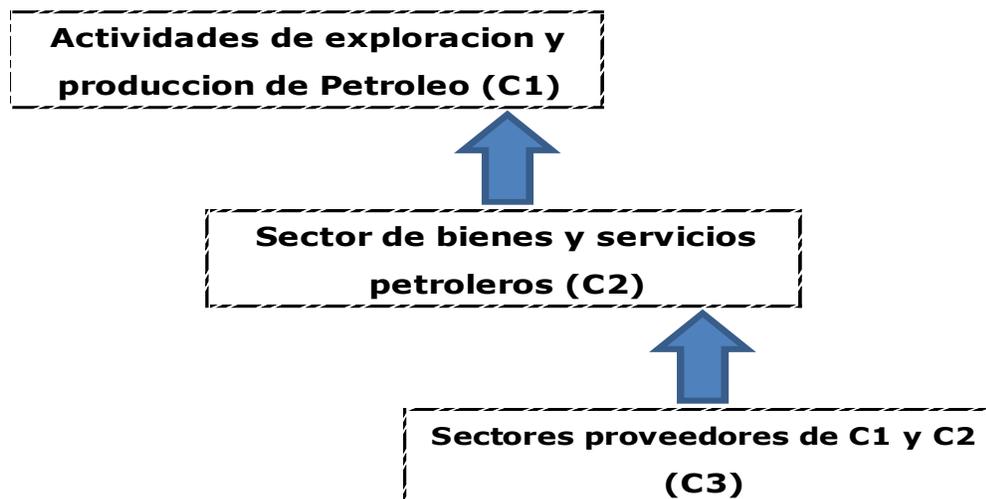
El sector de bienes y servicios petroleros se caracteriza por constituir una fuerza de trabajo especializada que incorpora valor agregado y permite a las operadoras responder a las necesidades cambiantes de la industria del petróleo²³. No obstante, a pesar de ser el eje central de la actividad petrolera, al día de hoy no existe un consenso claro sobre cómo definir qué son bienes y servicios petroleros, lo cual en gran parte dificulta un mejor entendimiento respecto a la conformación y el funcionamiento interno del sector.

Ahora bien, con el propósito de lograr una mayor claridad conceptual respecto a la definición del sector de bienes y servicios petroleros, es necesario desagregar los encadenamientos de la industria petrolera y estudiarlos detenidamente.

Como se puede ver en la Figura 1, se pueden identificar tres etapas distintas en sus encadenamientos. La primera de ellas, C1, hace referencia directamente a las actividades de exploración y producción de petróleo; este primer nivel está compuesto principalmente por las empresas operadoras.

²³ Panorama petrolero (2010)

Figura 1. Encadenamiento en la industria del Petroleo



La segunda etapa del encadenamiento, C2, hace alusión a las actividades relacionadas con los bienes y servicios petroleros; ésta provee los bienes y servicios especializados que demanda C1, tal como la prestación de servicios de perforación, alquiler de maquinaria y equipo, actividades de geología y sísmica, servicios de ingeniería y consultoría, diseño y construcción de montajes industriales, entre otros.

Es importante, por lo tanto, advertir quees precisamente C2 la etapa de la cadena productiva en la cual se centraeste estudio.

La última etapa del encadenamiento, C3, se compone de bienes y serviciosgenerales que demandan C1 y C2. Estos últimos son servicios ajenos a lanaturaleza del sector petrolero. Por lo tanto, en ésta se incluyen serviciosgenerales de hospedaje, alimentación, aseo, entre otros.

Siguiendo la definición de C2 de la anterior desagregación de la cadenaproductiva, lo que resta de esta sección se dedica a dimensionar y caracterizarel sector de servicios petroleros en Colombia. El análisis se centra enlas actividades económicas o subsectores de la economía que conformanel sector; la participación de firmas extranjeras y nacionales; el tamaño promedio de las firmas que participan en el sector; y en la distribución deingresos. Adicionalmente, se estima la participación del sector en el PIBnacional y en el PIB del sector petrolero, con el fin de tener una idea deltamaño relativo del sector.

Para tal efecto, se toma una muestra de 162 firmas pertenecientes alsector de servicios petroleros. Dicha muestra se construye a partir de lasbases de datos de

ECOPETROL, el directorio de COLSA²⁴ y el directorio de la Cámara Colombiana de Servicios Petroleros, CAMPETROL. Teniendo en cuenta que el propósito del ejercicio es el de identificar únicamente las empresas que pertenecen al sector, se define un criterio de selección que permite incluir en la muestra sólo las firmas de nuestro interés.

De esta manera, las firmas que se toman en cuenta son firmas que proveen algún bien o servicio que interviene o participa directamente en cualquiera de las etapas de la producción de hidrocarburos, es decir, firmas que pertenecen a C2. Con base en este criterio, se excluyen todas las firmas que prestan servicios ajenos a la naturaleza del sector petrolero o, lo que es lo mismo, firmas pertenecientes a C3 (ver nuevamente la Figura 1).

Por lo tanto, en la muestra se identifican firmas cuyas actividades están relacionadas con la prestación de servicios de perforación, reacondicionamiento y terminación de pozos, alquiler de maquinaria y equipo para el sector petrolero, actividades de geología y sísmica, servicios de ingeniería y consultoría, entre otros.

Tamaño y evolución del sector de servicios petroleros

El sector petrolero ha sido uno de los sectores más dinámicos de la economía colombiana en el transcurso de los últimos años. A raíz de la creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), en el año 2003 se consolidó la reestructuración del sector de hidrocarburos colombiano.

Dicha reforma, introducida por el Decreto 1760 de 2003, otorgó a la ANH el papel de administrador y regulador del recurso hidrocarburífero de la nación, y limitó a Ecopetrol a participar únicamente en la exploración, producción, refinación y comercialización de hidrocarburos, obligando a la empresa estatal a competir en igualdad de condiciones con otras compañías del sector.

Así mismo, la reforma introdujo un cambio fundamental en materia de contratación, al reemplazar el contrato de asociación por el nuevo contrato de regalías, impuestos y derechos, modelo que fue contemplado para las etapas de exploración, evaluación y explotación. En este sentido, la reestructuración del sector y las reformas al modelo de contratación se han traducido en una mayor claridad en las reglas del juego, al introducir mayor transparencia y eficiencia en la asignación de los bloques de exploración.

²⁴ El directorio petrolero COLSA es una publicación especializada para el sector petrolero, la cual incluye un listado de las compañías operadoras en Colombia y un listado de las empresas de servicios del sector junto con los productos y servicios ofrecidos al sector.

En consecuencia, el conjunto de reformas, lideradas por la creación de la agencia estatal de hidrocarburos, han hecho del sector petrolero colombiano un sector atractivo para los inversionistas.

Ahora bien, el continuo incremento de los precios internacionales, junto con unas condiciones más favorables y atractivas para los inversionistas, actuaron como detonantes del actual auge exploratorio que vive el país.

4.2. HISTORIA

En 1992 nace PROFESIONALES TECNICOS S.A.S., producto de la idea de tres profesionales y un empresario huilense, de ofrecer a las empresas del sector de hidrocarburos, servicios en el área de montajes industriales e interventorías, aprovechando la experiencia de estos profesionales en dicho sector. De esta manera, P.T. como popularmente se conoce en el medio, inicia labores en el sector industrial de la ciudad de Neiva, realizando obras metalmecánicas y montajes de estructura liviana y pesada. Incursiona en el sector petrolero, en 1994, con unos trabajos de reparación del techo de unos tanques con HOCOL S.A.

Poco a poco, P.T., fue realizando labores más especializadas y calificadas como: Mantenimiento y reparación de vasijas, tendido de líneas roscadas y soldadas, Montajes mecánicos y eléctricos, e instrumentación de facilidades de producción, obras civiles y suministro de personal calificado.

Actualmente PROFESIONALES TÉCNICOS S.A.S., es una empresa huilense contratista que se ha desempeñado por casi dos décadas en el sector petrolero y con proyección Internacional,, especializada en el desarrollo de operaciones de construcción, reparaciones y mantenimiento en diversos sectores de la economía como lo son: La Industria (incluida la petrolera), Construcción y Servicios entre otros.

Nuestro principal compromiso es satisfacer y exceder las expectativas de nuestros clientes, mediante la utilización de los más altos niveles tecnológicos, estándares internacionales y normas de salud ocupacional y seguridad industrial, en asocio de un calificado grupo humano, estamos en capacidad de ofrecer un producto de alta confiabilidad y máxima seguridad.

4.3. Misión

PROFESIONALES TECNICOS S.A.S. es una organización creada en el Departamento del Huila para desarrollar proyectos de Ingeniería en Construcción y mantenimiento de obras Civiles, Obras Metalmeccánicas, Obras Eléctricas y Sistemas de Instrumentación, para el sector de producción de Hidrocarburos y la industria en general; buscando satisfacer y superar las expectativas de los clientes, con la prestación de nuestros servicios bajo los lineamientos de un sistema de gestión integral HSEQ (Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente), acompañado de costos competitivos, haciendo énfasis en el cumplimiento de todos los requisitos Legales dentro de un proceso de mejora continua de la empresa y todo su personal.

4.4. Visión

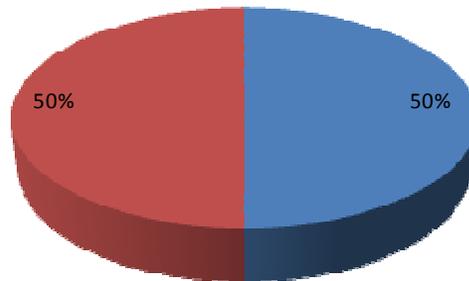
PROFESIONALES TECNICOS S.A.S. se proyecta para el año 2015 como una empresa reconocida nacionalmente por los altos estándares en Calidad, Seguridad, Salud ocupacional y Medio ambiente, en los servicios que presta, con talento humano competente y estabilidad económica, que facilita la búsqueda de beneficios a toda la comunidad y la satisfacción plena de nuestros clientes internos y externos.

4.5. DATOS GENERALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

PERSONAL ADMINISTRATIVO	40	PERSONAS
AREA	Cant.	% participacion
ADMINISTRATIVA	35	87,5%
TALLER	5	12,5%
NIVEL ACADEMICO	Cant.	% participacion
BACHILLER	9	22,50%
ESPECIALISTAS	3	7,50%
ESTUDIANTES	7	17,50%
PROFESIONALES	11	27,50%
TECNICO	8	20%
TECNOLOGO	2	5%
SEXO	Cant.	% participacion
HOMBRES	20	50%
MUJERES	20	50%
ESTADO CIVIL	Cant.	% participacion
SOLTEROS	23	57,50%
CASADOS	13	32,50%
UNION LIBRE	4	10%

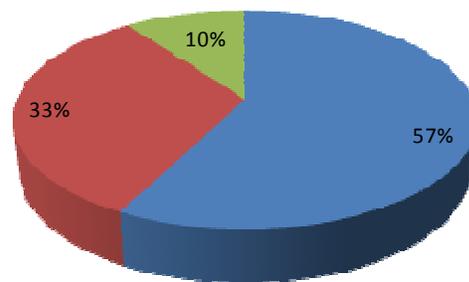
GENERO DE LOS ENCUESTADOS

■ MASCULINO ■ FEMENINO

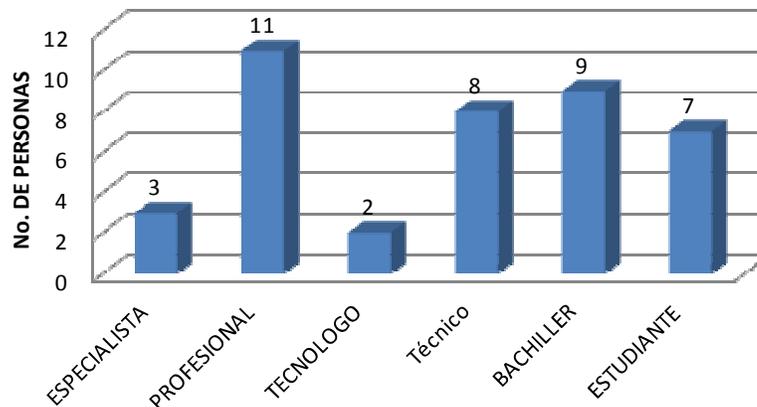


ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS

■ SOLTERO ■ CASADO ■ Unión LIBRE



NIVEL ACADEMICO DE LOS ENCUESTADOS

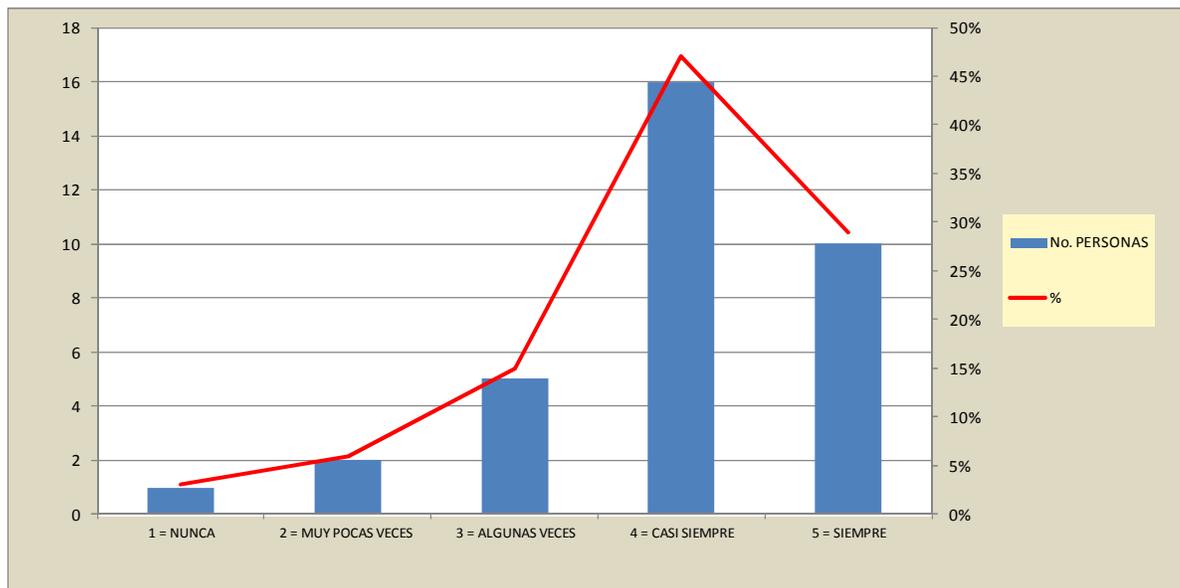


5. DATOS DE LA INVESTIGACION

5.1. RESULTADOS ENCUESTA PRUEBA EDCO

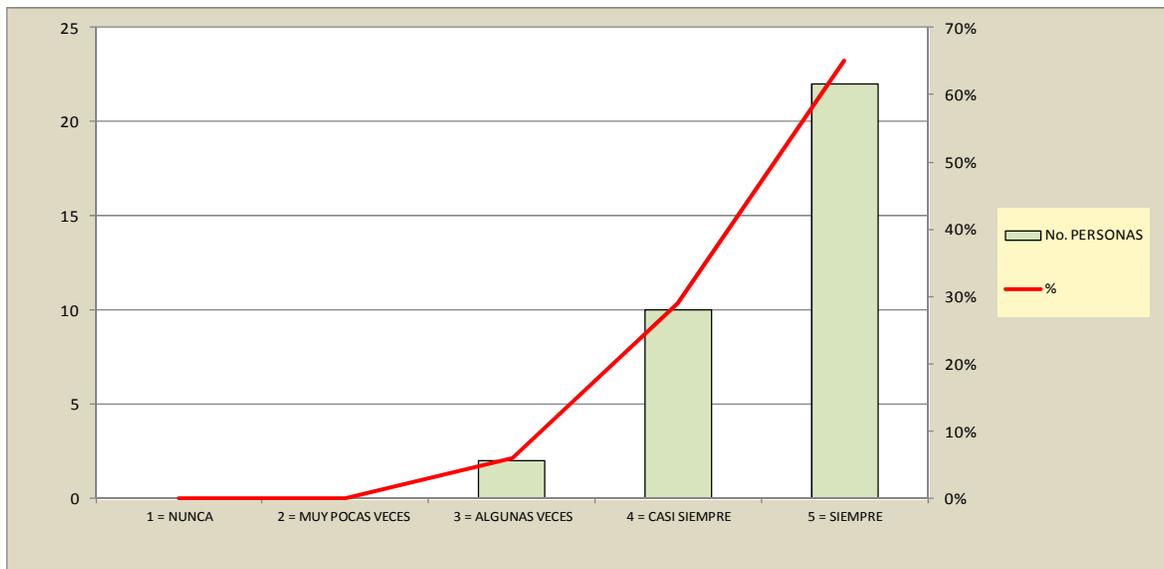
A continuación se relacionan los resultados obtenidos en la encuesta realizada por el modelo EDCO:

1. GRUPO DE TRABAJO		
PREGUNTA 1.1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	1	3,0%
2 = MUY POCAS VECES	2	6,0%
3 = ALGUNAS VECES	5	15,0%
4 = CASI SIEMPRE	16	47,0%
5 = SIEMPRE	10	29,0%



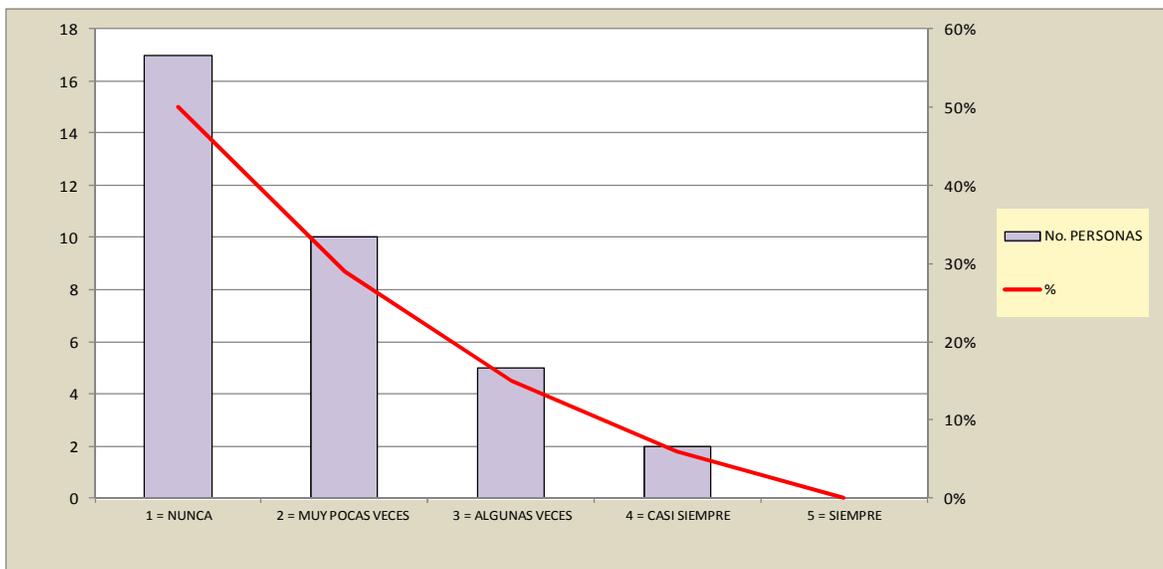
De las 34 personas que respondieron las preguntas, 3% respondieron nunca, 6% muy pocas veces, el 15% respondió algunas veces, el **47%** casi siempre siendo este el puntaje más elevado y el 29% respondió que siempre los miembros del grupo tienen en cuenta las opiniones de los demás.

PREGUNTA 1.2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA		0,0%
2 = MUY POCAS VECES		0,0%
3 = ALGUNAS VECES	2	6,0%
4 = CASI SIEMPRE	10	29,0%
5 = SIEMPRE	22	65,0%



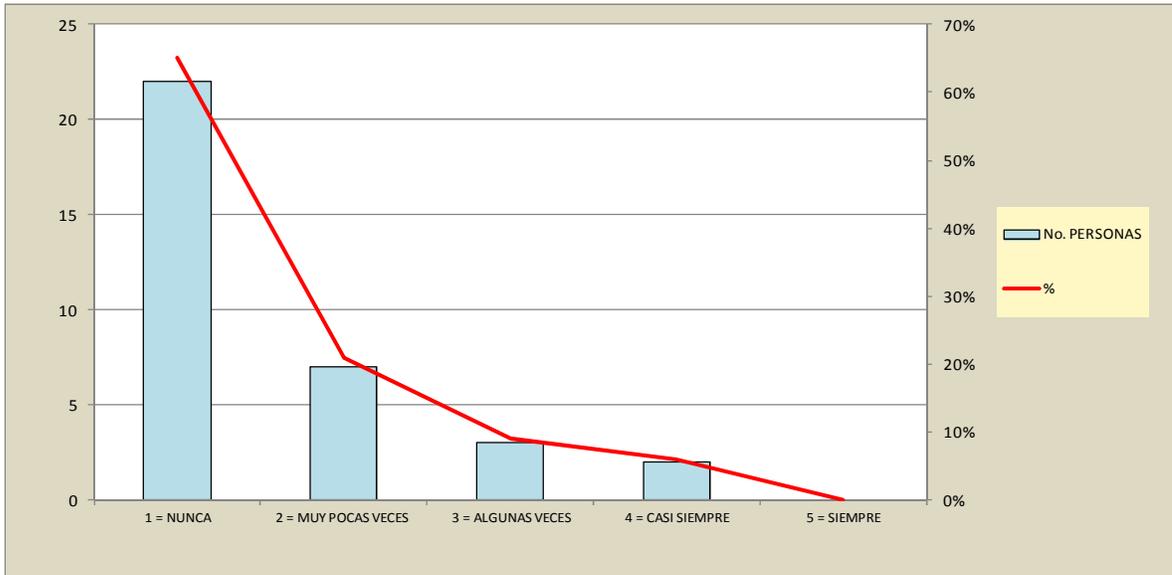
De las 34 personas que respondieron las preguntas, 0% respondieron nunca y muy pocas veces, el 6% respondió algunas veces, 29% casi siempre y el 65% respondió que siempre los miembros del grupo aceptan a otras personas.

PREGUNTA 1.3	Los miembros del grupo son distantes conmigo.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	17	50,0%
2 = MUY POCAS VECES	10	29,0%
3 = ALGUNAS VECES	5	15,0%
4 = CASI SIEMPRE	2	6,0%
5 = SIEMPRE		0,0%



De las 34 personas que respondieron las preguntas, el 50% respondieron nunca y el 29% muy pocas veces los miembros del grupo son distantes conmigo, el 15% respondió algunas veces y el 6% casi siempre.

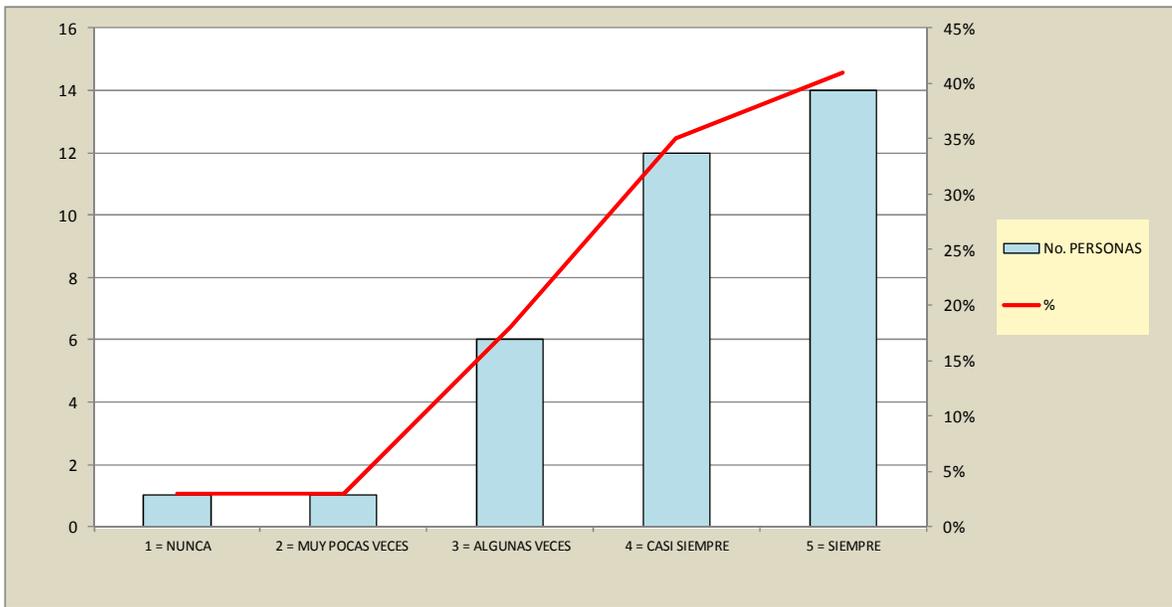
PREGUNTA 1.4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	22	65,0%
2 = MUY POCAS VECES	7	21,0%
3 = ALGUNAS VECES	3	9,0%
4 = CASI SIEMPRE	2	6,0%
5 = SIEMPRE		0,0%



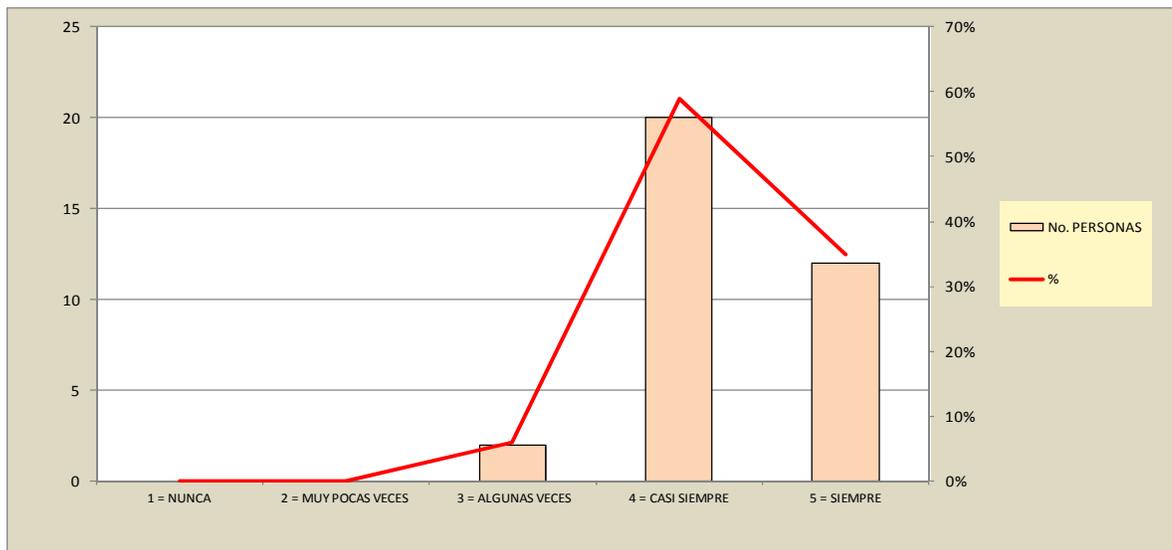
De las 34 personas que respondieron la pregunta, 65% respondieron nunca y el 21% respondieron que muy pocas veces mil grupo de trabajo me hace sentir incomodo, el 9% respondió algunas veces y el 6% casi siempre.

PREGUNTA 1.5	El grupo de trabajo valora mis aportes.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	1	3,0%
2 = MUY POCAS VECES	1	3,0%
3 = ALGUNAS VECES	6	18,0%
4 = CASI SIEMPRE	12	35,0%
5 = SIEMPRE	14	41,0%

De las 34 personas que respondieron las preguntas, 3% respondieron nunca, 3% muy pocas veces, el 18% respondió algunas veces, 35% casi siempre y el 41% respondió que siempre el grupo valora mis aportes.

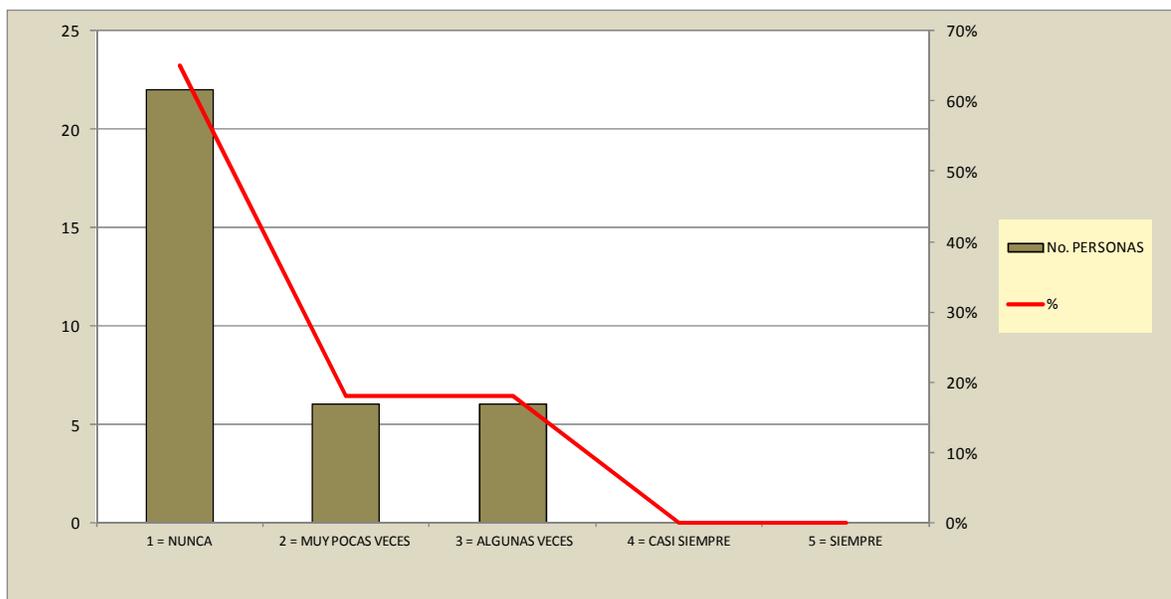


2. RELACION EMPLEADO - JEFE		
PREGUNTA 2.1	Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA		0,0%
2 = MUY POCAS VECES		0,0%
3 = ALGUNAS VECES	2	6,0%
4 = CASI SIEMPRE	20	59,0%
5 = SIEMPRE	12	35,0%



De las 34 personas que respondieron las preguntas, el 6% respondió algunas veces, el 59% casi siempre y el 35% dice que siempre el jefe crea atmosfera de confianza en el grupo.

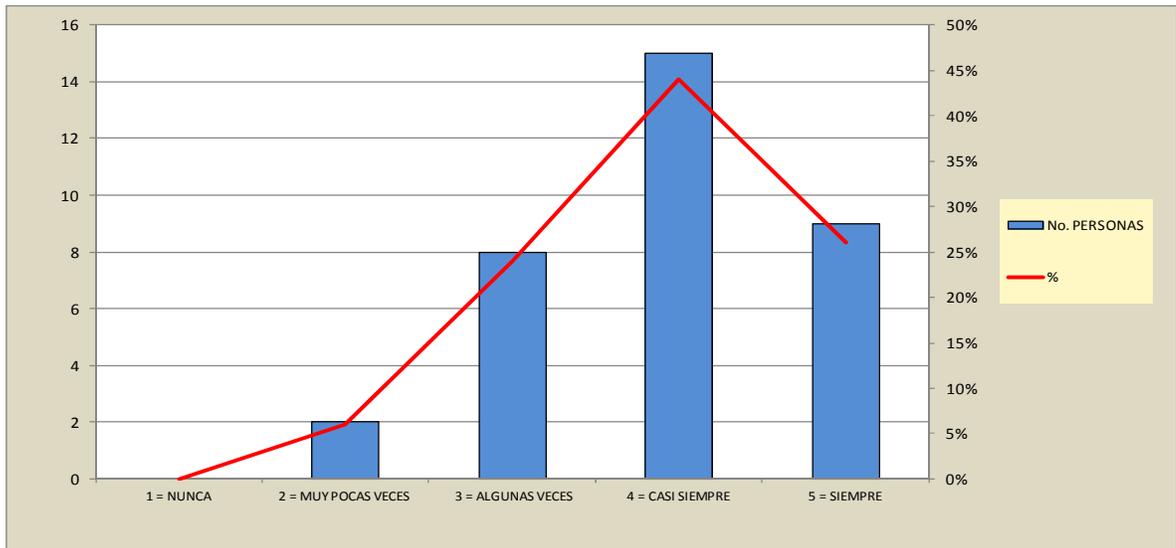
PREGUNTA 2.2	El jefe es maleducado.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	22	65,0%
2 = MUY POCAS VECES	6	18,0%
3 = ALGUNAS VECES	6	18,0%
4 = CASI SIEMPRE		0,0%
5 = SIEMPRE		0,0%



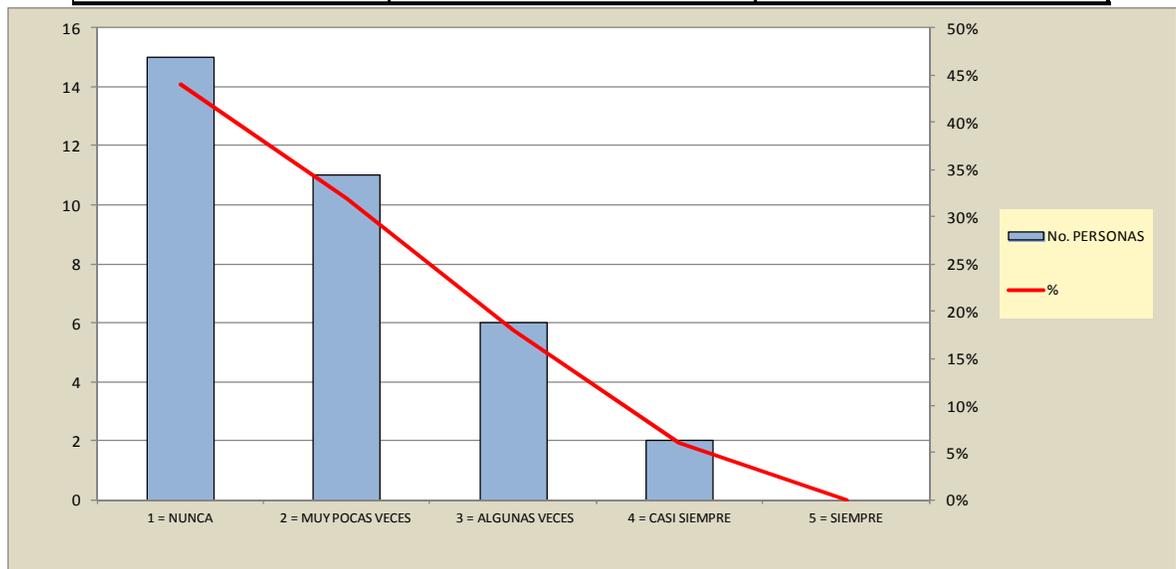
De las 34 personas que respondieron la pregunta, 65% respondieron nunca, el 18% muy pocas veces y el otro 18% respondió que algunas veces el jefe es maleducado.

PREGUNTA 2.3	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA		0,0%
2 = MUY POCAS VECES	2	6,0%
3 = ALGUNAS VECES	8	24,0%
4 = CASI SIEMPRE	15	44,0%
5 = SIEMPRE	9	26,0%

De las 34 personas que respondieron la pregunta, 6% respondieron muy pocas veces, el 24% respondió algunas veces, el 44% casi siempre y el 26% respondieron que siempre el jefe apoya las decisiones de los integrantes del grupo.

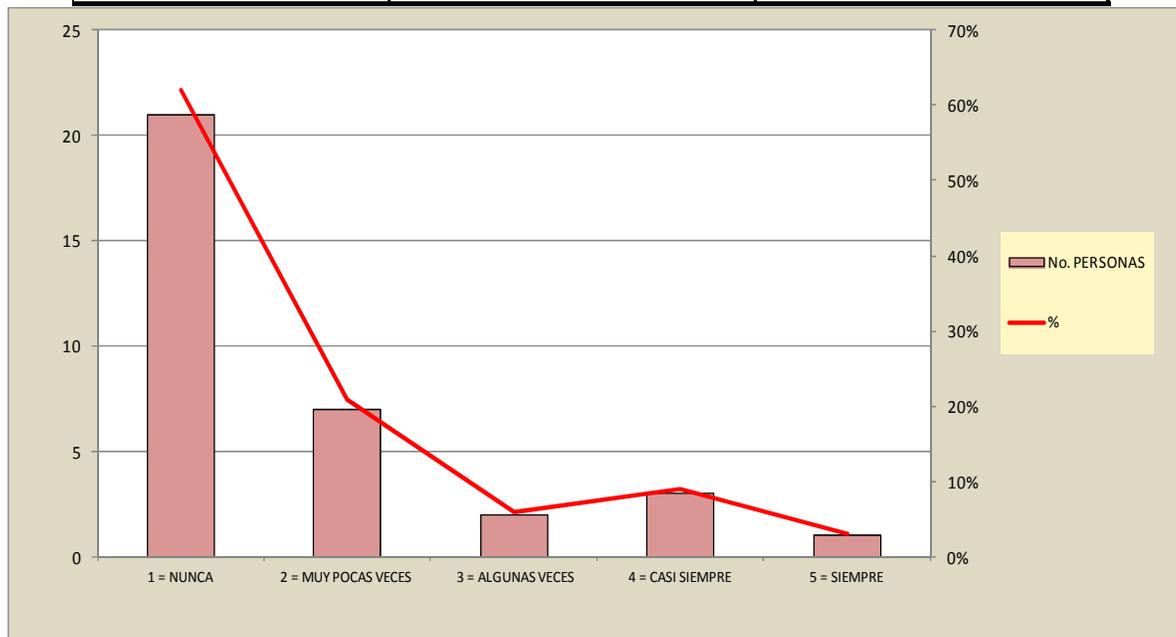


PREGUNTA 2.4	Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	15	44,0%
2 = MUY POCAS VECES	11	32,0%
3 = ALGUNAS VECES	6	18,0%
4 = CASI SIEMPRE	2	6,0%
5 = SIEMPRE		0,0%



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 44% respondieron nunca, el 32% muy pocas veces las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias, el 18% respondió algunas veces, y 6% casi siempre.

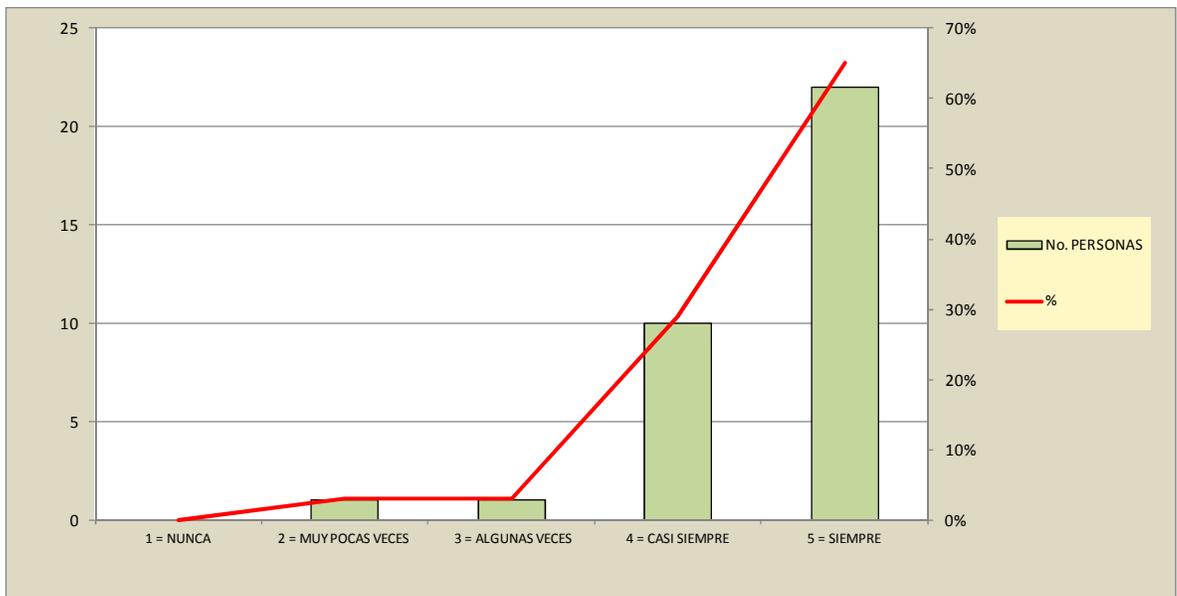
PREGUNTA 2.5	El jefe desconfía del grupo de trabajo.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	21	62,0%
2 = MUY POCAS VECES	7	21,0%
3 = ALGUNAS VECES	2	6,0%
4 = CASI SIEMPRE	3	9,0%
5 = SIEMPRE	1	3,0%



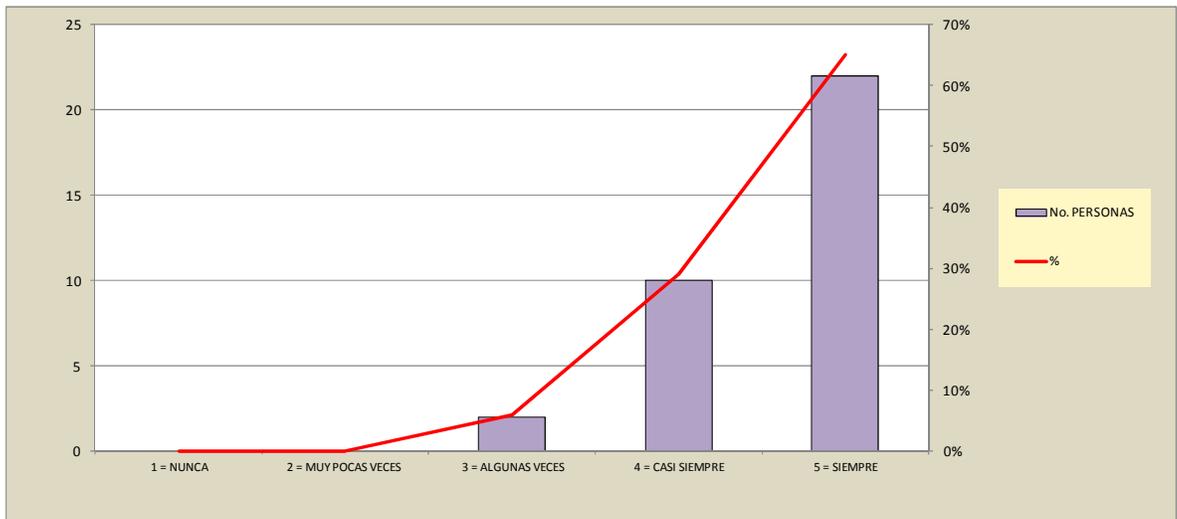
De las 34 personas que respondieron la pregunta, 62% respondieron nunca, 21% muy pocas veces el jefe desconfía del grupo de trabajo, el 6% respondió algunas veces, 9% casi siempre y 3% siempre.

3. RELACION EMPRESA - EMPLEADO		
PREGUNTA 3.1	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	0	0,0%
2 = MUY POCAS VECES	1	3,0%
3 = ALGUNAS VECES	1	3,0%
4 = CASI SIEMPRE	10	29,0%
5 = SIEMPRE	22	65,0%

De las 34 personas que respondieron la pregunta, 3% respondieron muy pocas veces, el 3% respondió algunas veces, 29% casi siempre y el 65% respondieron que siempre entienden los beneficios que se tienen en la empresa.

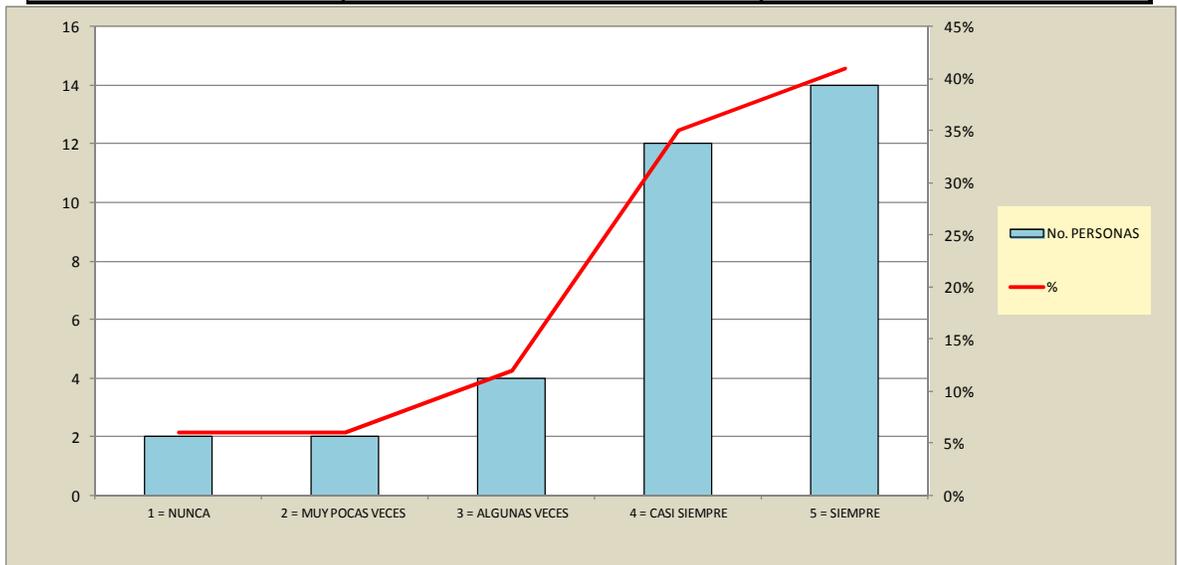


PREGUNTA 3.2	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	0	0,0%
2 = MUY POCAS VECES	0	0,0%
3 = ALGUNAS VECES	2	6,0%
4 = CASI SIEMPRE	10	29,0%
5 = SIEMPRE	22	65,0%



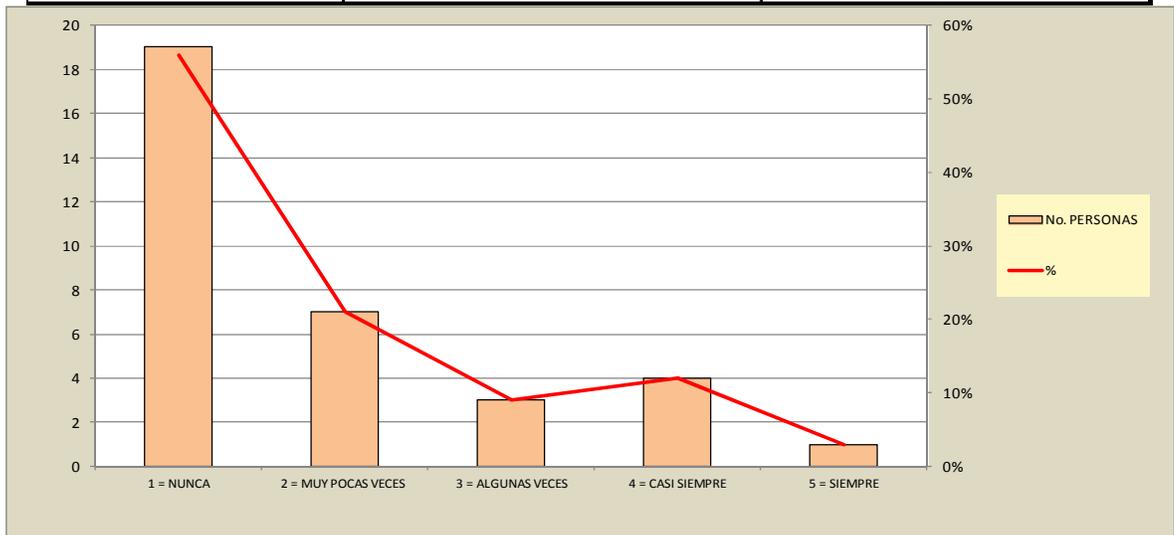
De las 34 personas que respondieron la pregunta, 6% respondió algunas veces, 29% casi siempre y el 65% respondieron que siempre los beneficios de salud que reciben de la empresa satisfacen las necesidades de los empleados.

PREGUNTA 3.3	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	2	6,0%
2 = MUY POCAS VECES	2	6,0%
3 = ALGUNAS VECES	4	12,0%
4 = CASI SIEMPRE	12	35,0%
5 = SIEMPRE	14	41,0%



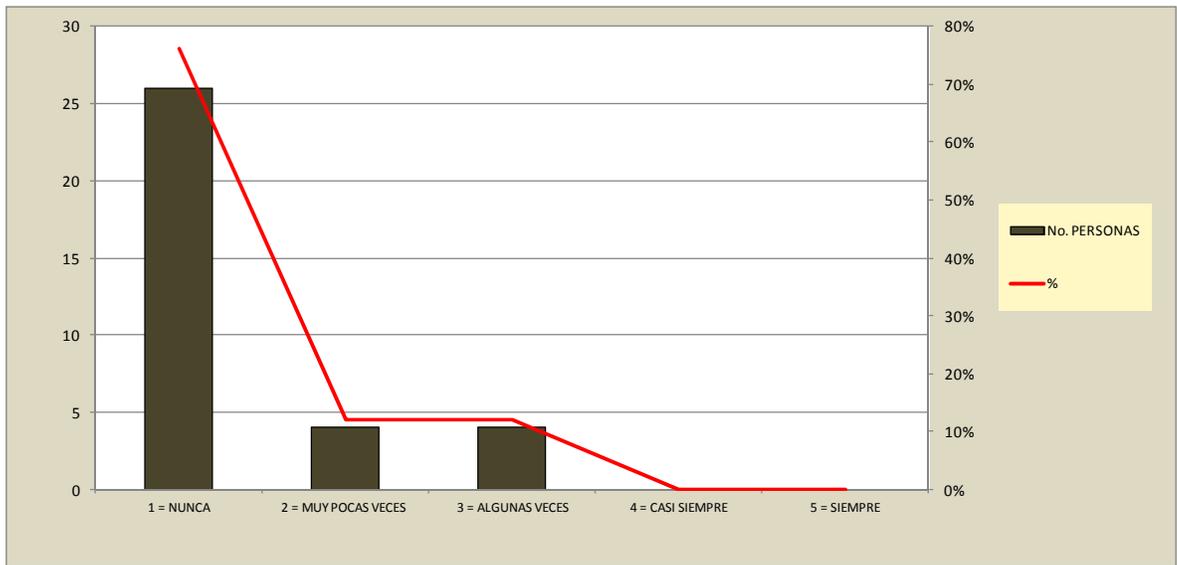
De las 34 personas que respondieron la pregunta, 6% respondieron nunca, 6% muy pocas veces, 12% respondió algunas veces, 35% casi siempre, y el 41% respondieron que siempre estaban de acuerdo con su asignación salarial.

PREGUNTA 3.4	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	19	56,0%
2 = MUY POCAS VECES	7	21,0%
3 = ALGUNAS VECES	3	9,0%
4 = CASI SIEMPRE	4	12,0%
5 = SIEMPRE	1	3,0%



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 56% respondieron nunca, 21% muy pocas veces las aspiraciones de los empleados se ven frustradas por las políticas de la empresa, el 9% respondió algunas veces, 12% casi siempre, y el 3% siempre.

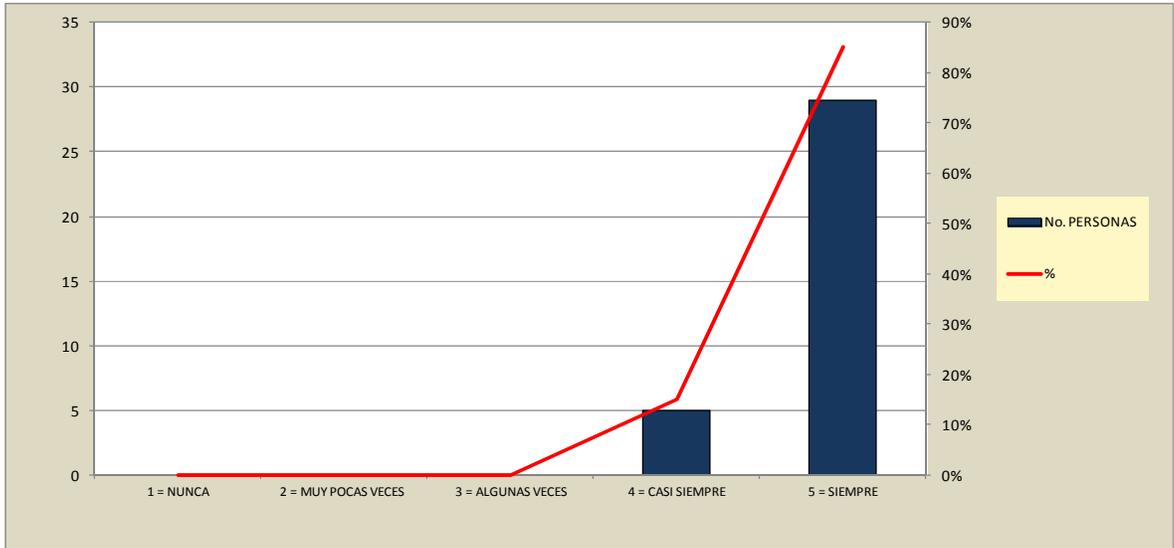
PREGUNTA 3.5	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	26	76,0%
2 = MUY POCAS VECES	4	12,0%
3 = ALGUNAS VECES	4	12,0%
4 = CASI SIEMPRE		0,0%
5 = SIEMPRE		0,0%



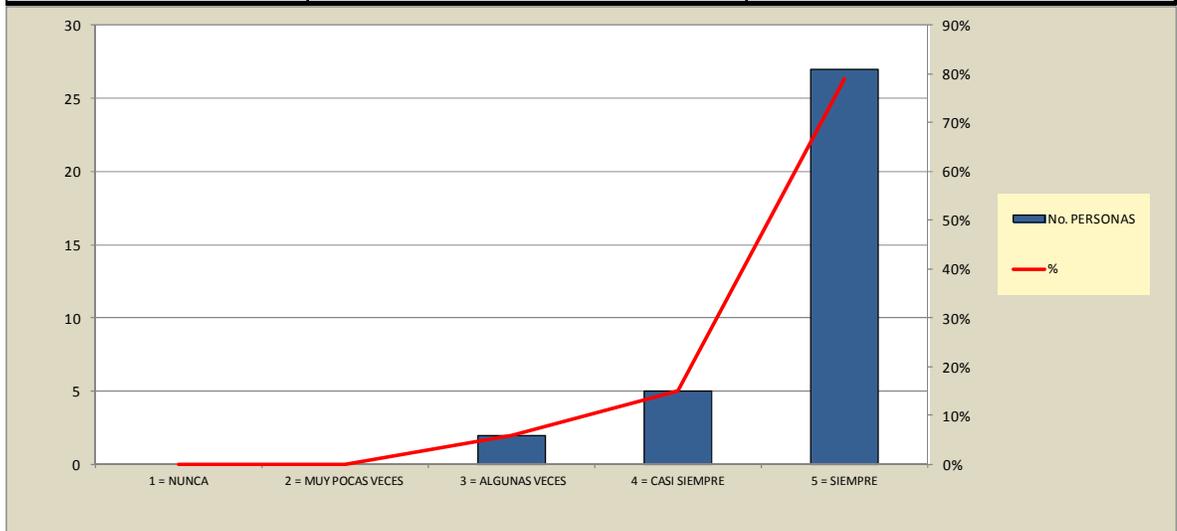
De las 34 personas que respondieron la pregunta, 76% respondieron nunca, 12% muy pocas veces y el 12% algunas veces los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.

4. PERCEPCION DE LA EMPRESA		
PREGUNTA 4.1	Realmente me interesa el futuro de la empresa.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA		0,0%
2 = MUY POCAS VECES		0,0%
3 = ALGUNAS VECES		0,0%
4 = CASI SIEMPRE	5	15,0%
5 = SIEMPRE	29	85,0%

De las 34 personas que respondieron la pregunta, el 15% respondió casi siempre y el 85% siempre a los empleados le interesa el futuro de la empresa.

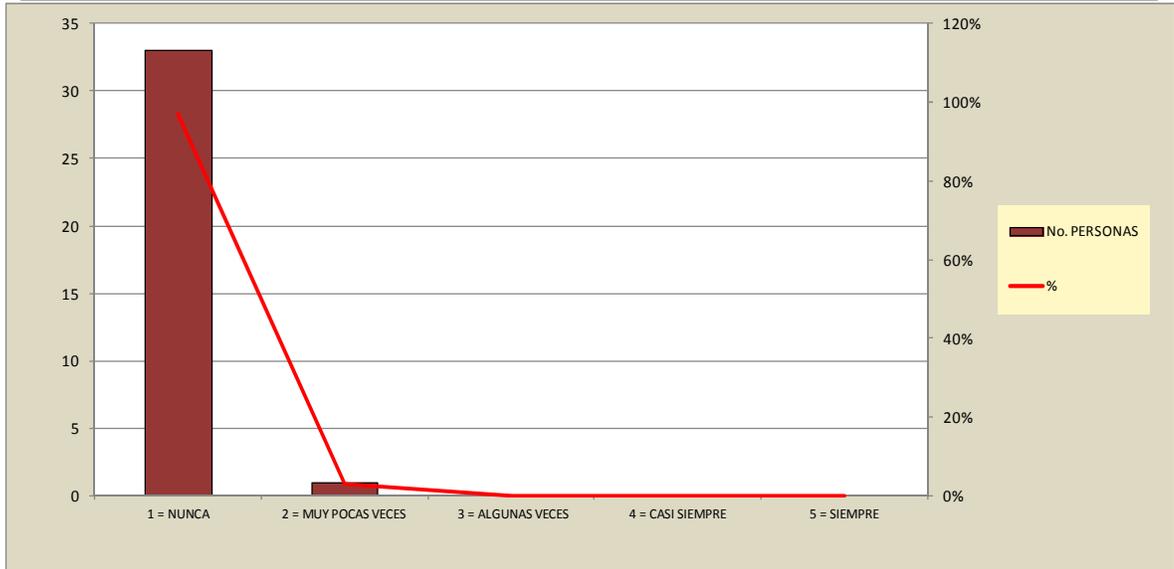


PREGUNTA 4.2	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA		0,0%
2 = MUY POCAS VECES		0,0%
3 = ALGUNAS VECES	2	6,0%
4 = CASI SIEMPRE	5	15,0%
5 = SIEMPRE	27	79,0%



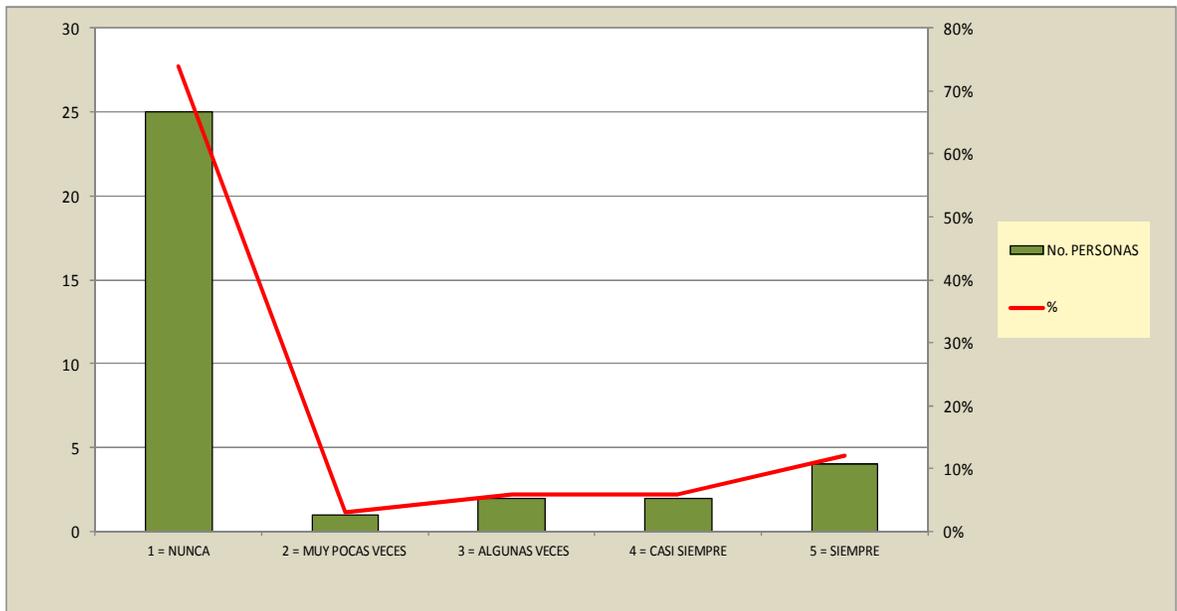
De las 34 personas que respondieron la pregunta, 6% algunas veces, el 15% respondió casi siempre y el 79% respondió siempre los empleados recomiendan la empresa a los amigos como un excelente sitio de trabajo.

PREGUNTA 4.3	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	33	97,0%
2 = MUY POCAS VECES	1	3,0%
3 = ALGUNAS VECES		0,0%
4 = CASI SIEMPRE		0,0%
5 = SIEMPRE		0,0%



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 97% respondieron nunca y el 3% muy pocas veces los empleados se avergüenza de decir que hacen parte de la empresa.

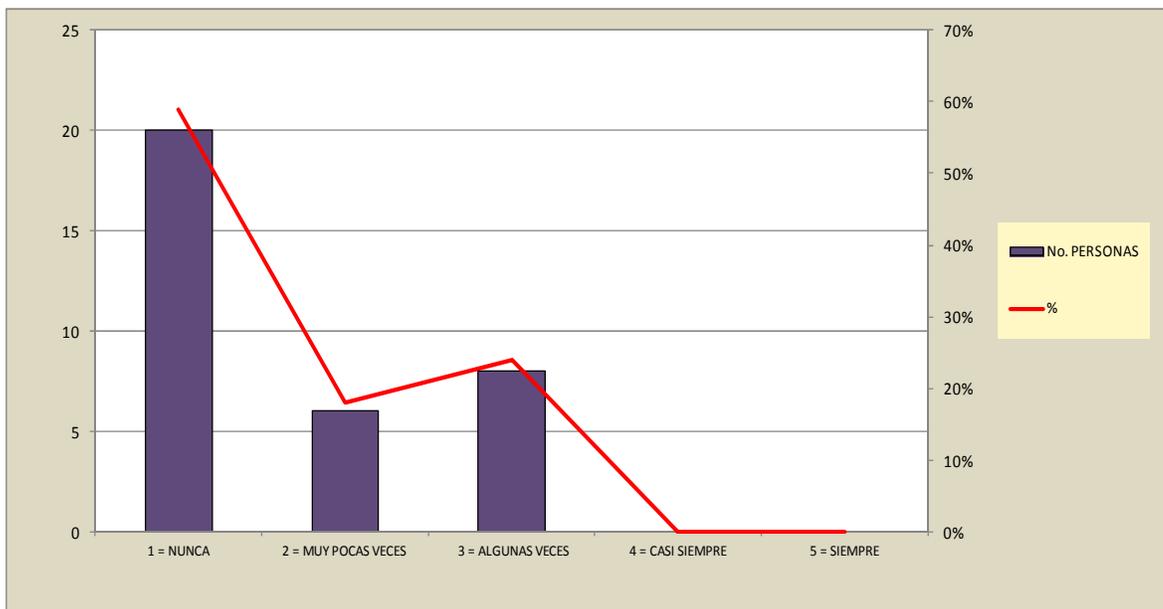
PREGUNTA 4.4	Sin remuneracion no trabajo horas extras.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	25	74,0%
2 = MUY POCAS VECES	1	3,0%
3 = ALGUNAS VECES	2	6,0%
4 = CASI SIEMPRE	2	6,0%
5 = SIEMPRE	4	12,0%



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 74% respondieron nunca, 3% muy pocas veces los empleados no trabajan hojas extras sin remuneración, el 6% respondió algunas veces, 6% casi siempre y el 12% siempre.

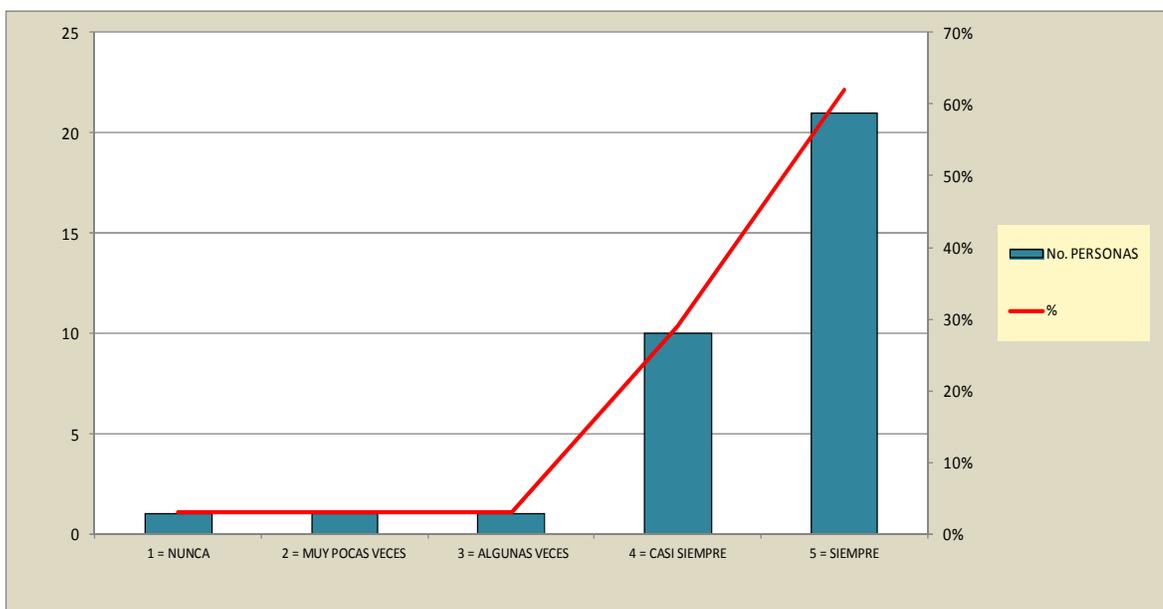
PREGUNTA 4.5	Seria mas feliz en otra empresa.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	20	59,0%
2 = MUY POCAS VECES	6	18,0%
3 = ALGUNAS VECES	8	24,0%
4 = CASI SIEMPRE		0,0%
5 = SIEMPRE		0,0%

De las 34 personas que respondieron la pregunta, 59% respondieron nunca, el 18% muy pocas veces los empleados serían feliz en otra empresa y el 24% respondió algunas veces.



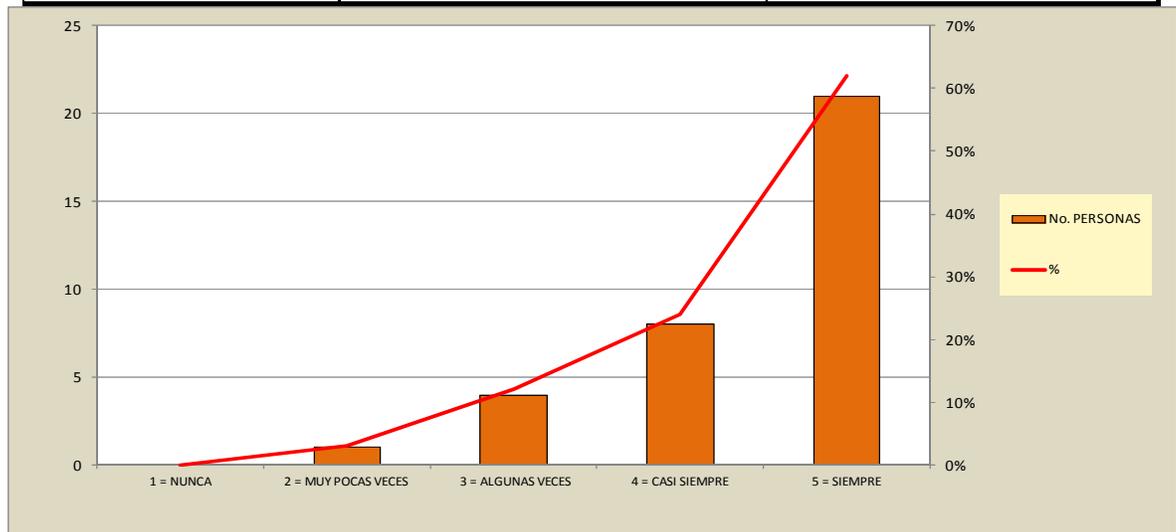
5. PUESTO DE TRABAJO

PREGUNTA 5.1	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	1	3,0%
2 = MUY POCAS VECES	1	3,0%
3 = ALGUNAS VECES	1	3,0%
4 = CASI SIEMPRE	10	29,0%
5 = SIEMPRE	21	62,0%



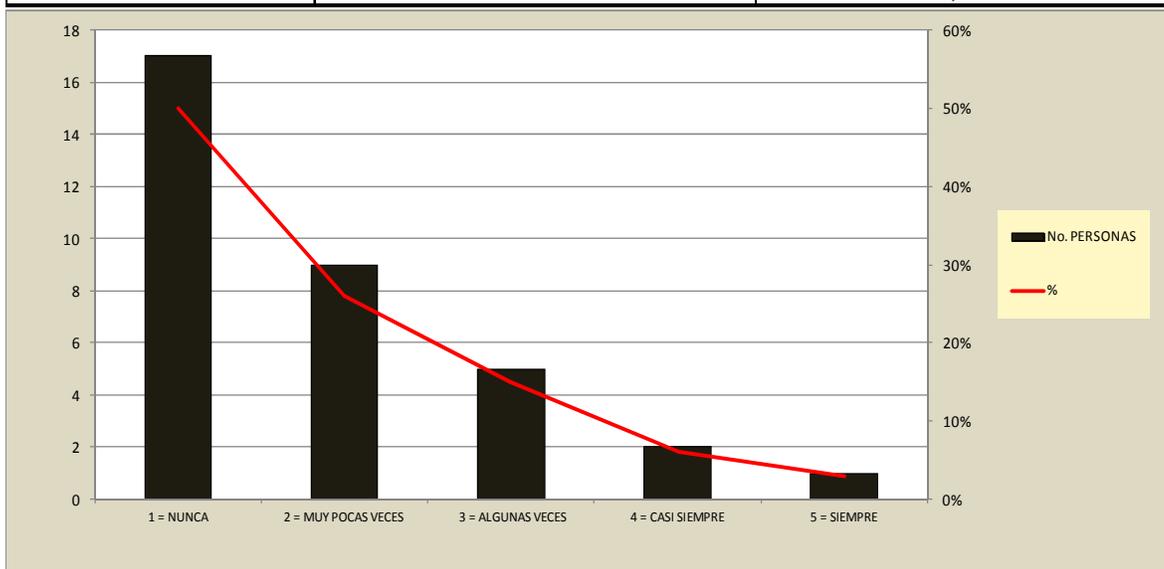
De las 34 personas que respondieron la pregunta, 3% respondieron nunca, 3% muy pocas veces, 3% respondió algunas veces, 29% casi siempre y el 62% siempre se dispone del espacio adecuado para realizar el trabajo.

PREGUNTA 5.2	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA		0,0%
2 = MUY POCAS VECES	1	3,0%
3 = ALGUNAS VECES	4	12,0%
4 = CASI SIEMPRE	8	24,0%
5 = SIEMPRE	21	62,0%



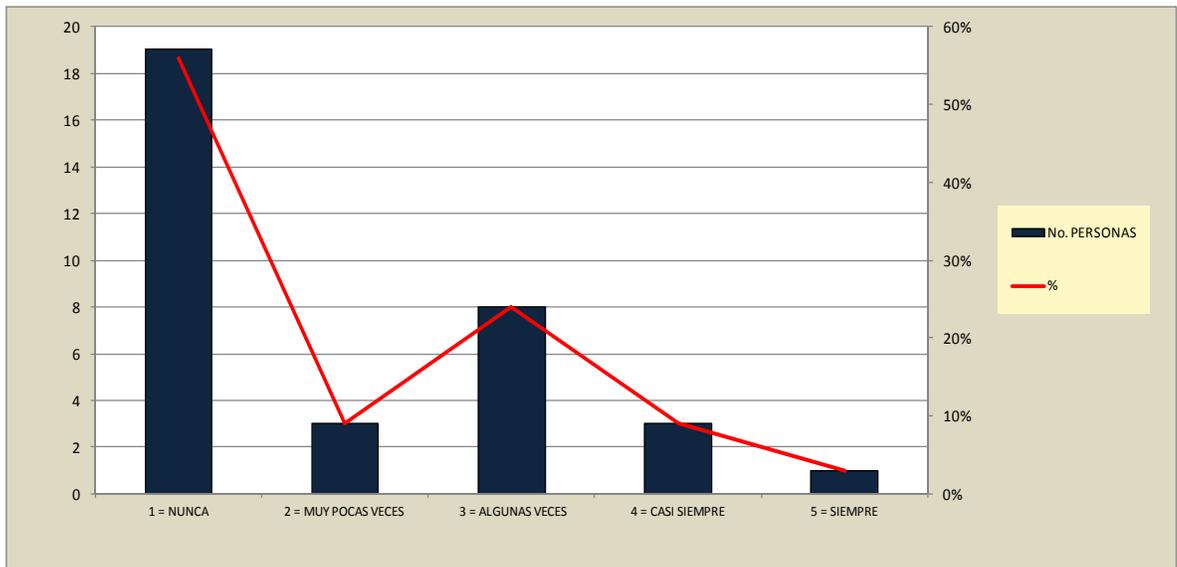
De las 34 personas que respondieron la pregunta, 3% respondieron muy pocas veces, el 12% respondió algunas veces, 24% casi siempre y el 62% siempre el ambiente físico de trabajo es adecuado.

PREGUNTA 5.3	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	17	50,0%
2 = MUY POCAS VECES	9	26,0%
3 = ALGUNAS VECES	5	15,0%
4 = CASI SIEMPRE	2	6,0%
5 = SIEMPRE	1	3,0%



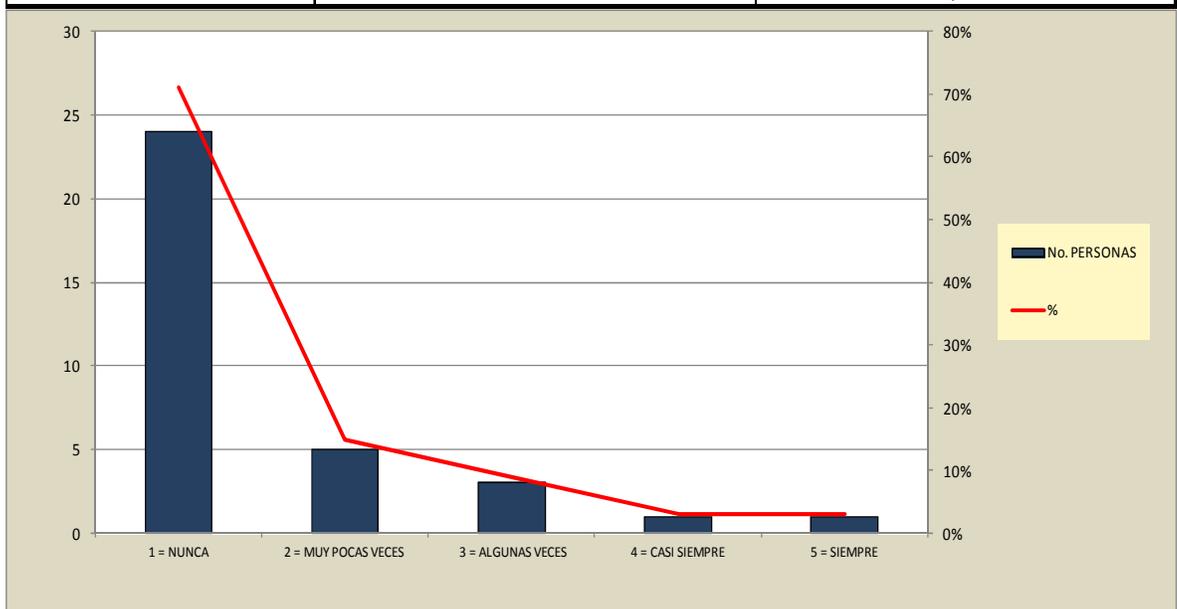
De las 34 personas que respondieron la pregunta, 50% respondieron nunca, 26% muy pocas veces el entorno físico del sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollan los empleados, el 15% respondió algunas veces, 6% casi siempre y el 3% siempre.

PREGUNTA 5.4	Es difícil tener acceso a la informacion para realizar mi trabajo.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	19	56,0%
2 = MUY POCAS VECES	3	9,0%
3 = ALGUNAS VECES	8	24,0%
4 = CASI SIEMPRE	3	9,0%
5 = SIEMPRE	1	3,0%



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 65% respondieron nunca y muy pocas veces es difícil tener acceso a la información para realizar algún trabajo y el 35% respondió algunas veces, casi siempre, siempre.

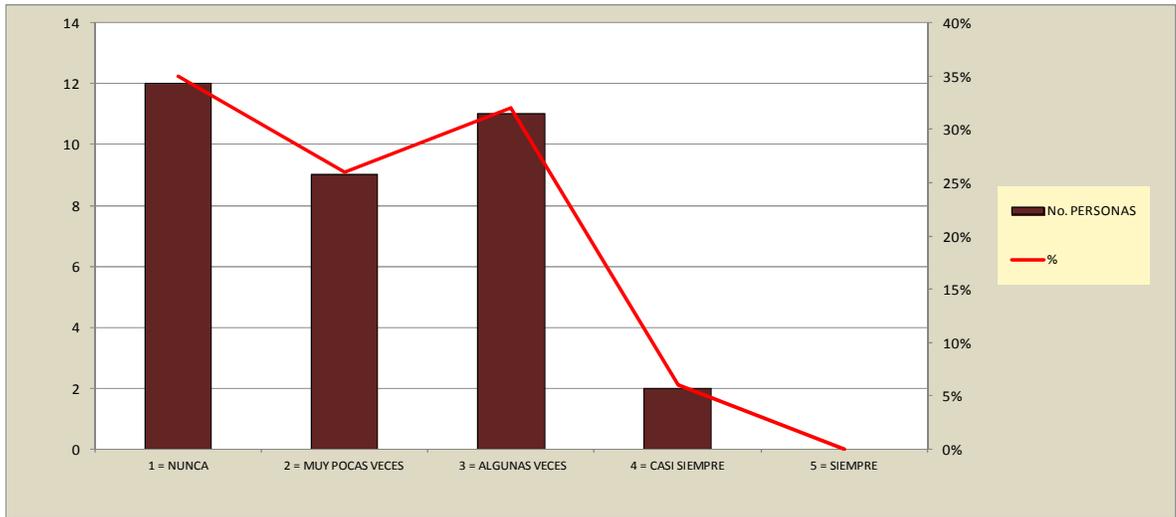
PREGUNTA 5.5	La iluminación del area de trabajo es deficiente.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	24	71,0%
2 = MUY POCAS VECES	5	15,0%
3 = ALGUNAS VECES	3	9,0%
4 = CASI SIEMPRE	1	3,0%
5 = SIEMPRE	1	3,0%



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 71% respondieron nunca, 15% muy pocas veces la iluminación del área de trabajo es deficiente, el 9% respondió algunas veces, 3% casi siempre y el 3% siempre.

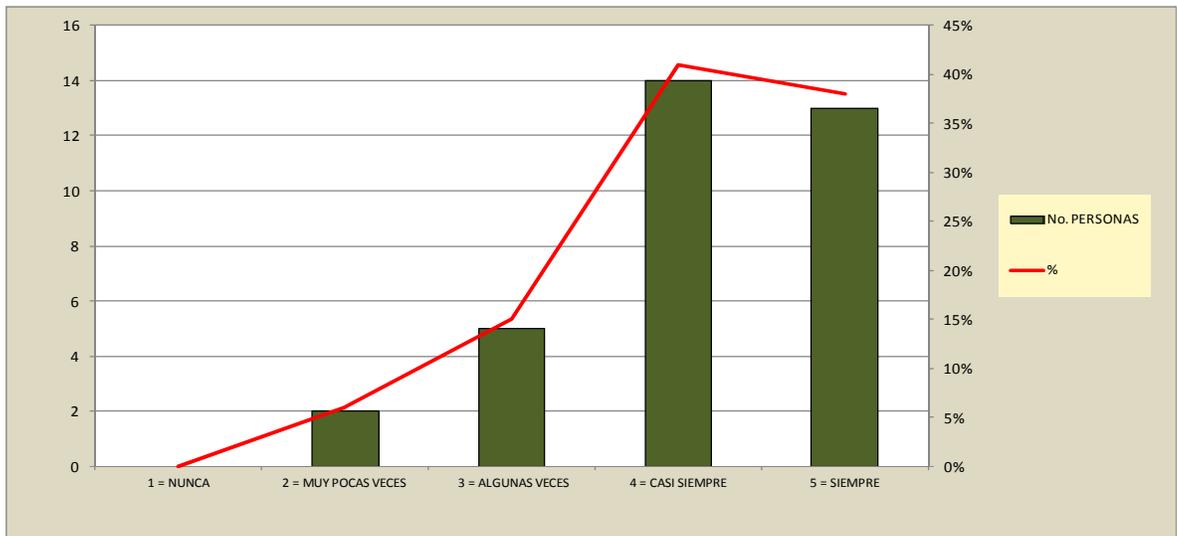
6. ESTABILIDAD LABORAL

PREGUNTA 6.1	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	12	35,0%
2 = MUY POCAS VECES	9	26,0%
3 = ALGUNAS VECES	11	32,0%
4 = CASI SIEMPRE	2	6,0%
5 = SIEMPRE		0,0%



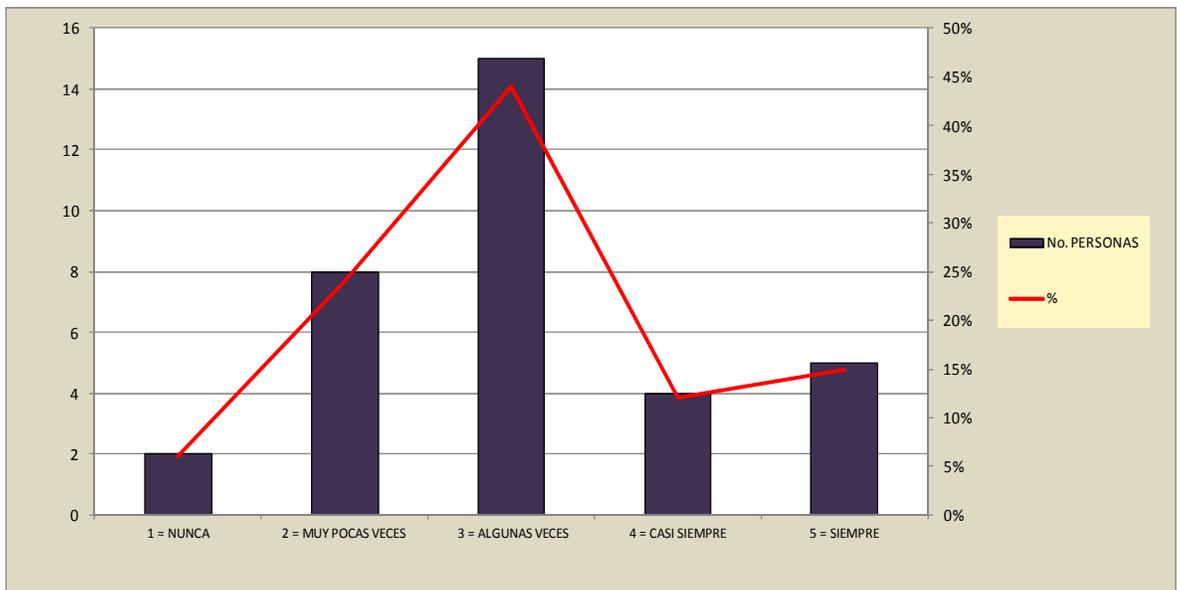
De las 34 personas que respondieron la pregunta, 35%% respondieron nunca, 26% muy pocas veces la empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño y el 32% respondió algunas veces y el 6% casi siempre.

PREGUNTA 6.2	La empresa brinda estabilidad laboral.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA		0,0%
2 = MUY POCAS VECES	2	6,0%
3 = ALGUNAS VECES	5	15,0%
4 = CASI SIEMPRE	14	41,0%
5 = SIEMPRE	13	38,0%



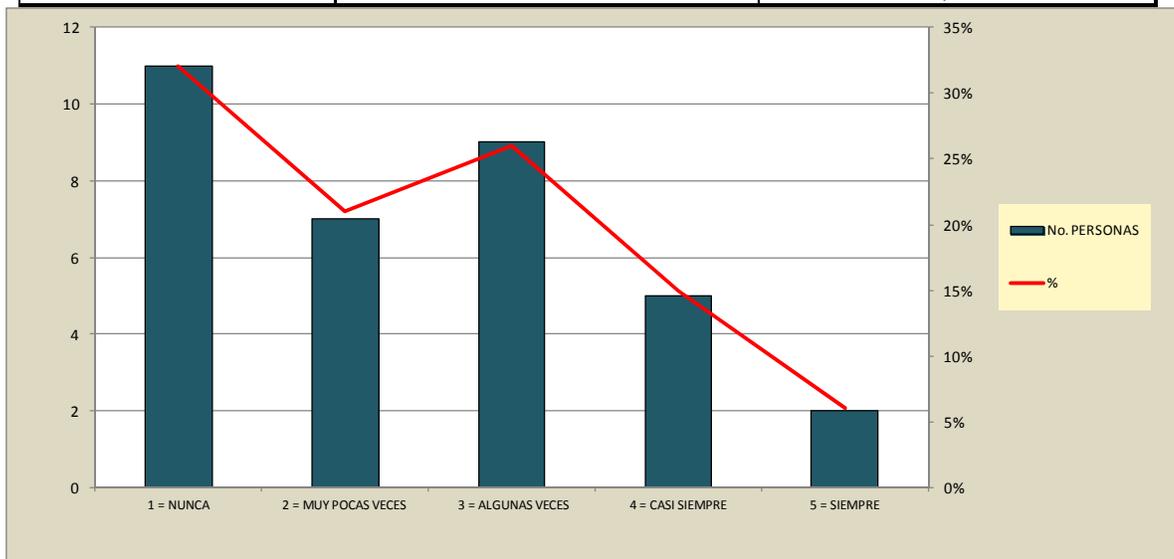
De las 34 personas que respondieron la pregunta, 6% respondieron muy pocas veces, el 15% respondió algunas veces, 41% casi siempre y el 38% respondieron siempre la empresa brinda estabilidad laboral.

PREGUNTA 6.3	La empresa contrata personal temporal.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	2	6,0%
2 = MUY POCAS VECES	8	24,0%
3 = ALGUNAS VECES	15	44,0%
4 = CASI SIEMPRE	4	12,0%
5 = SIEMPRE	5	15,0%



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 6% respondieron nunca, 24% muy pocas veces, el 44% respondió algunas veces, 12% casi siempre y el 15% respondió que siempre contrata personal temporal.

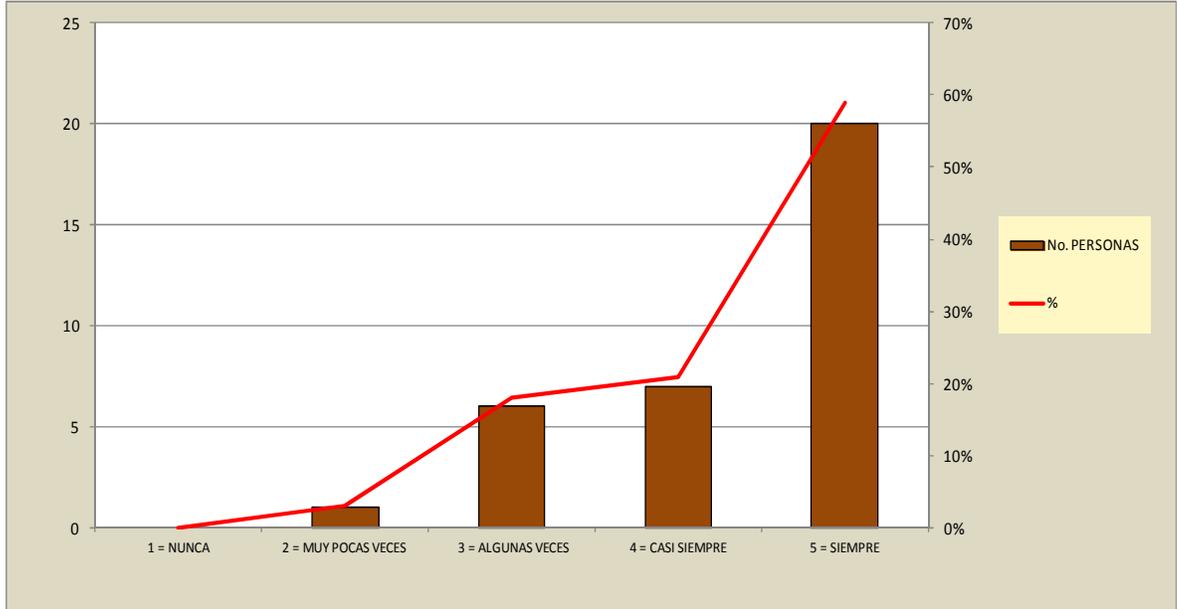
PREGUNTA 6.4	La preferencia en el cargo depende de preferencias personales.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	11	32,0%
2 = MUY POCAS VECES	7	21,0%
3 = ALGUNAS VECES	9	26,0%
4 = CASI SIEMPRE	5	15,0%
5 = SIEMPRE	2	6,0%



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 32% respondieron nunca, 21% muy pocas veces la preferencia en el cargo depende de preferencias personales y el 26% respondió algunas veces, 15% casi siempre y el 6% siempre.

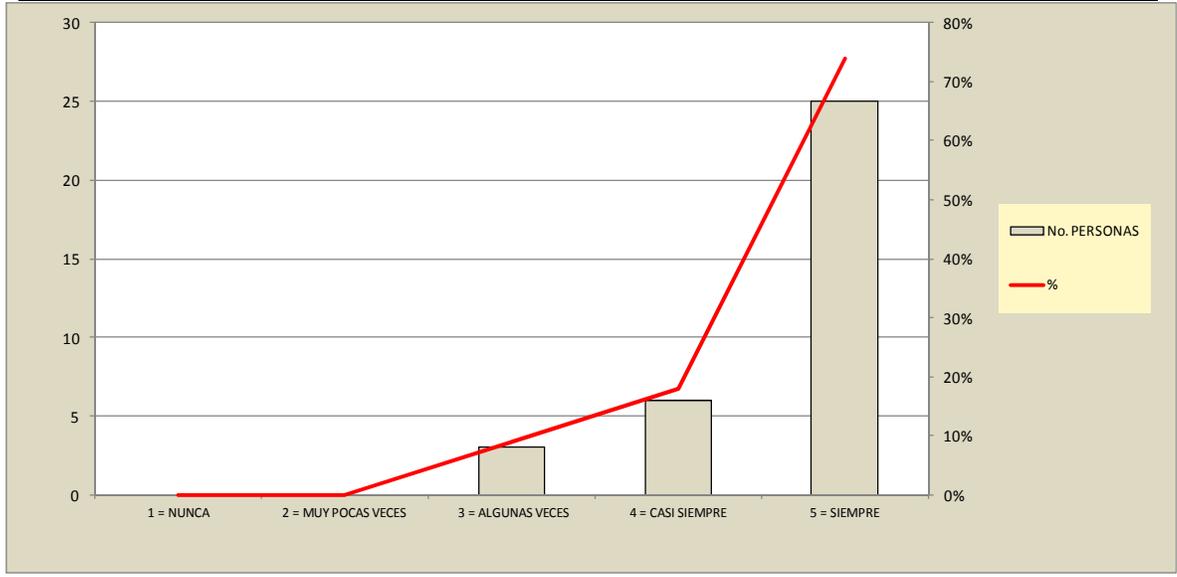
PREGUNTA 6.5	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA		0,0%
2 = MUY POCAS VECES	1	3,0%
3 = ALGUNAS VECES	6	18,0%
4 = CASI SIEMPRE	7	21,0%
5 = SIEMPRE	20	59,0%

De las 34 personas que respondieron la pregunta, 3% respondieron muy pocas veces, el 18% respondió algunas veces, 21% casi siempre, 59% siempre el desempeño del personal depende la permanencia en el cargo.



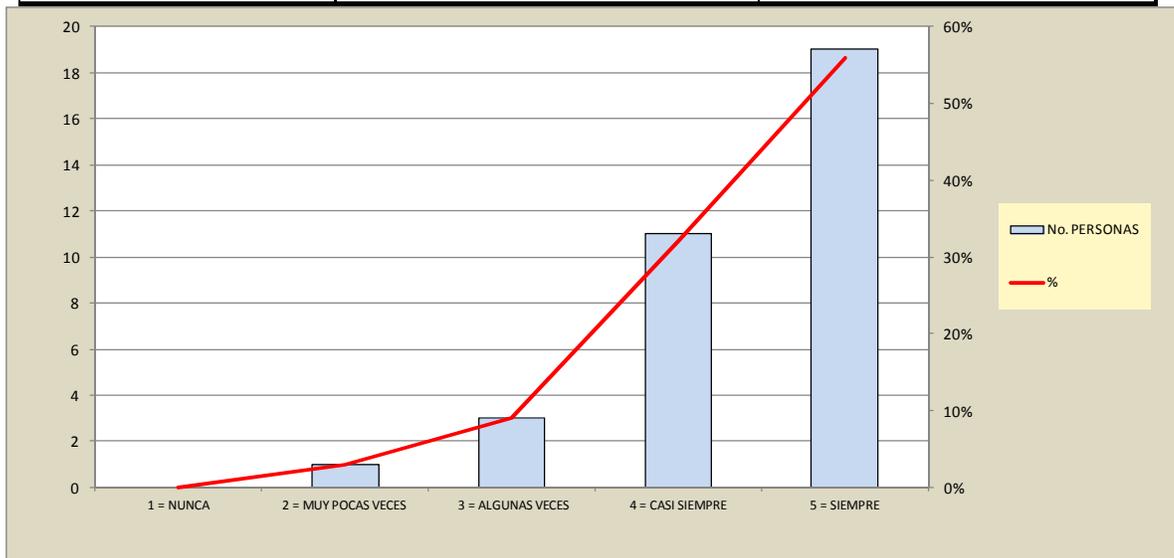
7. METAS Y OBJETIVOS CORPORATIVOS

PREGUNTA 7.1	Entiendo de manera clara las metas de la empresa.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA		0,0%
2 = MUY POCAS VECES		0,0%
3 = ALGUNAS VECES	3	9,0%
4 = CASI SIEMPRE	6	18,0%
5 = SIEMPRE	25	74,0%



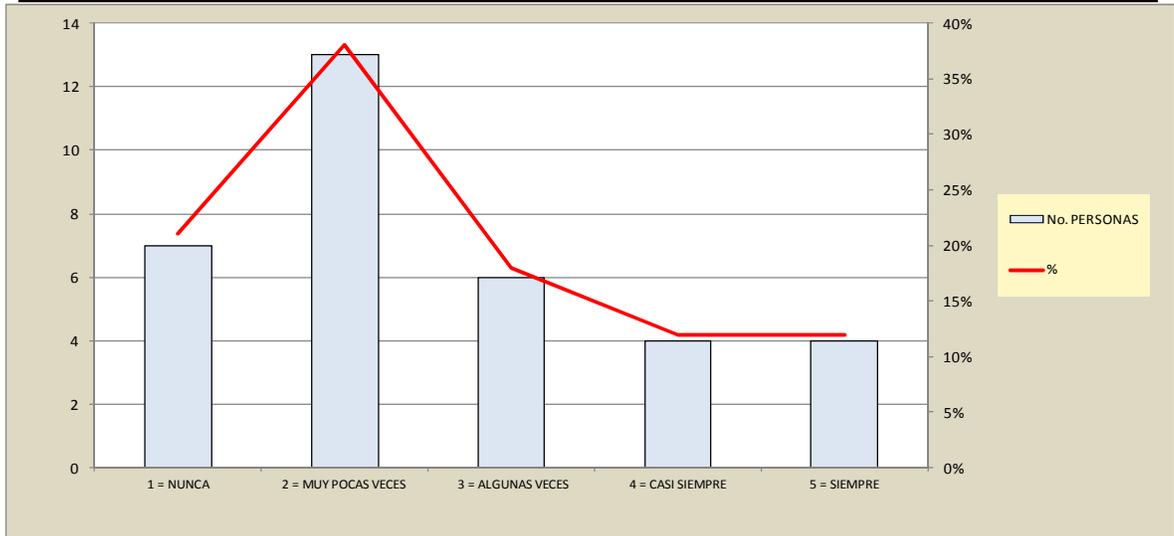
De las 34 personas que respondieron la pregunta, 9% respondió algunas veces, 18% casi siempre y el 74% siempre el personal tiene claro las metas de la empresa.

PREGUNTA 7.2	Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA		0,0%
2 = MUY POCAS VECES	1	3,0%
3 = ALGUNAS VECES	3	9,0%
4 = CASI SIEMPRE	11	32,0%
5 = SIEMPRE	19	56,0%



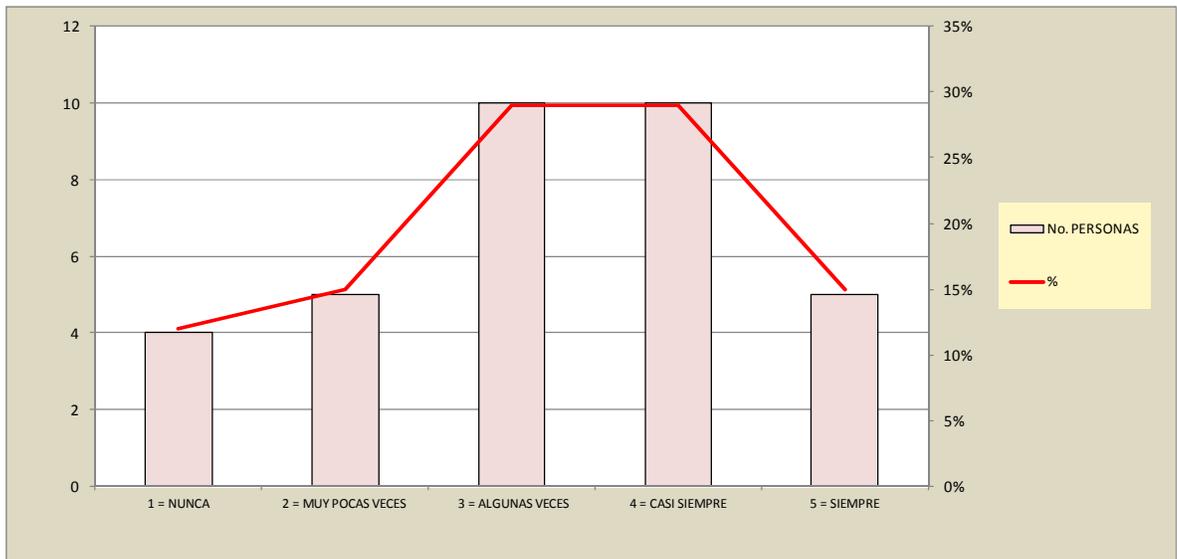
De las 34 personas que respondieron la pregunta, 3% respondieron muy pocas veces, el 9% respondió algunas veces, 32% casi siempre y el 56% siempre el personal conoce bien como la empresa está logrando sus metas.

PREGUNTA 7.3	Algunas tareas a diario tienen poca relacion con las metas.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	7	21,0%
2 = MUY POCAS VECES	13	38,0%
3 = ALGUNAS VECES	6	18,0%
4 = CASI SIEMPRE	4	12,0%
5 = SIEMPRE	4	12,0%



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 21% respondieron nunca, 38% muy pocas veces las tareas tienen poca relación con las metas, el 18% respondió algunas veces, 12% casi siempre y el 12% siempre.

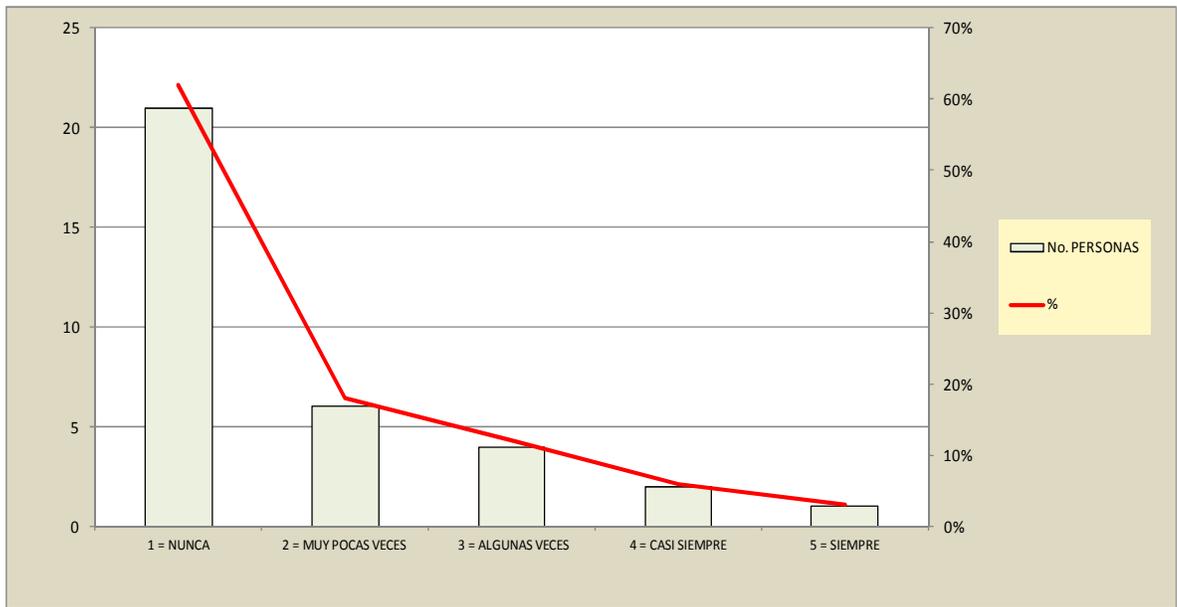
PREGUNTA 7.4	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	4	12,0%
2 = MUY POCAS VECES	5	15,0%
3 = ALGUNAS VECES	10	29,0%
4 = CASI SIEMPRE	10	29,0%
5 = SIEMPRE	5	15,0%



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 27% respondieron nunca y muy pocas veces y el 73% respondió algunas veces, casi siempre, siempre los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.

PREGUNTA 7.5	Las metas de la empresa son poco entendibles.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA	21	62,0%
2 = MUY POCAS VECES	6	18,0%
3 = ALGUNAS VECES	4	12,0%
4 = CASI SIEMPRE	2	6,0%
5 = SIEMPRE	1	3,0%

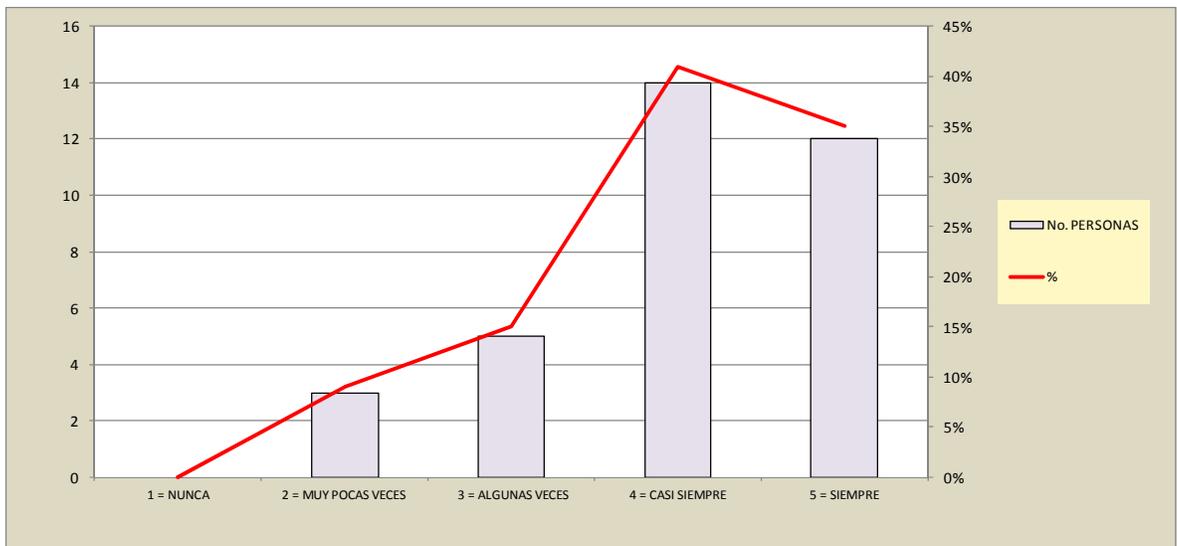
De las 34 personas que respondieron la pregunta, 62% respondieron nunca, 18% muy pocas veces, el 12% respondió algunas veces, 6% casi siempre y el 3% siempre las metas de la empresa son poco entendibles.



8. RELACIÓN ENTRE DIFERENTES ÁREAS

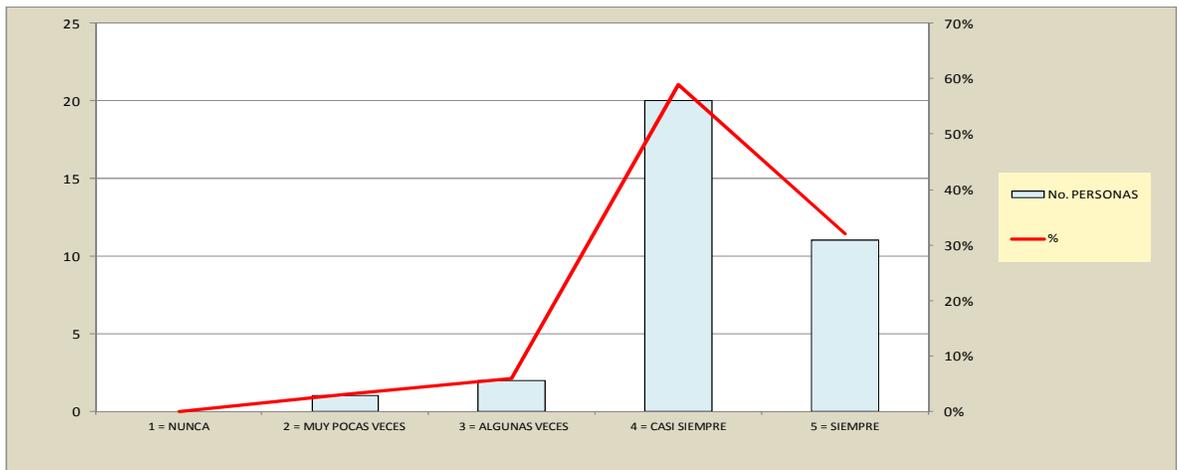
PREGUNTA 8.1	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA		0,0%
2 = MUY POCAS VECES	3	9,0%
3 = ALGUNAS VECES	5	15,0%
4 = CASI SIEMPRE	14	41,0%
5 = SIEMPRE	12	35,0%

De las 34 personas que respondieron la pregunta, 9% respondieron muy pocas



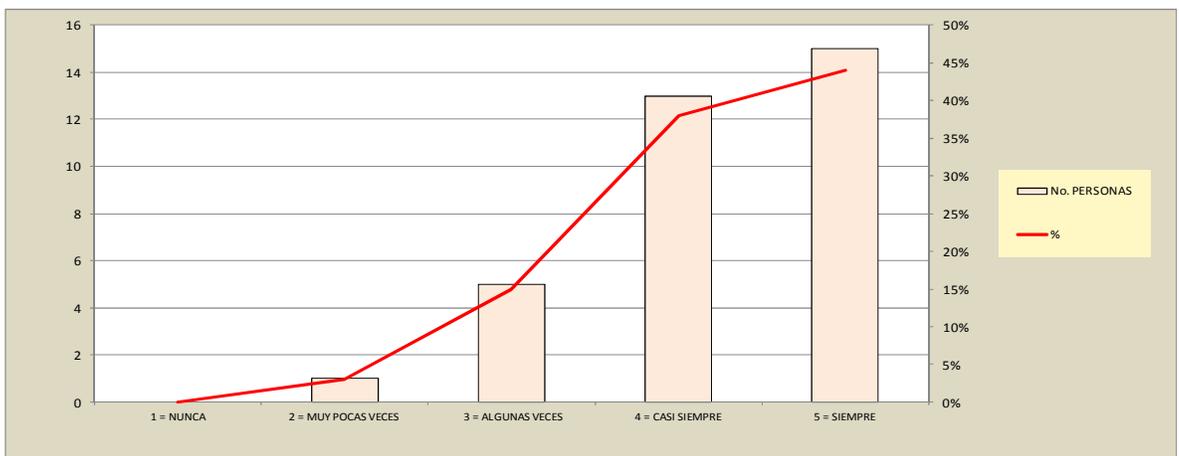
veces, el 15% respondió algunas veces, 41% casi siempre y el 35% siempre el trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.

PREGUNTA 8.2	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA		0,0%
2 = MUY POCAS VECES	1	3,0%
3 = ALGUNAS VECES	2	6,0%
4 = CASI SIEMPRE	20	59,0%
5 = SIEMPRE	11	32,0%

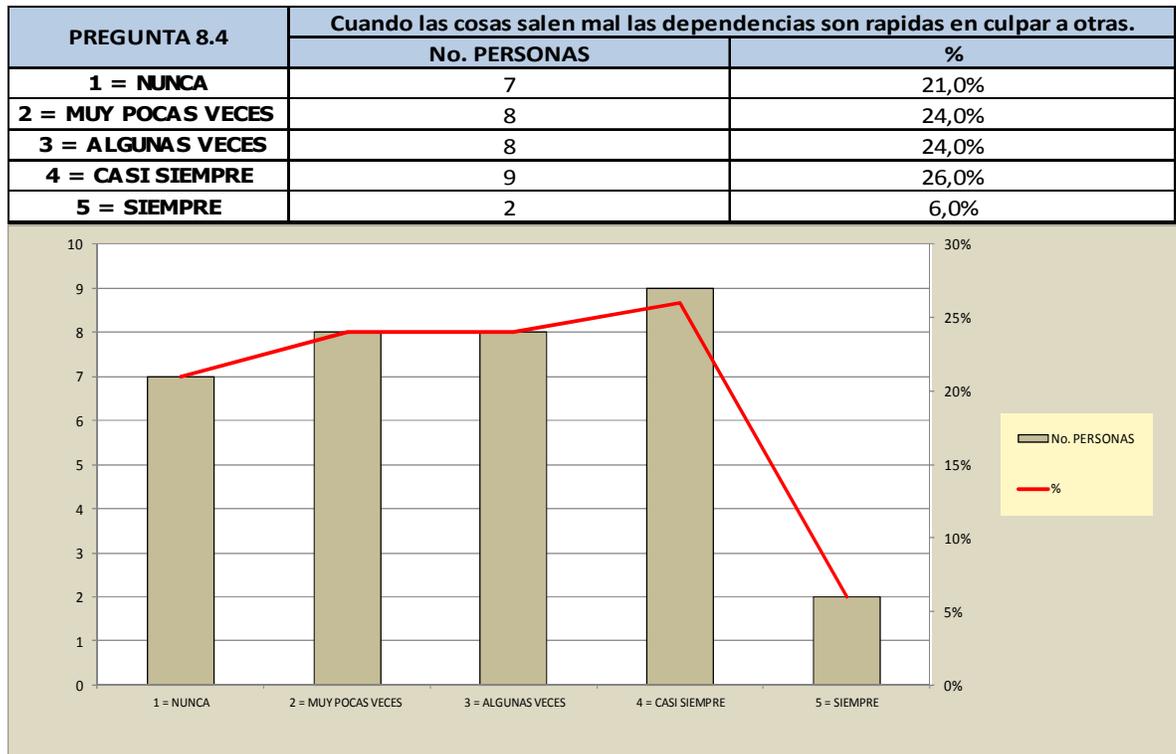


De las 34 personas que respondieron la pregunta, 3% respondieron muy pocas veces, el 6% respondió algunas veces, 59% casi siempre y el 32% siempre las otras dependencias responden bien a las necesidades laborales del personal.

PREGUNTA 8.3	Cuando necesito informacion de otras dependencias la puedo conseguir facilmente.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA		0,0%
2 = MUY POCAS VECES	1	3,0%
3 = ALGUNAS VECES	5	15,0%
4 = CASI SIEMPRE	13	38,0%
5 = SIEMPRE	15	44,0%

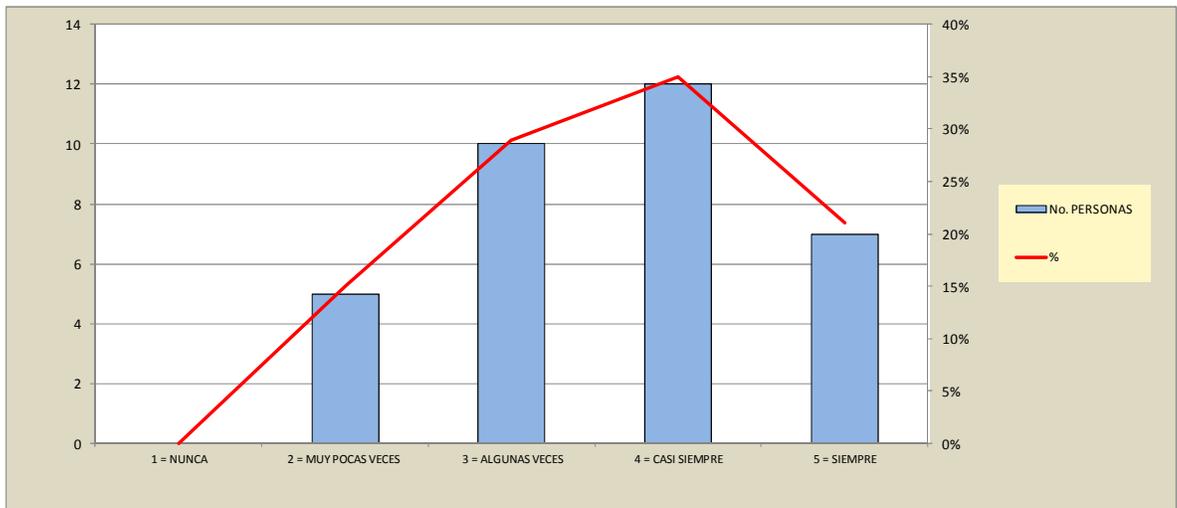


De las 34 personas que respondieron la pregunta, 3% respondieron muy pocas veces, el 15% respondió algunas veces, 38% casi siempre y el 44% siempre cuando el personal de alguna área necesita información de otras dependencias la puede conseguir fácilmente.



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 21% respondieron nunca, 24% muy pocas veces, el 24% respondió algunas veces, 26% casi siempre y el 6% siempre cuando las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras.

PREGUNTA 8.5	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	
	No. PERSONAS	%
1 = NUNCA		0,0%
2 = MUY POCAS VECES	5	15,0%
3 = ALGUNAS VECES	10	29,0%
4 = CASI SIEMPRE	12	35,0%
5 = SIEMPRE	7	21,0%



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 15% respondieron muy pocas veces, el 29% respondió algunas veces, 35% casi siempre y el 21% siempre las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

Esta encuesta nos concluye que la organización como cualquier otra tiene debilidades que debemos definir para poder atacarlas.

Analizando detenidamente las respuestas dadas por los empleados, notamos unas inconformidades marcadas en el factor salarial, de valoración Jefe – Empleado, de participación, en el temor a la estabilidad laboral, al comportamiento sistémico, a la retroalimentación y capacitación interna, por lo que profundizaremos aún más en estos temas usando el modelo de HernanAlvarez Londoño.

5.2. RESULTADOS ENCUESTA MODELO HERNAN ALVAREZ

Este estudio de clima se realizó con el fin de obtener información acerca de las opiniones de los empleados de PROFESIONALES TECNICOS y el grado de satisfacción respecto a los aspectos claves de la organización que nos pueden servir de base para establecer un plan de acción que incida en variables críticas como:

- Mejora de la productividad.
- Reducción de la rotación.
- Reducción de conflictos.
- Mejora del índice de satisfacción laboral.
- Aumento del compromiso organizacional.

Debido a que el Clima Organizacional en PROFESIONALES TECNICOS lleva mucho tiempo sin realizarse, este se ve afectado en ciertas ocasiones por factores físicos (instalaciones, ruido,...), estructurales (estilo de dirección, estructura organigrama,...), de ambiente social (compañerismo, conflictos,...), personales (motivaciones, expectativas,...), incluso en el comportamiento dentro de la organización (ausentismo, rotación,...).

El objetivo fue evaluar la incidencia de factores tales como: Valoración, Participación, Salario, Instalaciones, Estabilidad laboral, Trabajo gratificante, retroalimentación o FeedBack, relaciones interpersonales y comportamiento sistémico. Se estudió una muestra de 34 personas de un total de 40. Se diseñó un cuestionario con 40 ítems adaptando las preguntas del sistema EDCO y una escala ideal tomando como referente el cuestionario de HernanAlvarez. El clima organizacional se midió según los rangos de los puntajes alcanzados, y el factor que mejor calificación tuvo fue el de las Instalaciones y el trabajo gratificante.

Para la realización del análisis y con el fin de darle entendimiento del mismo por el personal de la empresa, se utilizó una valoración que consta de una calificación numérica y su correspondiente calificación cualitativa, las cuales son la base con la cual se realiza el análisis, dicha valoración se muestra en la tabla 01.

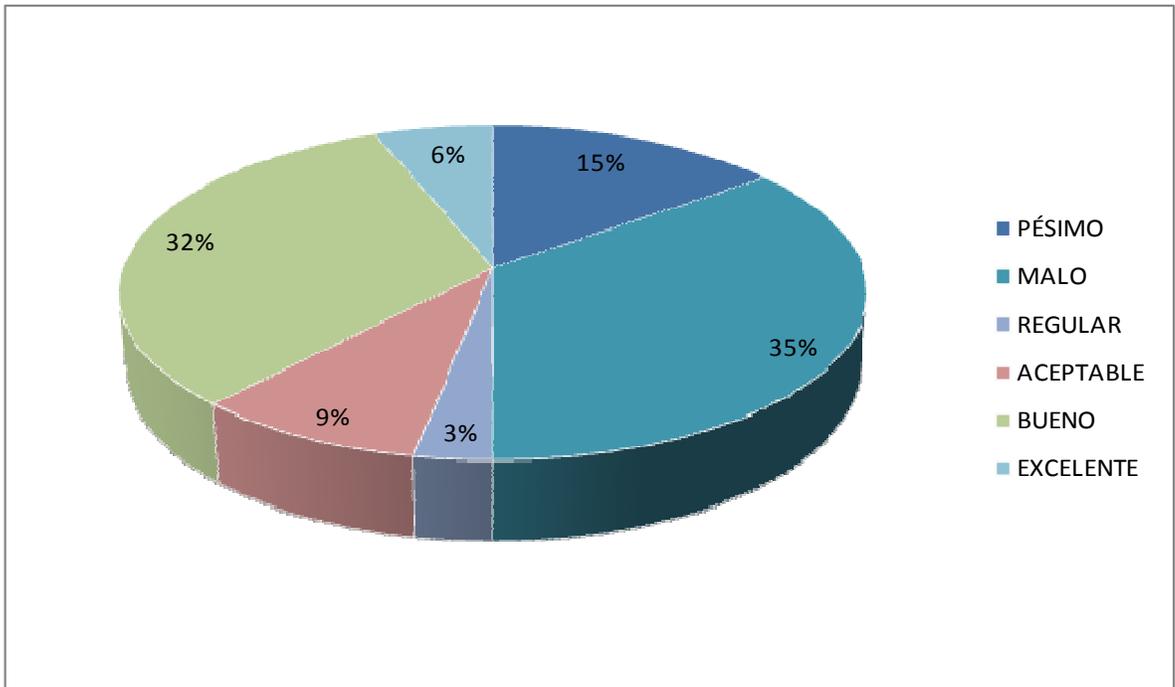
Calificación Numérica	Calificación Cualitativa
10	Excelente
8 a 9	Bueno
6 a 7	Regular
4 a 5	Malo
1 a 3	Pesimo

Tabla 01: Valoración del clima organizacional de acuerdo a la calificación obtenida

En donde la calificación aceptable, bueno y excelente corresponden al grado de fortaleza de la dimensión evaluada y las calificaciones regular, malo y pésimo corresponden al grado de debilidad del mismo.

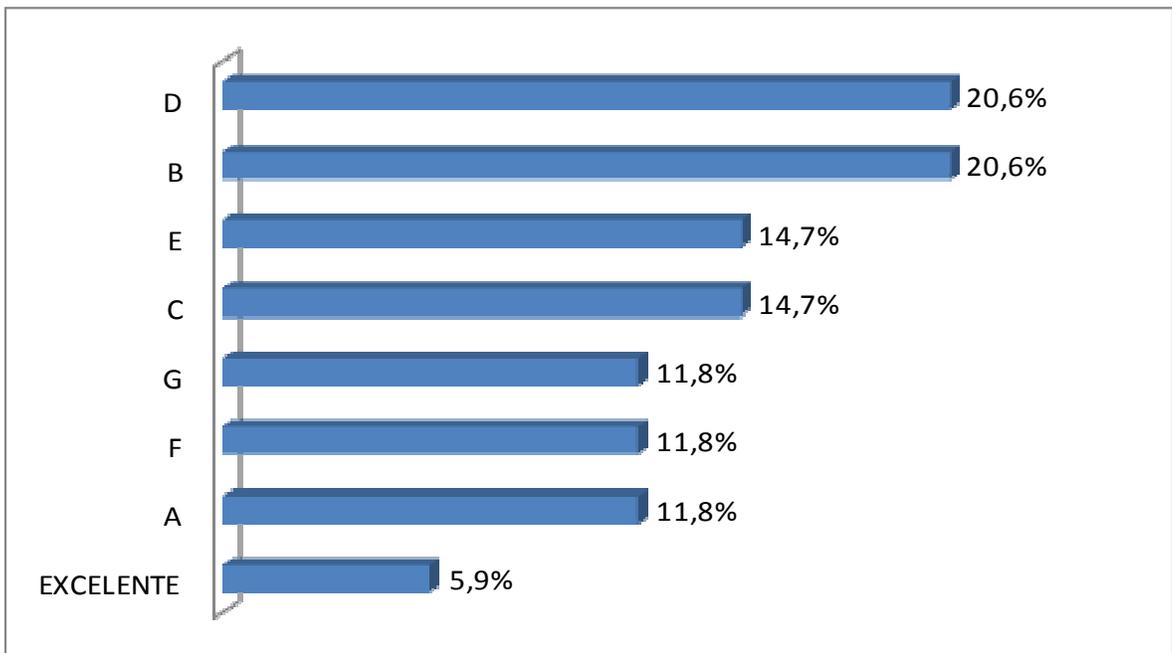
El resultado de nuestro estudio de clima nos arrojó los siguientes resultados por lo que consideramos se tengan en cuenta las siguientes recomendaciones para el bienestar del personal y por ende de la Organización, (las recomendaciones por factores):

1. VALORACIÓN (FACTOR 17) (EDCO 1.5)			
PREGUNTA 1.1	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?	
		No. PERSONAS	%
0	PÉSIMO		15%
1		3	
2		1	
3		1	
4	MALO	7	35%
5		5	
6	REGULAR	1	3%
7	ACEPTABLE	3	9%
8	BUENO	9	32%
9		2	
10	EXCELENTE	2	6%
MEDIA	PESIMO	2,5	



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 5,9% respondieron que se les valora plenamente asignando una calificación de 10 que es excelente, y el 94% respondieron no son plenamente valorados, por lo que a esta población se les amplió su argumento con la siguiente pregunta, para que identifiquen las causas por las cuales no se sienten plenamente valorados.

PREGUNTA 1.2	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella	
	No. PERSONAS	%
EXCELENTE	2	5,9%
A	4	11,8%
F	4	11,8%
G	4	11,8%
C	5	14,7%
E	5	14,7%
B	7	20,6%
D	7	20,6%



Las respuestas con la puntuación más representativa fueron:

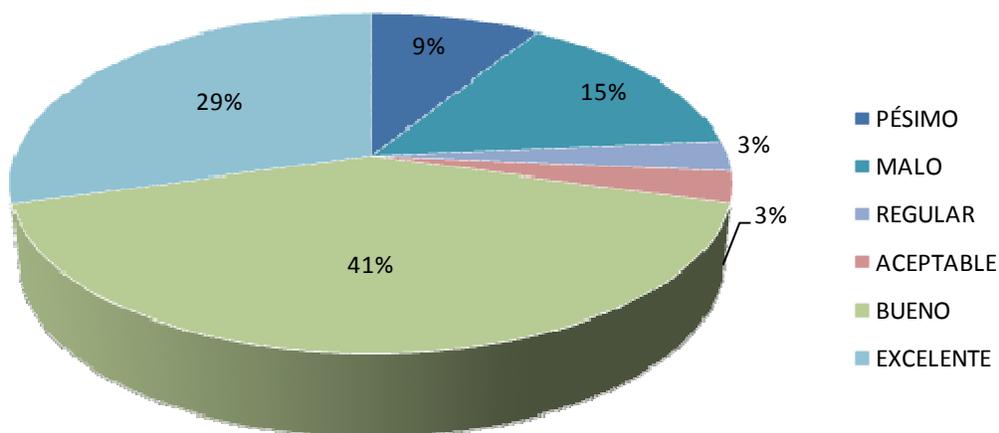
b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto, con el **20,5%**.

d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos, con el **20,6%**.

Recomendaciones formuladas por los empleados: El desarrollo de un mejor clima Organizacional simplemente requiere una apertura emocional y practica de los Directores, como marco de una estimulación para todos sus colaboradores, cuando se aumentan los factores de motivación se tiene un aumento importante en el Clima Organizacional, situaciones en donde el promovido es amigo del superior o es la persona que se ha encargado de enaltecer al superior es causa de desmotivación para los empleados. Se aconseja ser objetivo a la hora de promover a los empleados, ya que a la persona que se promueve se le está asignando un grado mayor de autoridad y responsabilidad.

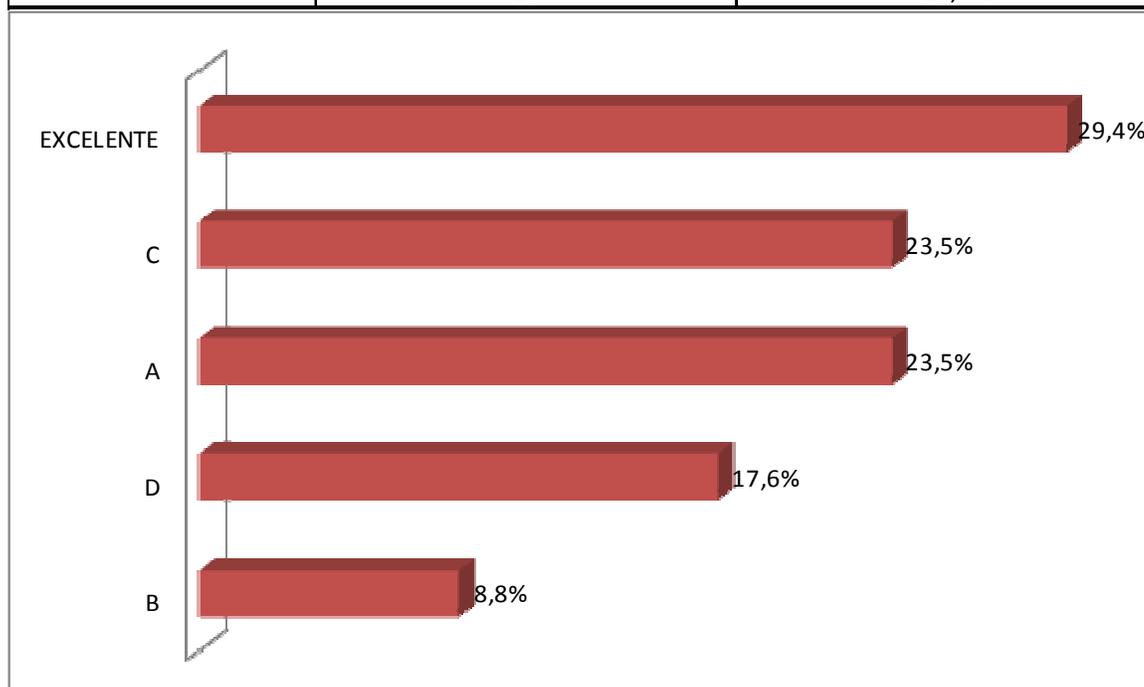
2. PARTICIPACIÓN (FACTOR 3) (EDCO 2.3)

PREGUNTA 2.1	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?	
		No. PERSONAS	%
0	PÉSIMO	1	8,8%
1		2	
2			
3			
4	MALO	1	14,7%
5		4	
6	REGULAR	1	2,9%
7	ACEPTABLE	1	2,9%
8	BUENO	7	41,2%
9		7	
10	EXCELENTE	10	29,4%
MEDIA	PESIMO	2,0	



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 29,9% respondieron “la tengo siempre” estar informado con lo directamente relacionado a su trabajo, y el 70,5% respondieron “no la tengo”, por lo que a esta población se les amplió su argumento con la siguiente pregunta.

PREGUNTA 2.2	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique q continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad	
	No. PERSONAS	%
E	0	0%
B	3	8,8%
D	6	17,6%
A	8	23,5%
C	8	23,5%
EXCELENTE	10	29,4%



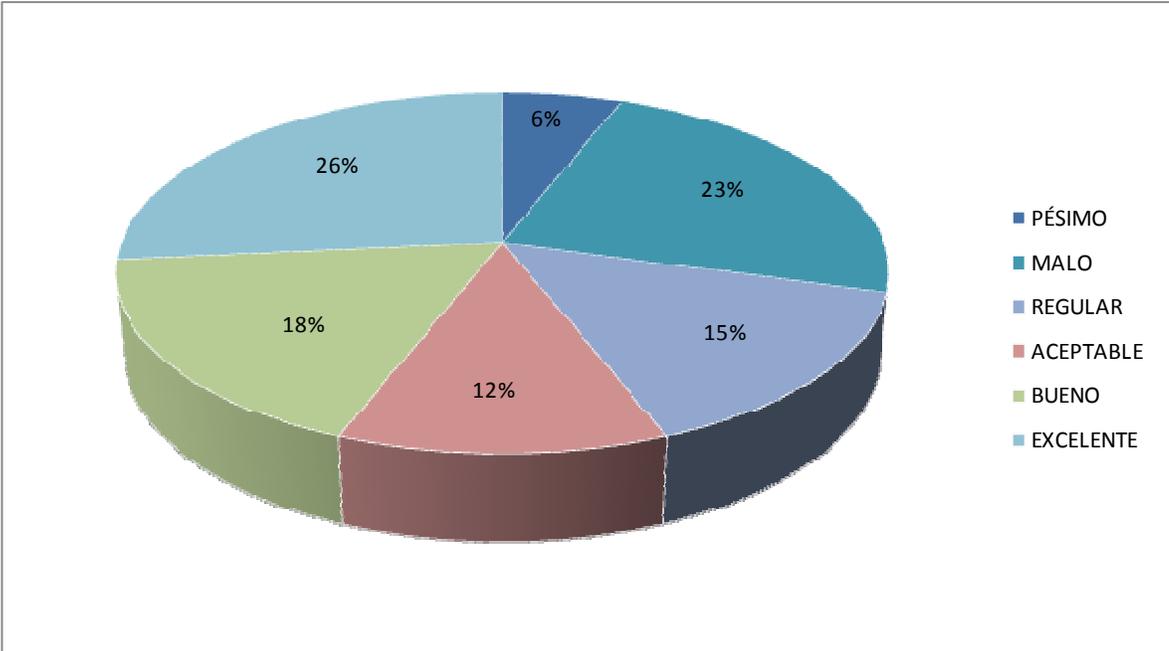
Las respuestas con la puntuación más representativa fueron:

- a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas, con un **23,5%**.
- c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones, con un **23,5%**.

Recomendaciones formuladas por los empleados: Debe existir un canal de comunicación correcto entre todos los miembros que conforman la organización, este canal debe ser uniforme (que no presenta variaciones en su conjunto, en su totalidad o en su duración) y de fácil interpretación.

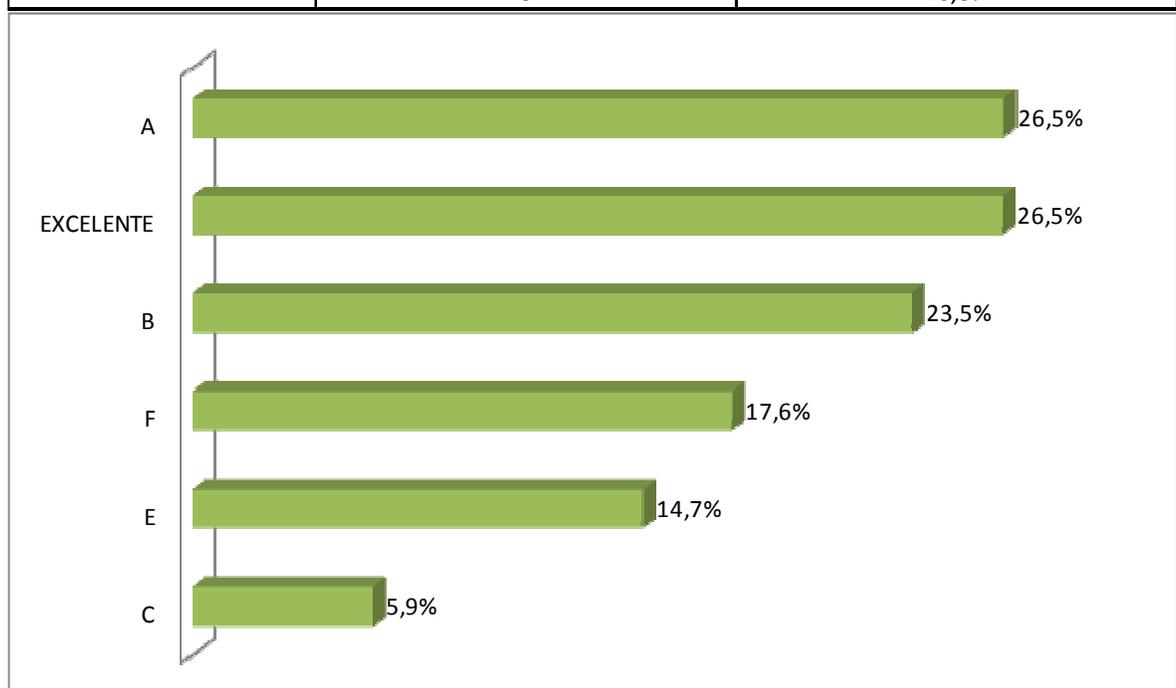
3. SALARIO (FACTOR 18) (EDCO 3.3)

PREGUNTA 3.1	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su	
		No. PERSONAS	%
0	PÉSIMO	1	5,9%
1			
2		1	
3	MALO		23,5%
4		4	
5		4	
6	REGULAR	5	14,7%
7	ACEPTABLE	4	11,8%
8	BUENO	4	17,6%
9		2	
10	EXCELENTE	9	26,5%
MEDIA	MALO	4,0	



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 26,5% respondieron “lo creo plenamente” cree justo la retribución de la salario que recibe por el trabajo que realiza, y el 73,6% respondieron “no lo creo”, por lo que a esta población se les amplio su argumento con la siguiente pregunta.

PREGUNTA 3.2	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella	
	No. PERSONAS	%
D	0	0,0%
G	0	0,0%
C	2	5,9%
E	5	14,7%
F	6	17,6%
B	8	23,5%
EXCELENTE	9	26,5%
A	9	26,5%



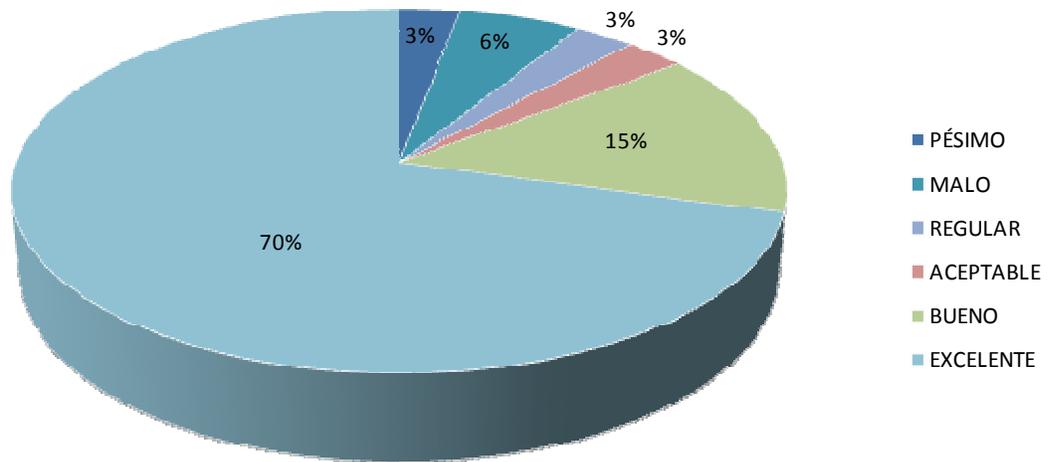
Las respuestas con la puntuación más representativa fueron:

- a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo, con el **26,5%**.
- b. El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño, con el **23,5%**.

Recomendaciones formuladas por los empleados: Un factor importante y gran fuente de motivación para los colaboradores son los sueldos y las prestaciones que la organización les ofrece. Es de gran importancia ofrecer sueldos atractivos, y prestaciones adicionales a las correspondientes, hacer parte a los empleados de la repartición de utilidades anuales según su desempeño. Existen muchas formas de ofrecer buenas prestaciones y que no afecten las capacidades administrativas

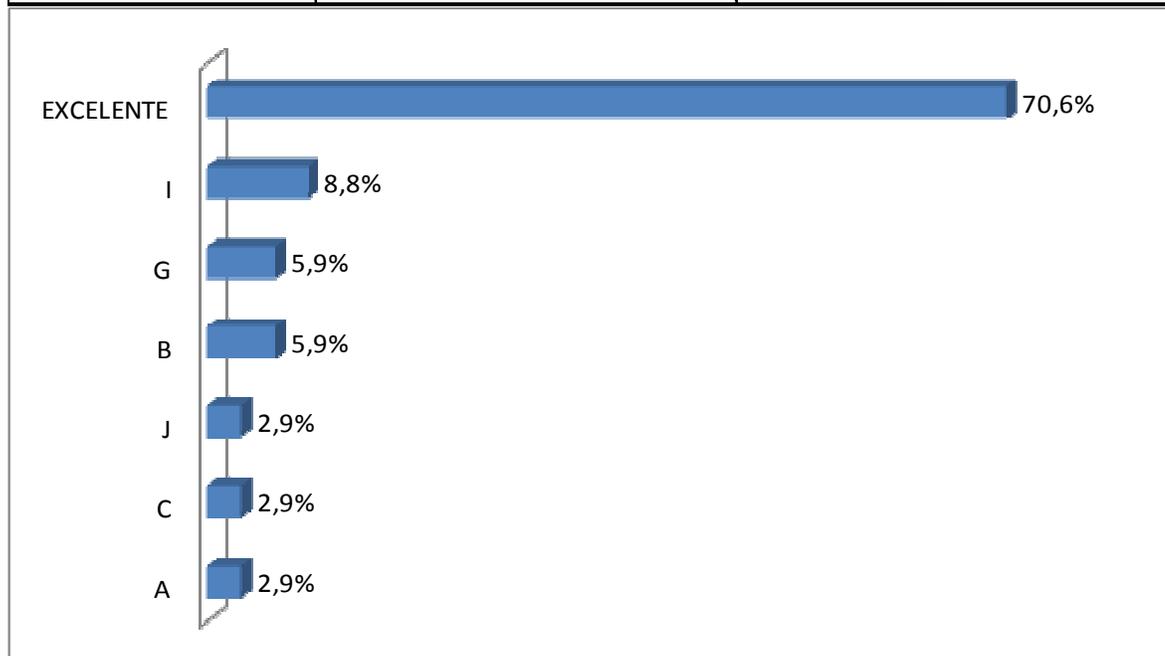
y financieras de la empresa, se debe investigar diferentes métodos establecidos por otras organizaciones y con esto ofrecerles a los empleados una solución como medio de prestación.

4. INSTALACIONES (FACTOR 4)(EDCO 5.3)			
PREGUNTA 4.1	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su	
		No. PERSONAS	%
0	PÉSIMO		2,9%
1			
2			
3		1	
4	MALO		5,9%
5		2	
6	REGULAR	1	2,9%
7	ACEPTABLE	1	2,9%
8	BUENO	2	14,7%
9		3	
10	EXCELENTE	24	70,6%
MEDIA	PÉSIMO	2,0	



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 70,6% respondieron “estoy muy a gusto” con las instalaciones de la organización, y el 29,3% respondieron “no estoy a gusto”, por lo que a esta población se les amplió su argumento con la siguiente pregunta.

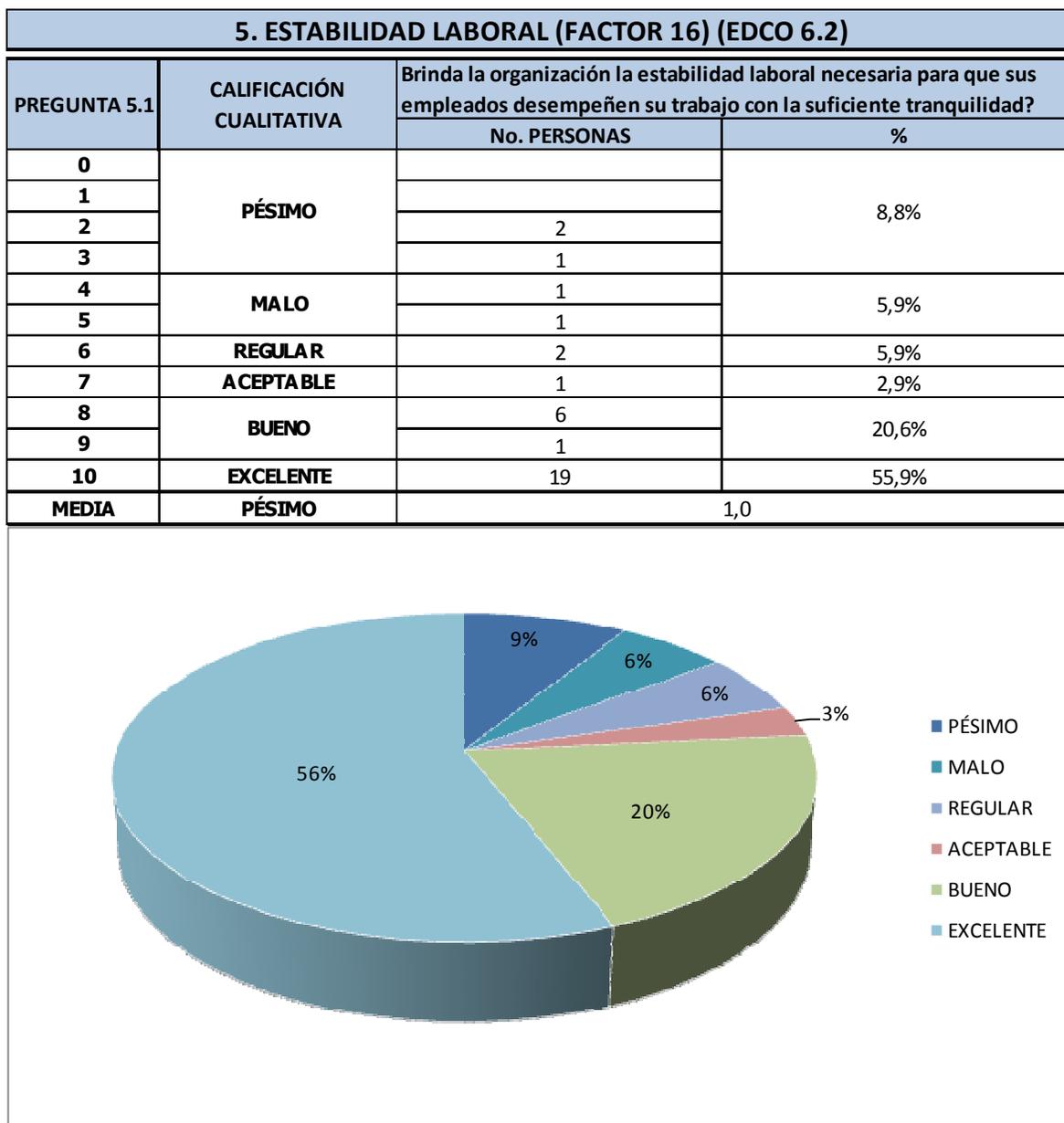
PREGUNTA 4.2	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella	
	No. PERSONAS	%
D	0	0,0%
E	0	0,0%
F	0	0,0%
H	0	0,0%
A	1	2,9%
C	1	2,9%
J	1	2,9%
B	2	5,9%
G	2	5,9%
I	3	8,8%
EXCELENTE	24	70,6%



La respuesta con la puntuación más representativa fue:

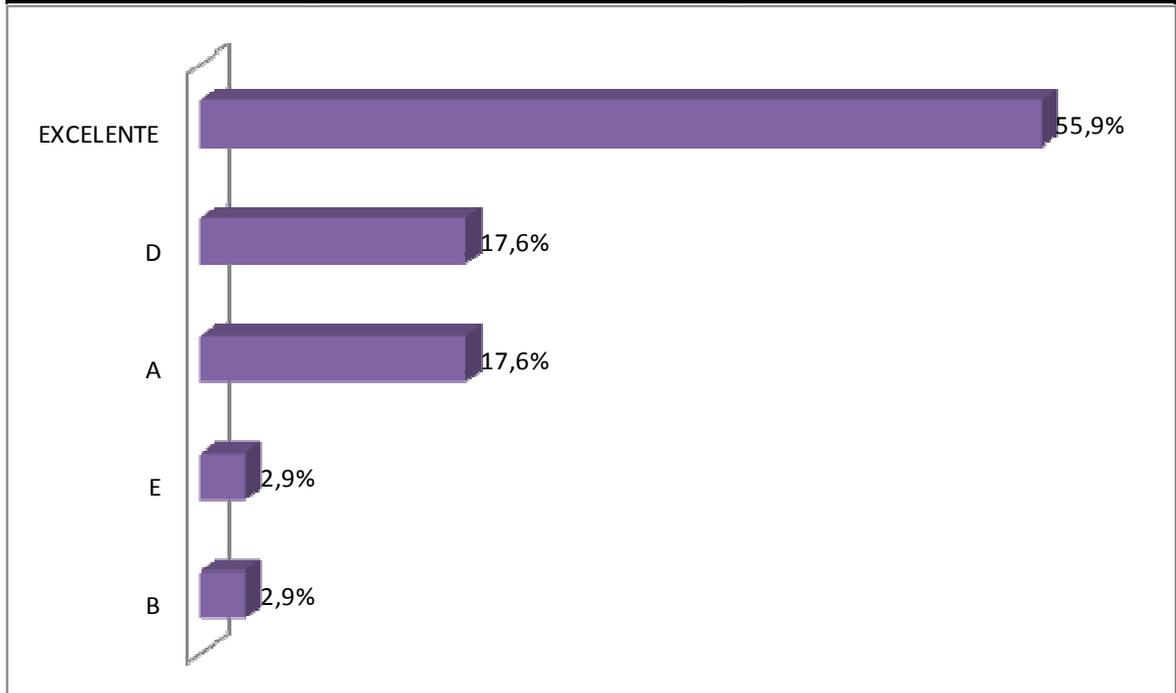
- i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria, con un **8,8%**.

Recomendaciones formuladas por los empleados: Aunque determinamos que la mayoría de las personas se sienten a gusto en sus sitios de trabajo (24/34 califican con 10 a la empresa), de las 34 personas encuestadas, solo 3 (9%) sienten que no tienen la comodidad necesaria, por lo que consideramos se debe trabajar para mantener este sentimiento o en su defecto tratar de mejorarlo a nivel general.



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 55,9% respondieron “lo hace plenamente” brinda estabilidad laboral la organización, y el 44,1% respondieron “no lo hace”, por lo que a esta población se les amplió su argumento con la siguiente pregunta.

PREGUNTA 5.2	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella	
	No. PERSONAS	%
C	0	0,0%
B	1	2,9%
E	1	2,9%
A	6	17,6%
D	6	17,6%
EXCELENTE	19	55,9%



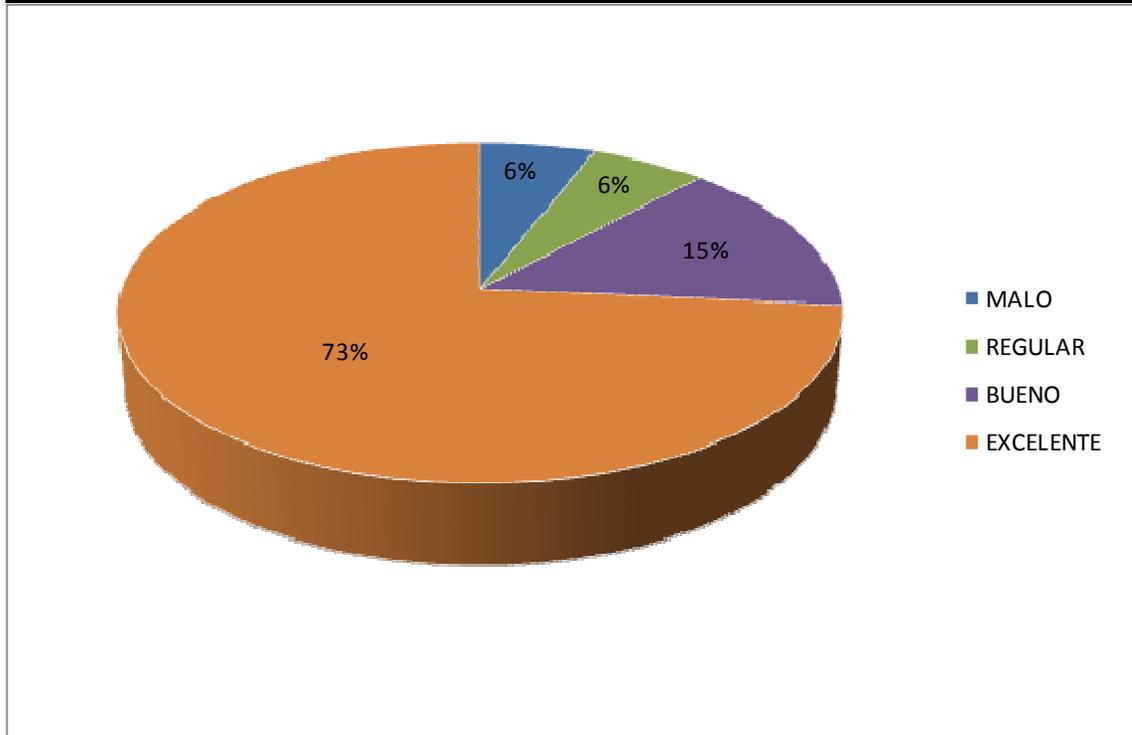
Las respuestas con la puntuación más representativa fueron:

- a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad, con un **17,6%**.
- d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal, con un **17,6%**.

Recomendaciones formuladas por los empleados: Los miembros de la organización deben observar con claridad los modelos y sistemas que ocasionan la contratación o rotación del personal y los motivos que ocasionan ya sea la estabilidad o el crecimiento dentro de la compañía, de igual manera la organización debe de comprometerse con sus empleados al ofrecer medios de crecimiento en distintas áreas. La organización debe de invertir en las personas que la conforman, ya que se encuentran valorando tanto su capacidad humana como productiva.

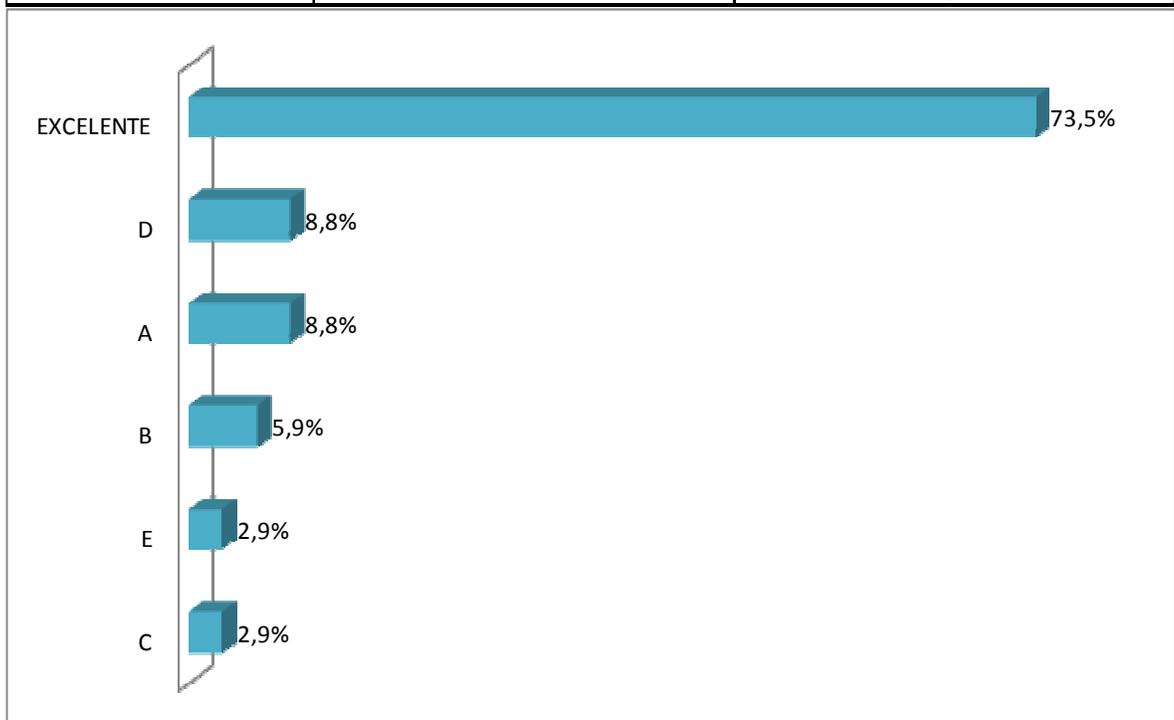
6. TRABAJO GRATIFICANTE (FACTOR 9) (EDCO 6.4)

PREGUNTA 6.1	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?	
		No. PERSONAS	%
0	PÉSIMO		0,0%
1			
2			
3			
4	MALO	1	5,9%
5		1	
6	REGULAR	2	5,9%
7	ACEPTABLE		0,0%
8	BUENO	2	14,7%
9		3	
10	EXCELENTE	25	73,5%
MEDIA	PÉSIMO	2,0	



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 73,5% respondieron “lo estoy plenamente” ubicado en la organización en el trabajo que más gusta y con funciones que representan un desafío interesante para la realización personal, creatividad y productividad, y el 26,4% respondieron “no lo estoy”, por lo que a esta población se les amplió su argumento con la siguiente pregunta.

PREGUNTA 6.2	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella	
	No. PERSONAS	%
F	0	0,0%
G	0	0,0%
C	1	2,9%
E	1	2,9%
B	2	5,9%
A	3	8,8%
D	3	8,8%
EXCELENTE	25	73,5%



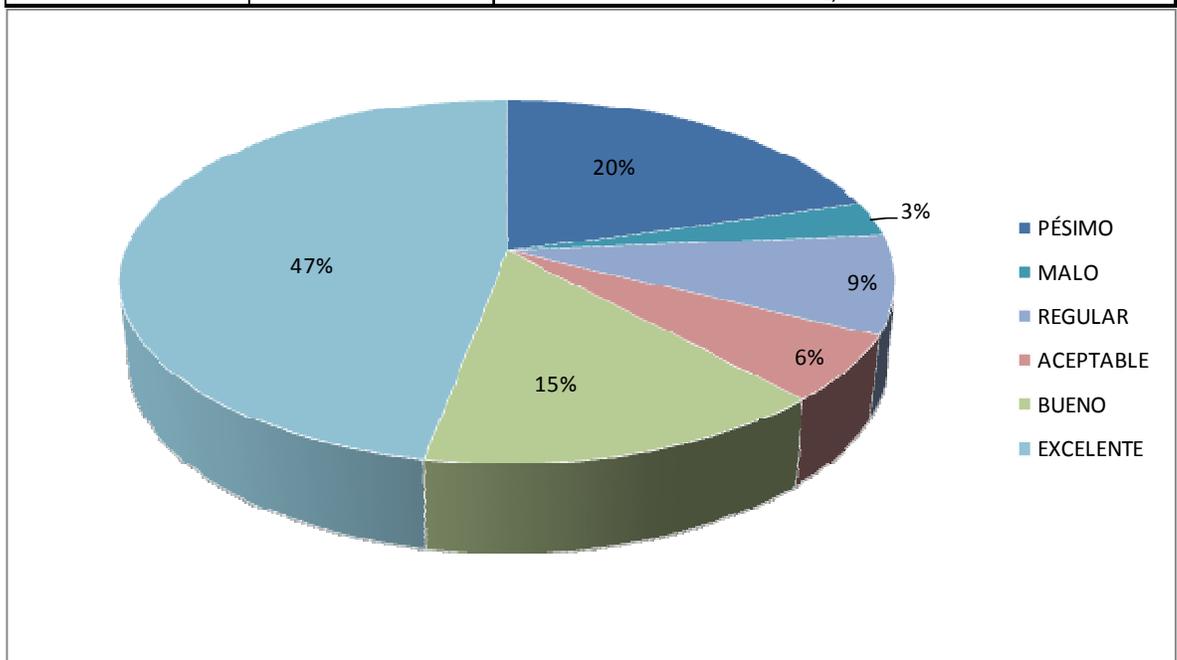
Las respuestas con la puntuación más representativa fueron:

- a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias, con un **8,8%**.
- d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar, con un **8,8%**.

Recomendaciones formuladas por los empleados: Aunque determinamos que la mayoría de las personas se sienten a gusto con sus funciones (25/34 califican con 10 a la empresa), de las 34 personas encuestadas, solo 3 (9%) sienten que las funciones que desempeñan son simples y rutinarias, y otras 3 (9%) sienten que no tienen la capacitación adecuada para desempeñar otro cargo, es preciso alejar

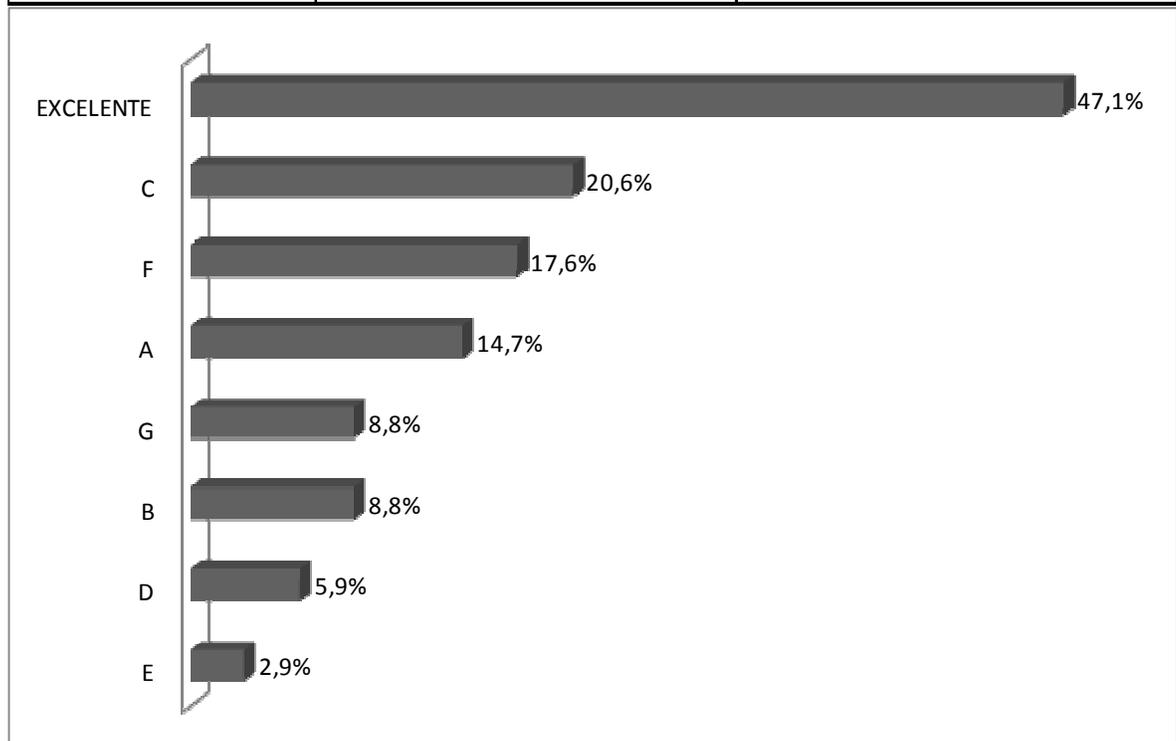
dentro del clima organizacional este sentimiento que tienen algunos miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que ellos consideran inútiles, por lo que nuestra sugerencia es tener una metodología de capacitación constante para un mejor desarrollo de las habilidades profesionales de cada colaborador.

7. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN) (FACTOR 21) (EDCO 7.4)			
PREGUNTA 7.1	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?	
		No. PERSONAS	%
0	PÉSIMO	2	20,6%
1		3	
2		1	
3		1	
4	MALO		2,9%
5		1	
6	REGULAR	3	8,8%
7	ACEPTABLE	2	5,9%
8	BUENO	3	14,7%
9		2	
10	EXCELENTE	16	47,1%
MEDIA	PÉSIMO	2,0	



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 47,1% respondieron “la tengo siempre” se tiene la posibilidad por parte de la organización de dar y recibir feedback, y el 52,8% respondieron “no la tengo”, por lo que a esta población se les amplió su argumento con la siguiente pregunta.

PREGUNTA 7.2	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella	
	No. PERSONAS	%
H	0	0,0%
E	1	2,9%
D	2	5,9%
B	3	8,8%
G	3	8,8%
A	5	14,7%
F	6	17,6%
C	7	20,6%
EXCELENTE	16	47,1%

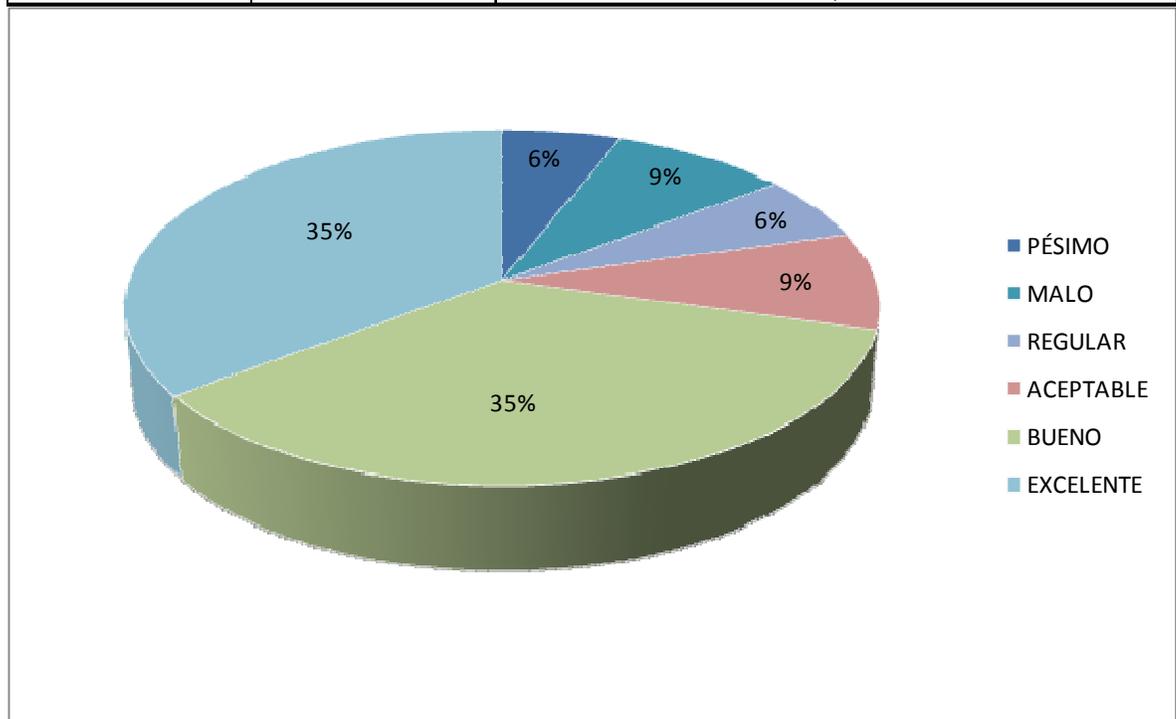


Las respuestas con la puntuación más representativa fueron:

- c. Se desconoce, en general, la importancia del FeedBack, con un **20,6%**.
- f. Sólo lo hacemos de vez en cuando, con un **17,6%**.

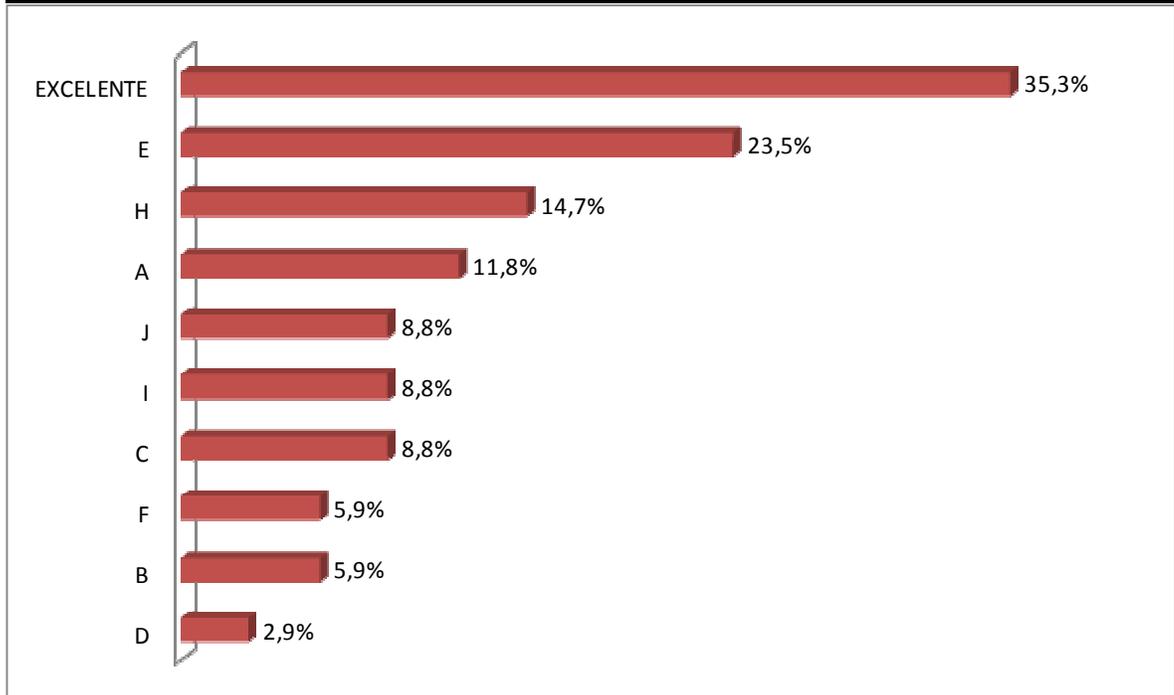
Recomendaciones formuladas por los empleados: esta pregunta tiene mucho que ver con la anterior, por lo que nuestra sugerencia es similar al del punto anterior, tener una metodología de capacitación y retroalimentación constante para un mejor desarrollo de las habilidades profesionales y laborales de cada colaborador.

8. RELACIONES INTERPERSONALES (FACTOR 12)(EDCO 8.1)			
PREGUNTA 8.1	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?	
		No. PERSONAS	%
0	PÉSIMO	1	5,9%
1			
2			
3		1	
4	MALO		8,8%
5		3	
6	REGULAR	2	5,9%
7	ACEPTABLE	3	8,8%
8	BUENO	8	35,3%
9		4	
10	EXCELENTE	12	35,3%
MEDIA	PÉSIMO		3,0



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 35,3% respondieron “lo son plenamente” las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores, y el 64,6% respondieron “no lo son”, por lo que a esta población se les amplió su argumento con la siguiente pregunta.

PREGUNTA 8.2	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella	
	No. PERSONAS	%
G	0	0,0%
D	1	2,9%
B	2	5,9%
F	2	5,9%
C	3	8,8%
I	3	8,8%
J	3	8,8%
A	4	11,8%
H	5	14,7%
E	8	23,5%
EXCELENTE	12	35,3%



Las respuestas con la puntuación más representativa fueron:

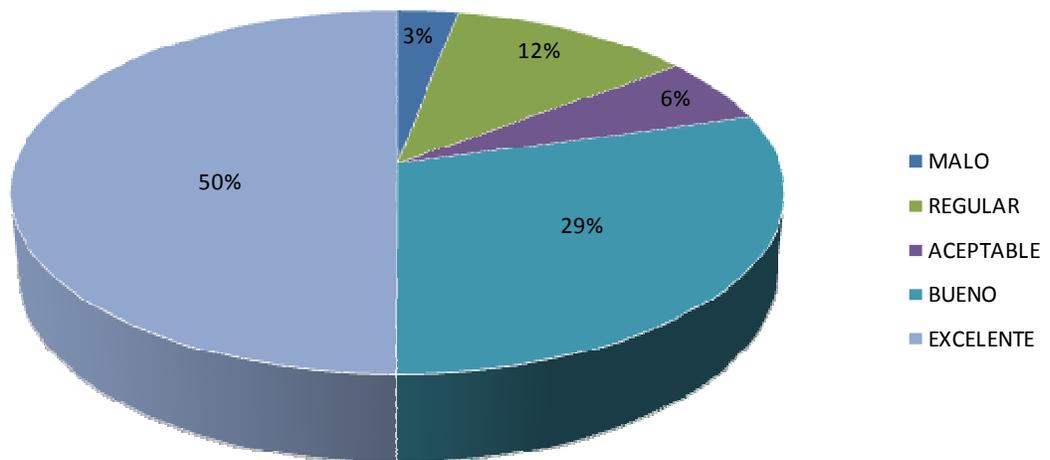
e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar, con un **23,5%**.

h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones, con un **14,7%**.

Recomendaciones formuladas por los empleados:El jefe o superior, se puede convertir en la persona con la que se conversa, expone puntos de vista, solicita ayuda, corrige los desaciertos y resalta sus logros, generando una mayor

motivación al empleado. Cuando los problemas dentro de la organización se vuelven más frecuentes y estos son ocasionados por la mala actitud y falta de compromiso de los empleados, se debe analizar cómo se desarrolla el liderazgo de las personas a cargo, ya que estos problemas pueden llegar a ser un reflejo de una mala dirección, el no utilizar los términos adecuados para dar algunas instrucciones, también es un generador de conflictos para que algunas personas se puedan mostrar pasivas y otras agresivas.

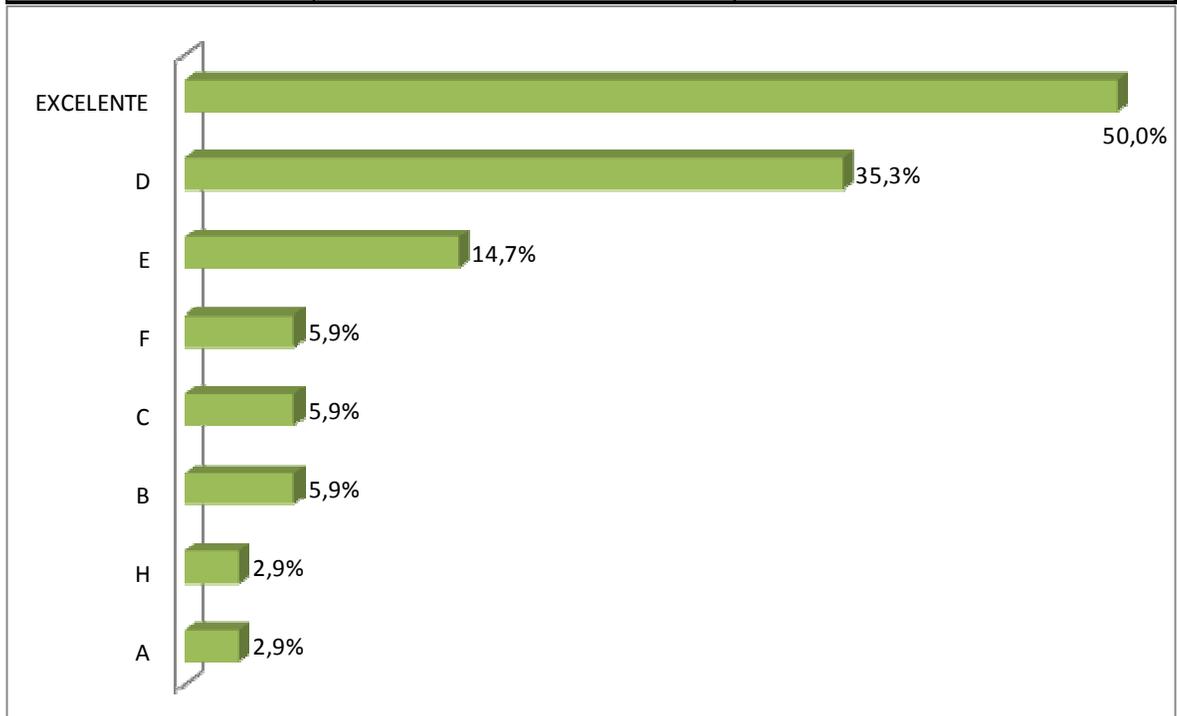
9. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO (FACTOR 5) (EDCO 8.4)			
PREGUNTA 9.1	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales.	
		No. PERSONAS	%
0	PÉSIMO		0,0%
1			
2			
3			
4	MALO		2,9%
5		1	
6	REGULAR	4	11,8%
7	ACEPTABLE	2	5,9%
8	BUENO	8	29,4%
9		2	
10	EXCELENTE	17	50,0%
MEDIA	PÉSIMO	3,0	



De las 34 personas que respondieron la pregunta, 50% respondieron “lo hacen siempre” las personas y las áreas interactúan positivamente, y el 50%

respondieron “no lo hacen”, por lo que a esta población se les amplió su argumento con la siguiente pregunta.

PREGUNTA 9.2	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella	
	No. PERSONAS	%
G	0	0,0%
A	1	2,9%
H	1	2,9%
B	2	5,9%
C	2	5,9%
F	2	5,9%
E	5	14,7%
D	12	35,3%
EXCELENTE	17	50,0%



La respuesta con la puntuación más representativa fue:

d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional, con un **35,3%**.

Recomendaciones formuladas por los empleados: La importancia de lograr la integración de los equipos de trabajo es aplicable para cualquier tipo de organización, el trabajo en equipo tiene un rango de marcado interés. Los resultados muestran que existe un bajo nivel de trabajo en equipo interno en los departamentos; es decir que la relación entre los departamentos es buena pero el

trabajo en equipo entre los mismo sufre cierto deterioro que se puede reflejar en el bajo desempeño y reducción en la productividad esperada, por eso se debe propender a aumentar la comunicación y el trabajo en equipo dentro y fuera de las diferentes áreas de la organización.

Ahora vamos a mirar el porcentaje de aceptación que tiene cada factor sobre la calificación ideal y la calificación total de la empresa, el cual nos arroja:

FACTOR EVALUADO		Puntuación ideal	Puntuación obtenida	Diferencia	% alcanzado
1	Valoración	340	198	142	58%
2	Participación		258	82	76%
3	Salario		236	104	69%
4	Instalaciones		309	31	91%
5	Estabilidad laboral		282	58	83%
6	Trabajo gratificante		314	26	92%
7	FeedBack		247	93	73%
8	Relaciones interpersonales		270	70	79%
9	Comportamiento sistémico		295	45	87%
Total general		3060	2409	651	79%

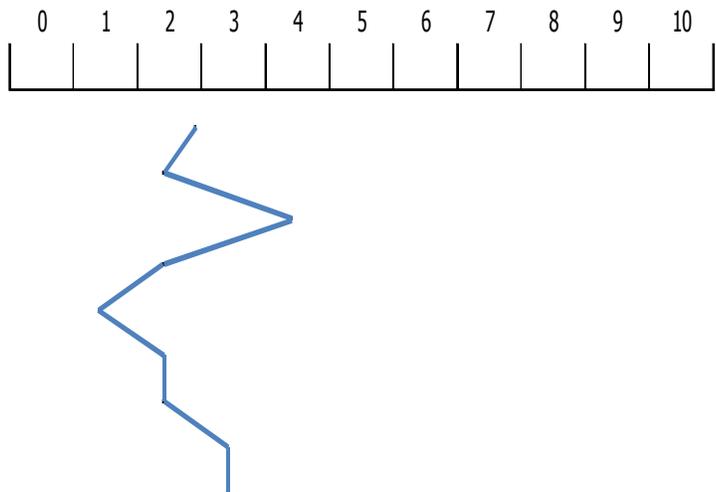
Como podemos evidenciar, los 3 factores que menos calificación tuvieron fueron: el N° 1. Valoración con el **58%**, el N° 3. Salario con el **69%** y el N° 7. FeedBack con el **73%**

A nivel general la empresa tuvo un **79%**, mostrándonos la inconformidad que tiene los funcionarios con ciertos factores determinados que no podemos dejar pasar desapercibidos, se deben seguir las recomendaciones dadas para aumentar el nivel de satisfacción del personal y así incrementar todo lo relacionado con el buen ambiente laboral que debe tener toda organización para mantener un alto estándar de productividad y calidad.

5.2.1. RESULTADOS GENERALES

Como resultado de tabular la encuesta de Clima Organizacional se obtuvo los puntajes mostrados en cada una de las preguntas para cada uno de los factores evaluados, se obtienen las calificaciones numéricas y cualitativas.

FACTOR EVALUADO		Mediana
1	Valoración	2,5
2	Participación	2
3	Salario	4
4	Instalaciones	2
5	Estabilidad laboral	1
6	Trabajo gratificante	2
7	FeedBack	2
8	Relaciones interpersonales	3
9	Comportamiento sistémico	3
Total general		2

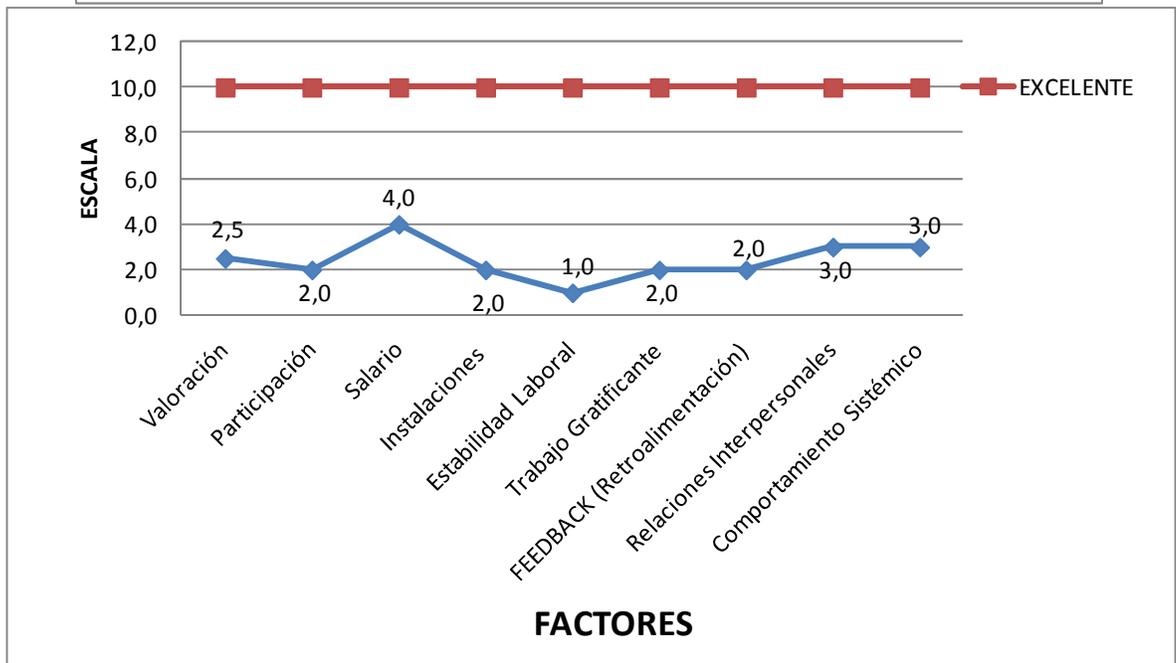
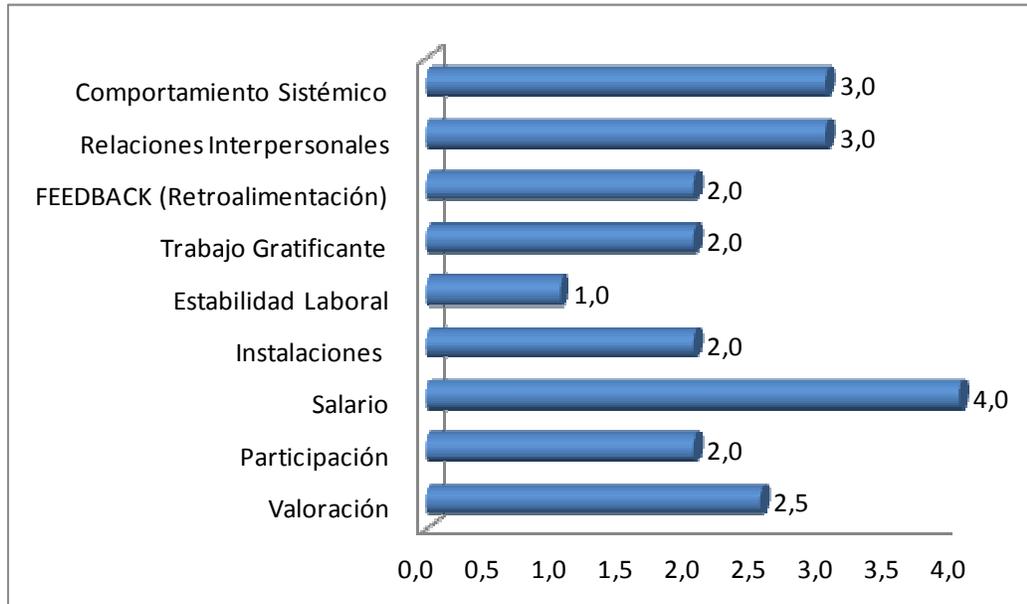


Perfil General por Factor Clima Organizacional Profesionales Tecnicos 2013-2014

El Factor con la mejor mediana es el 3. Salario con una mediana de 4.0 en la escala cuantitativa, el cual corresponde en la calificación cualitativa malo, recordemos que *“la mediana es aquel valor de la variable que divide la frecuencia total en dos partes iguales, es decir aquel valor de la variable que supera y a la vez es superado por más de la mitad de las observaciones, en un conjunto ordenado, es decir, la mediana es el valor central ya que se localiza en el centro de la distribución. Para la determinación de la mediana no se requiere conocer el valor de todos los datos, solo es preciso saber cuál es la observación central y que los valores restantes, la mitad de ellos, sean menores y que la otra mitad mayores que este”*.

Por otro lado, el factor con menor calificación de la mediana es el 5. Estabilidad Laboral con un mediana de 1.0 en la calificación cuantitativa, el cual corresponde a pésimo en la calificación cualitativa.

Evaluación del Clima Organizacional 2013 – 2014



Perfil General Clima Organizacional Profesionales Técnicos 2013-2014

6. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOGRAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

Teniendo en cuenta los elementos analizados de manera integral mediante los modelos EDCO y de HernanAlvarez, se abordaron factores frente a los cuales surgen las siguientes recomendaciones que pueden ser usadas como punto de partida para la generación de un plan de acción enfocado a la mitigación de las consecuencias negativas de los factores con menor puntuación:

- Es importante cambiar la percepción de los trabajadores frente a las decisiones que se toman al interior de la organización con el fin de hacer más participativos los procesos de toma de decisiones. Por ejemplo mediante espacios periódicos ya sean mensuales o trimestrales que faciliten el flujo de opiniones entre los diferentes niveles.
- Se recomienda generar espacios y oportunidades para delegar mayor confianza y empoderamiento a los trabajadores de los niveles más operativos, con el objetivo de cambiar la percepción de los mismos.
- Se recomienda establecer mecanismos de reconocimiento enfocados en la buena gestión de los trabajadores; muchos de los cuales no requieren una mayor inversión económica y si apoyan la generación de un mejor clima laboral, como por ejemplo metodologías como el empleado del trimestre, del semestre, etc...

7. CONCLUSIONES

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de toda empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por esta razón las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición de su clima organizacional.

Este estudio nos permitió conocer cómo es percibido el Clima Organizacional dentro de PROFESIONALES TECNICOS por sus colaboradores y que esperan ellos de la empresa, también nos facilitó comprender las inconformidades e inconvenientes que afrontan en este momento y los problemas de comunicación que tienen con los niveles directivos de la organización, y cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes.

Los modelos utilizados para determinar los factores claves nos permitieron obtener una visión más clara del clima organizacional que se vive en la compañía y del efecto que este puede tener en su desempeño. El estudio realizado sobre los dos modelos (EDCO y Hernan Alvarez Londoño) nos permite analizar la motivación y el grado de compromiso de los empleados con el proceso de la compañía, además de las actitudes de los miembros de la organización hacia los cambios que pueden llegar a ocurrir.

Esto traerá para la organización una influencia positiva por parte del clima organizacional hacia los trabajadores para la disposición a asumir los esfuerzos demandados por el proceso de cambio. Los procesos de cambio efectivos derrumban los muros invisibles que se crean entre las áreas y las personas, pero este hecho demanda que cambien la forma de direccionamiento de la empresa, la forma de obtener y reportar información, la buena comunicación, las relaciones entre las personas y las áreas, las funciones, los hábitos de trabajo, las destrezas y competencias requeridas para muchas labores, los roles, los niveles de responsabilidad, la percepción que tienen muchos empleados sobre la importancia de su trabajo.

Por eso recalamos la importancia de corregir algunas acciones que se llevan a cabo actualmente y seguir nuestras recomendaciones.

PROFESIONALES TECNICOS es una organización muy bien posicionada en el ámbito que se desempeña por lo que resaltamos la importancia de mantener su gente motivada y preparada para poder reaccionar a los cambios que demanda el medio en el que nos movemos.

BIBLIOGRAFIA

Alvarez Ochoa, Elizabeth y Silva Bustos, Johana en ADMINISTRACION DE PERSONAL; PSICOLOGIA INDUSTRIAL. 2007.

Álvarez, G. El constructo "clima organizacional". Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 1992a.

Álvarez, G. Factores personales y académicos de estudiantes universitarios que influyen en la percepción del clima organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 1992b.

Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J., Recart, M. y Vizcarra, R.. Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. 2000.

Argyris, C. El individuo y la organización: algunos problemas de ajuste mutuo. New York: John Wiley e hijo. 1957.

Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones. México. 1997.

Cornell f. Socialmente administración perspicaz. New york: Ronald prensa. 1955.

Denison, Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: Legis. 1991.

Etkin, 1985, citado en Lameda, 1997.

Forehand G.A., Gilmer B. Variación Ambiental en los estudios de comportamiento organizacional. Psychological Bulletin. 1964.

Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet "Dimensiones del Clima Organizacional". Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC). 1997.

Halpin, A. y Croft, D. El clima organizacional y los sistemas de valores individuales en la satisfacción laboral. 1963.

Halpin, A. Theory and research in administration. New York: McMillan Inc. 1976.

Herrada, A. Pasado, presente y futuro de la medición del clima organizacional en el Grupo de Empresas Carvajal S.A. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Bogotá. 1997.

Ivancevich, J. M. y Lyon, H. L. Clima organizacional, la satisfacción laboral, la claridad de rol y las variables de reacción emocional seleccionados en un medio hospitalario. Lexington, Kentucky: Oficina de Servicios de Desarrollo de la Universidad de Kentucky. 1972.

Kozlowski, S. y Doherty, M. Integration of climate and leadership. Examination of a neglected issue. Journal of Applied Psychology. 1989.

Moos, R. Trabajar en uncontexto humano. En MS Pallak y R. Perloff (dirs.), Psicología y trabajo: la productividad, el cambio y el empleo. Washington, DC: Asociación Americana de Psicología. 1986.

Naylor, J., Pritchard, R. e Ilgen, D. Una teoría del comportamiento en las organizaciones. Nueva York: Academic Press. 1980.

Ogliastri, Enrique y otros 1977. Editorial Universitaria de América Ltda. Revista Desarrollo Organizacional

Pérez de Maldonado. Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 2000. Análisis organizacional en instituciones educativas. Revista Encuentro Educativo, 2004.

Pérez de Maldonado, I. El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Bogotá. Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Análisis organizacional en instituciones educativas. Revista Encuentro Educativo. 1997,2000, 2004.

Rivas, C. Clima organizacional como predictor de productividad bancaria. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 1992.

Saldoval-Caraveo M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 2004.

Toro, F. Clima Organizacional y Expectativas en la Perspectiva del Cambio Organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 1992.

Toro, F. Relación entre el clima organizacional y la imagen gerencial. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Bogotá. 1997.

Trillas. González, J. M. Clima educativo universitario. Venezuela: ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. 2001.

Villa S., A. y Villar A., L. Clima organizativo y de aula. Teorías, modelos e instrumentos de medida. España: Publicaciones del Gobierno, Vasco. 1992.

ANEXO 1

Encuesta EDCO

DATOS GENERALES

Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Menos de 5 años

De 5 a 15 años

Mas de 15 años

Edad: _____ años

Sexo: Masculino ____ Femenino: ____

Dependencia donde trabaja: _____

Cargo que desempeña: _____

Nombre del jefe inmediato: _____

MARQUE CON UNA X SEGÚN CONSIDERE

1 = NUNCA 2 = MUY POCAS VECES 3 = ALGUNAS VECES 4 = CASI SIEMPRE 5 = SIEMPRE

1	GRUPO DE TRABAJO	1	2	3	4	5
1.1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.					
1.2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo.					
1.3	Los miembros del grupo son distantes conmigo.					
1.4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo.					
1.5	El grupo de trabajo valora mis aportes.					
2	RELACION EMPLEADO - JEFE	1	2	3	4	5
2.1	Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.					
2.2	El jefe es maleducado.					
2.3	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.					
2.4	Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias.					
2.5	El jefe desconfia del grupo de trabajo.					
3	RELACION EMPRESA - EMPLEADO	1	2	3	4	5
3.1	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.					
3.2	los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.					
3.3	Estoy de acuerdo con mi asignacion salarial.					
3.4	Mis aspiraciones se ven frustradas por las politicas de la empresa.					
3.5	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.					

4	PERCEPCION DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
4.1	Realmente me interesa el futuro de la empresa.					
4.2	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.					
4.3	Me averguenzo de decir que soy parte de la empresa.					
4.4	Sin remuneracion no trabajo horas extras.					
4.5	Seria mas feliz en otra empresa.					
5	PUESTO DE TRABAJO	1	2	3	4	5
5.1	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.					
5.2	El ambiente fisico de mi sitio de trabajo es adecaudo.					
5.3	El entorno fisico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.					
5.4	Es dificil tener acceso a la informacion para realizar mi trabajo.					
5.5	La iluminacion del area de trabajo es deficiente.					
6	ESTABILIDAD LABORAL	1	2	3	4	5
6.1	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.					
6.2	La empresa brinda estabilidad laboral.					
6.3	La empresa contrata personal temporal.					
6.4	La preferencia en el cargo depende de preferencias personales.					
6.5	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.					
7	CONOCIMIENTO SISTEMICO	1	2	3	4	5
7.1	Entiendo de manera clara las metas de la empresa.					
7.2	Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas.					
7.3	Algunas tareas a diario tienen poca relacion con las metas.					
7.4	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.					
7.5	Las metas de la empresa son poco entendibles.					
8	RELACION ENTRE DIFERENTES AREAS	1	2	3	4	5
8.1	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.					
8.2	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.					
8.3	Cuando necesito informacion de otras dependencias la puedo conseguir facilmente.					
8.4	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rapidas en culpar a otras.					
8.5	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.					

ANEXO 2
Encuesta HernanAlvarez Londoño

DATOS GENERALES

Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Menos de 5 años

De 5 a 15 años

Más de 15 años

Edad: _____ años

Sexo: Masculino ____ Femenino: ____

Dependencia donde trabaja: _____

Cargo que desempeña: _____

Nombre del jefe inmediato: _____

INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LA REALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (DIAGNOSTICO), ASI COMO PARA ENCONTRAR SOLUCIONES QUE CONDUZCAN A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

El formulario que se presenta a continuación, consta de 9 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, nuestro ambiente de trabajo o clima organizacional. En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

En la segunda pregunta, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se le plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y conveniente, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en nuestra organización.

Nota: Recuerde que el poder contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la organización. Con todo respeto le sugerimos, entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

1. VALORACIÓN (FACTOR 17) (EDCO 1.5)

1.1. A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?

No se les valora **0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10** Se les valora plenamente

1.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No es la costumbre valorar a las personas en la organización.
- b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.
- d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

1.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

2. PARTICIPACIÓN (FACTOR 3) (EDCO 2.3)

2.1. En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo **0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10** La tengo siempre

2.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

- a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
- e. Otras causas. Cuáles? _____

2.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

3. SALARIO (FACTOR 18) (EDCO 3.3)

3.1. Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo **0** **1** **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10** Lo creo plenamente

3.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a.** El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
- b.** El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.
- c.** Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- d.** El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- e.** Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.
- f.** Situación económica de la organización no lo permite.
- g.** Otras causas. Cuáles? _____

3.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

- a.** _____
- b.** _____

4. INSTALACIONES (FACTOR 4)(EDCO 5.3)

4.1. Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

No estoy a gusto **0** **1** **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10** estoy muy a gusto

4.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a.** Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b.** Las instalaciones no son seguras.
- c.** Las instalaciones no son funcionales.
- d.** Hace demasiado calor.
- e.** Hace demasiado frío.
- f.** La iluminación es deficiente.
- g.** Hay demasiado ruido.
- h.** Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i.** En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
- j.** Otras causas. Cuáles? _____

4.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.** _____
- b.** _____

5. ESTABILIDAD LABORAL (FACTOR 16) (EDCO 6.2)

5.1. Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace **0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10** Lo hace plenamente

5.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a.** Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.
- b.** Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
- c.** La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.
- d.** Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.
- e.** Otras causas. Cuáles? _____

5.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.** _____
- b.** _____

6. TRABAJO GRATIFICANTE (FACTOR 9) (EDCO 6.4)

6.1. Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy **0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10** Lo estoy plenamente

6.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a.** Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b.** Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c.** Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d.** No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e.** He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f.** La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- g.** Otras causas. Cuáles? _____

6.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.** _____
- b.** _____

7. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN) (FACTOR 21) (EDCO 7.4)

El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva, la persona que recibe el FEEDBACK, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente preocupará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamientos más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.

7.1. Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

No la tengo **0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10** La tengo siempre

7.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a.** A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
- b.** No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
- c.** Se desconoce, en general, la importancia del feedback.
- d.** Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.
- e.** Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.
- f.** Sólo lo hacemos de vez en cuando.
- g.** No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
- h.** Otras causas. Cuáles? _____

7.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.** _____
- b.** _____

8. RELACIONES INTERPERSONALES (FACTOR 12)(EDCO 8.1)

8.1. Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

No lo son **0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10** Lo son plenamente

8.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a.** En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b.** Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c.** Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas
- d.** Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e.** Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar
- f.** Falta más libertad de expresión.

- g.** Las barreras sociales no lo permiten.
- h.** La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.
- i.** El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j.** Otras causas. Cuáles? _____

8.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.** _____
- b.** _____

9. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO (FACTOR 5) (EDCO 8.4)

El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización.

9.1. Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales.

No lo hacen **0** **1** **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10** Lo hacen siempre

9.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a.** No se conocen la misión y los objetivos.
- b.** En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan.
- c.** Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d.** Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e.** En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.
- f.** Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.
- g.** La estructura organizacional no facilita la integración.
- h.** Otras causas. Cuáles?

9.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.** _____
- b.** _____