

DIAGNOSTICO E INTERVENCIÓN DE CLIMA LABORAL
EN LA EMPRESA ACEROS Y CONCRETOS

Presentado por:

GLORIA DEISY TANGARIFE MONTOYA ID 422558

SONIA YANETH GARCÍA ARANGO ID 327291

Fecha de entrega:

05 de Noviembre de 2018

Asesor

Ángela Trujillo Galeano

Asignatura:

OPCIÓN GRADO II NRC 24339

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
UNIMINUTO SECCIONAL ANTIOQUIA - CHOCO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES
PSICOLOGÍA

2018

Tabla de Contenido

LISTA DE TABLAS	4
LISTA DE FIGURAS	5
INTRODUCCIÓN	6
JUSTIFICACIÓN	8
1 FASE DEL VER: INFORMACIÓN INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA ACEROS Y CONCRETOS S.A.S	10
1.1 MISIÓN.....	10
1.2 VISIÓN.....	10
1.3 HISTORIA.....	10
1.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	11
1.4.1 Objetivo General.....	11
1.4.2 Objetivos Específicos.....	11
1.5 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.....	12
1.6 POLÍTICA SOCIAL.....	12
1.7 OBJETO SOCIAL.....	12
1.8 MARCO LEGAL.....	13
1.9 ROL DEL PSICÓLOGO.....	13
1.9.1 Habilidades.....	13
1.9.2 Descripción Detallada Del Cargo.....	14
1.9.3 Responsabilidades Del Cargo.....	15
1.10 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	16
1.11 REFLEXIÓN CRÍTICA.....	16
1.12 PLAN DE ACCIÓN.....	18
1.13 DESCRIPCIÓN DE PROBLEMÁTICAS.....	20
2 FASE DEL JUZGAR	21
2.1 DIAGNÓSTICO.....	21
2.2 MARCO REFERENCIAL.....	22
2.2.1 Marco Legal.....	22
2.2.2 Marco Histórico.....	26
2.2.3 Marco Teórico.....	31
2.2.4 Marco Conceptual.....	36
2.3 METODOLOGÍA.....	38
3 FASE DEL ACTUAR	44
3.1 ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN.....	44
3.2 JUSTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	44

3.3	OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA	46
3.3.1	General.....	46
3.3.2	Específicos.....	46
3.4	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	47
3.5	RECURSOS Y PROPÓSITOS DE LAS ACTIVIDADES	49
3.6	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	51
4	FASE DE LA DEVOLUCIÓN CREATIVA.....	60
4.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS	60
4.2	EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	72
4.2.1	Aciertos.....	72
4.2.2	Dificultades.....	73
4.2.3	Análisis del cumplimiento del objetivo general.	73
4.3	RECOMENDACIONES.....	74
4.4	CONCLUSIONES	75
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
	ANEXOS.....	79
	ANEXO 1. TEST TECLA	79
	ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....	85
	ANEXO 3. CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	87
	ANEXO 4. LECTURA TRASPLANTE DEL RIÑÓN.....	89
	ANEXO 5. PLANILLA DE ASISTENCIA.....	90
	ANEXO 6. CARTA DE AUTORIZACIÓN EJECUCIÓN DEL PROTOCOLO	91
	ANEXO 7. ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS APLICADAS.....	93

Lista de Tablas

TABLA 1. <i>PLAN DE ACCIÓN</i>	18
TABLA 2. <i>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</i>	19
TABLA 4. <i>RECURSOS Y PROPOSITOS DE LAS ACTIVIDADES</i>	49
TABLA 5. <i>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</i>	51
TABLA 6. <i>CONFORMIDAD</i>	61
TABLA 7. <i>RESPONSABILIDAD</i>	62
TABLA 8. <i>NORMAS DE EXCELENCIA</i>	63
TABLA 9. <i>RECOMPENSA</i>	65
TABLA 10. <i>CLARIDAD ORGANIZACIONAL</i>	66
TABLA 11. <i>CALOR Y APOYO</i>	68
TABLA 12. <i>SEGURIDAD</i>	69
TABLA 13. <i>SALARIO</i>	71

Lista de Figuras

<i>FIGURA 1. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL (ACEROS Y CONCRETOS S.A.S, S.F).....</i>	<i>16</i>
<i>FIGURA 2. DIAGRAMA DE FLUJO. FUENTE: DISEÑO PERSONAL.....</i>	<i>40</i>
<i>FIGURA 3. CONFORMIDAD.....</i>	<i>61</i>
<i>FIGURA 4. RESPONSABILIDAD</i>	<i>62</i>
<i>FIGURA 5. NORMAS DE EXCELENCIA</i>	<i>64</i>
<i>FIGURA 6. RECOMPENSA</i>	<i>65</i>
<i>FIGURA 7. CLARIDAD ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>67</i>
<i>FIGURA 8. CALOR Y APOYO.....</i>	<i>69</i>
<i>FIGURA 9. SEGURIDAD</i>	<i>70</i>
<i>FIGURA 10. SALARIO.....</i>	<i>72</i>

Introducción

El propósito de este trabajo fue realizar un estudio a profundidad que permitiera identificar la situación que vivían los colaboradores de la organización Aceros y Concretos; en cuanto al clima laboral, logrando así, contrarrestar aquellas falencias que impiden una adecuada funcionalidad y aumento de la productividad. Además, busco contribuir de manera significativa al incremento de la motivación, tanto física como emocional de todos los miembros de la empresa.

El presente trabajo y su ejercicio práctico, aparte de ser un prerrequisito académico, se centra en la elaboración y fundamentación de un plan diagnóstico y de intervención en clima laboral, diseñado para ser implementado en la empresa Aceros y Concretos (A&C), ubicada en el barrio Conquistadores de la ciudad de Medellín; este fue realizado por las psicólogas en formación de la corporación Universitaria minuto de Dios, durante los consecuentes períodos de práctica II y de opción de grado I y II con el fin de beneficiar a la empresa y de contribuir al mejoramiento integral de las competencias profesionales de las estudiantes.

En el presente protocolo se realizó inicialmente un diagnóstico del clima laboral dentro de la organización Aceros y Concretos. Luego, “se aplicó un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA” (Méndez, como se citó en García, 2009, p.51). para ello, y para el cumplimiento del debido proceso que se debe llevar en la aplicación de las pruebas y en la realización de intervenciones, se utilizó el consentimiento informado, el cual fue firmado previamente por los participantes del proyecto. Posteriormente, se realizó una entrevista semiestructurada, la cual fue construida por las investigadoras con los debidos soportes requeridos por la universidad y por la organización, con el fin de afianzar y profundizar en los

resultados obtenidos por medio de la prueba. Vale la pena aclarar, que todo este proceso fue implementado únicamente en la empresa A&C y exclusivamente para el ejercicio académico de las estudiantes.

Los resultados obtenidos a través del test Tecla y confirmados mediante la entrevista semiestructurada, mostraron que los colaboradores están conformes y no sienten limitaciones laborales; se sienten con responsabilidad y libertad para tomar decisiones sin requerir de una previa aprobación; reconocen la existencia de normas de excelencia en la organización que garantizan la calidad en el rendimiento y en la producción; sienten calor y apoyo en el entorno de trabajo; se denota satisfacción en el aspecto salarial y ellos perciben protección por medio de la estabilidad física, económica y social. Por otro lado, se identificó insatisfacción en las dimensiones de recompensa sintiéndose ignorados y castigados y en lo relacionado con la dimensión de claridad organizacional, consideran que en la organización no todo está bien organizado y que los objetivos no son claros.

Justificación

Partiendo de la base de que un protocolo

Se utiliza en diferentes ámbitos como la ceremonia, la medicina, la seguridad y también en educación. El protocolo es el procedimiento establecido para resolver determinadas situaciones problemáticas. Por tanto, se trata de los pasos que hay que seguir y las decisiones que hay que adoptar a lo largo de un proceso. Se puede decir que un protocolo resuelve una pregunta clave: “qué hacer en caso de... Los protocolos establecen cuándo deben iniciarse, los pasos a seguir y las decisiones que hay que tomar según determinadas circunstancias, a lo largo del proceso para solucionar el problema. (Jarque, 2014, p.1)

De acuerdo con éste planteamiento, el objetivo del presente protocolo, fue identificar de manera clara cómo se desarrollaba el clima laboral en la organización Aceros y Concretos, para de este modo, generar una serie de propuestas de intervención fundamentadas en los resultados arrojados por las mismas, para contribuir al incremento de la productividad y al clima laboral de la organización en general.

La idea de realizar el presente protocolo nació con el propósito de realizar un estudio a profundidad que permitiera identificar la situación actual que vivían los colaboradores de la organización; logrando así, contrarrestar aquellas falencias que impedían una adecuada funcionalidad y aumento de la productividad. Además, se pretendió contribuir de manera significativa al incremento de la motivación, tanto física, como emocional de todos los miembros de la empresa.

Teniendo en cuenta que el presente protocolo, finalmente fue una herramienta que facilito la identificación e intervención en el clima laboral de la organización. Se consideró oportuno para

su elaboración, tener de base el enfoque praxeológico pedagógico; implementado en la Corporación Universitaria Minuto de Dios; este

Se trata de ese movimiento de “acción-reflexión-acción” en espiral que va apareciendo con las propias actuaciones prácticas... La praxeología comienza con cierta dosis de vivencias e implicaciones (fruto de la observación: VER), y sigue luego con las reflexiones auto-críticas y críticas que juegan entre ellas (gracias a la problematización y la interpretación: JUZGAR) ... Pero la praxeología no culmina en un diagnóstico, sino en propuestas para la acción, en la acción misma (se trata del ACTUAR) y en las reformulaciones persistentes que ésta exige, gracias a ese proceso de evaluación y auto reflexión que hemos llamado la DEVOLUCIÓN CREATIVA. (Juliao, 2011, p. 45)

Es necesario apuntar que los campos en los que se llevó a cabo dicho ejercicio es el organizacional y el investigativo. En el campo organizacional, se planteó un plan diagnóstico y de intervención en clima laboral dirigido a los colaboradores que desempeñaban sus funciones directamente en las oficinas de la organización. En el campo investigativo, se llevó a cabo la revisión y formulación de herramientas que facilitarían la ejecución de dicho protocolo.

Por lo tanto, para las profesionales en formación, este ejercicio académico representó una oportunidad de reconocer particularidades en diversos contextos; gracias a que se contó con una multiplicidad de características que hacen parte de la individualidad y permitieron la puesta en marcha de este trabajo. Esto generó a la población beneficiada un impacto a mayor nivel; lo cual finalmente se vio reflejado en la salud mental de los mismos. Además, se contribuyó a la experiencia de aprendizaje de las psicólogas en formación y a la interlocución entre saberes que fortalecerán nuestros roles y actuación en diferentes campos.

1 Fase Del Ver

La siguiente información fue extraída de los diferentes documentos y páginas web que manifiestan la formación y proyección de Aceros y Concretos (A&C S.A.S), estos son propiedad intelectual de la misma:

1.1 Misión

Aceros y Concretos S.A.S. es una empresa que ofrece servicios en el sector de la ingeniería civil, buscando su mayor recompensa que es satisfacer todas las necesidades de sus clientes. Realiza cada labor diaria con sentido social, comprometida con el progreso de sus colaboradores y socios, logrando así una mejor calidad de vida, siempre soportada en la aplicación de sus valores corporativos. (Aceros y Concretos S.A.S, s.f)

1.2 Visión

Para el 2020, Aceros y Concretos S.A.S., se convertirá en una empresa líder y representativa de la ingeniería civil, con la constante calidad en sus obras, el mejoramiento del nivel de vida del personal y el respeto por el medio ambiente. (Aceros y Concretos S.A.S, s.f)

1.3 Historia

Aceros y Concretos S.A.S surge en 1995, es una empresa de origen familiar, que inicio entre colegas Ingenieros Civiles con iniciativa del Ingeniero John Jairo Echavarría

Aguilar, surgió en una época en la cual la ingeniería en Colombia atravesaba una fuerte crisis, pero que inspiró a la naciente compañía para fortalecer aún más el deseo de superación. Así pues, a través de la motivación, fue dando a conocer su proceso de cambio y transformación en cuanto al desarrollo y la innovación en la ciudad de Medellín; logrando gradualmente un crecimiento local, convirtiéndose en una de las más representativas en Antioquia.

En los últimos años, la compañía ha logrado posicionarse en el área de la ingeniería civil por la calidad y cumplimiento en sus servicios. En la actualidad, continúa en constante crecimiento atendiendo sus usuarios, las oportunidades y los cambios del mercado; se proyecta hacia la búsqueda de nuevas técnicas económicas, provechosas e innovadoras, consolidando su nombre a lo largo de sus años de experiencia. (Aceros y Concretos S.A.S,s.f)

1.4 Objetivos Organizacionales

1.4.1 Objetivo General.

- Ofrecer los servicios de Arquitectura e Ingeniería en las áreas de Consultoría, Construcción e Interventoría de Obras Civiles (Aceros y Concretos S.A.S, s.f).

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Brindar Asesoría técnica, Económica y legal en cada uno de los proyectos a realizar.
- Integrar en los proyectos, la conservación del medio ambiente y recursos naturales.

- Garantizar un servicio especializado y cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Buscar la satisfacción de las expectativas de los clientes elevando continuamente los niveles de calidad. (Aceros y Concretos S.A.S, s.f)

1.5 Principios y Valores Corporativos

Calidad, honestidad, humanitarismo, compromiso, cumplimiento, perseverancia, amor, respeto, amabilidad, servicio, trabajo en Equipo (Aceros y Concretos S.A.S, s.f).

1.6 Política Social

La mayor satisfacción de la empresa Aceros y Concretos S.A.S. está en sus acciones emprendidas con Responsabilidad Social Empresarial, construyendo obras de impacto para la sociedad y otorgando beneficios a los empleados, socios y la comunidad en general.

A&C S.A.S. ejecuta los diferentes proyectos cumpliendo con los requisitos y expectativas de nuestros clientes; ofreciendo servicios de la mejor calidad y creando una cultura de mejoramiento continuo en cada uno de los procesos, generando a nuestros empleados un buen ambiente laboral en donde logren un desarrollo integral y competente. (Aceros y Concretos S.A.S, s.f)

1.7 Objeto Social

Código CIU 4290: Construcción de otras obras de ingeniería civil

1.8 Marco Legal

La Empresa ACEROS Y CONCRETOS SAS., fue constituida por Escritura Pública No.1660, otorgada en la Notaria Pública 12 el 10 de marzo de 1.995.

Inscrita en la Cámara de Comercio el 17 marzo de 1.995 en el libro 9º, folio 359 bajo el No.2510. Matricula No.21197075-3 de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Nit: 811002098-2

Otras normatividades que enmarcan la labor desempeñada por la organización son:

- Resolución 2646 del 17 de julio de 2008 del ministerio de protección social.
- Resolución 1016 de 1989 Artículo 10 del Ministerio del Trabajo.
- La Resolución 2413 de 1979 del Ministerio de Trabajo y seguridad social.
- Decreto 1295 de 1994 del Ministerio de Gobierno.
- Decreto 1832 de 1994 Artículo 42 de la Presidencia de la Republica.
- Resolución No. 2400 de mayo 22 de 1979 del Ministerio de trabajo
- Resolución 2013 de junio 6 de 1986 del Ministerio de trabajo, Seguridad Social y de Salud. (Aceros y Concretos S.A.S, s.f)

1.9 Rol del Psicólogo

1.9.1 Habilidades.

Poseer Empatía: Percibir lo que otros sienten, comprender las necesidades, las expectativas y las motivaciones de las personas y tener la capacidad de interpretar las conductas de los individuos que laboran dentro de la entidad.

Toma de Decisiones: Elegir el curso de una acción previamente identificada y analizada dentro de varias opciones escogiendo la mejor y la más oportuna.

Negociación: Asumir cada situación analizando el costo – beneficio para la entidad.

Conocimiento técnico y profesional: Mantenerse actualizado y aplicar la pericia profesional y personal en el desarrollo de su trabajo y en el desarrollo de problemas técnicos.

Compartiendo su conocimiento. (Aceros y Concretos S.A.S, s.f)

1.9.2 Descripción Detallada Del Cargo.

- El psicólogo organizacional debe promover la salud mental en todos los miembros pertenecientes a la entidad y en el entorno familiar y social de los mismos.
Intervención en el manejo del estrés y afrontamiento de problemas emocionales.
- El psicólogo organizacional dentro de la entidad deberá ejercer liderazgo: inspirar, dirigir y guiar a los empleados o grupos de trabajo, conforme a los objetivos organizacionales.
- Realizar y dar a conocer la evaluación e informar sobre avances de los programas y proyectos en diseño o que estén en ejecución, para un mejoramiento continuo en la entidad.
- Debe efectuar procesos de entrevista y selección de personal, adicional a esto debe conocer las diferentes técnicas de entrevista tanto personal como grupal.
- El psicólogo debe efectuar análisis, descripción y evaluación de cargos y de desempeño: Saber observar, registrar, analizar y describir las actividades laborales,

saber precisar y especificar sus requisitos y competencias, así como evaluar y compensar el desempeño de las personas de la entidad.

- Debe desarrollar la ética y discreción de los casos que conoce: Por razones de su trabajo llegara a conocer diversos problemas de la persona, lo cual deberá manejar con mucha reserva, asimismo todos sus actos se enmarcaran dentro de la ética y deontología profesional del psicólogo. (Aceros y Concretos S.A.S, s.f)

1.9.3 Responsabilidades Del Cargo.

- Dar informe a Dirección Administrativa de su gestión.
- Coordinar y vigilar la administración de los recursos asignados a su área para el buen cumplimiento de las funciones en la empresa.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los empleados que conformen las diferentes áreas de la organización.
- Propuesta de contratación de nuevo personal, selección y formación.
- Liderar el proceso de gestión humana y contratación, los procesos críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas.
- Analizar, proponer e implementar estrategias organizacionales que conlleven al logro de los objetivos propuestos dentro de la entidad.
- Analizar, definir y dirigir las actividades de formación y retroalimentación del personal de la entidad.
- Verificar que la inducción o reinducción, manuales de convivencia y de comportamiento que se ha establecido sea compartido al personal. (Aceros y Concretos S.A.S, s.f)

1.10 Organigrama Institucional

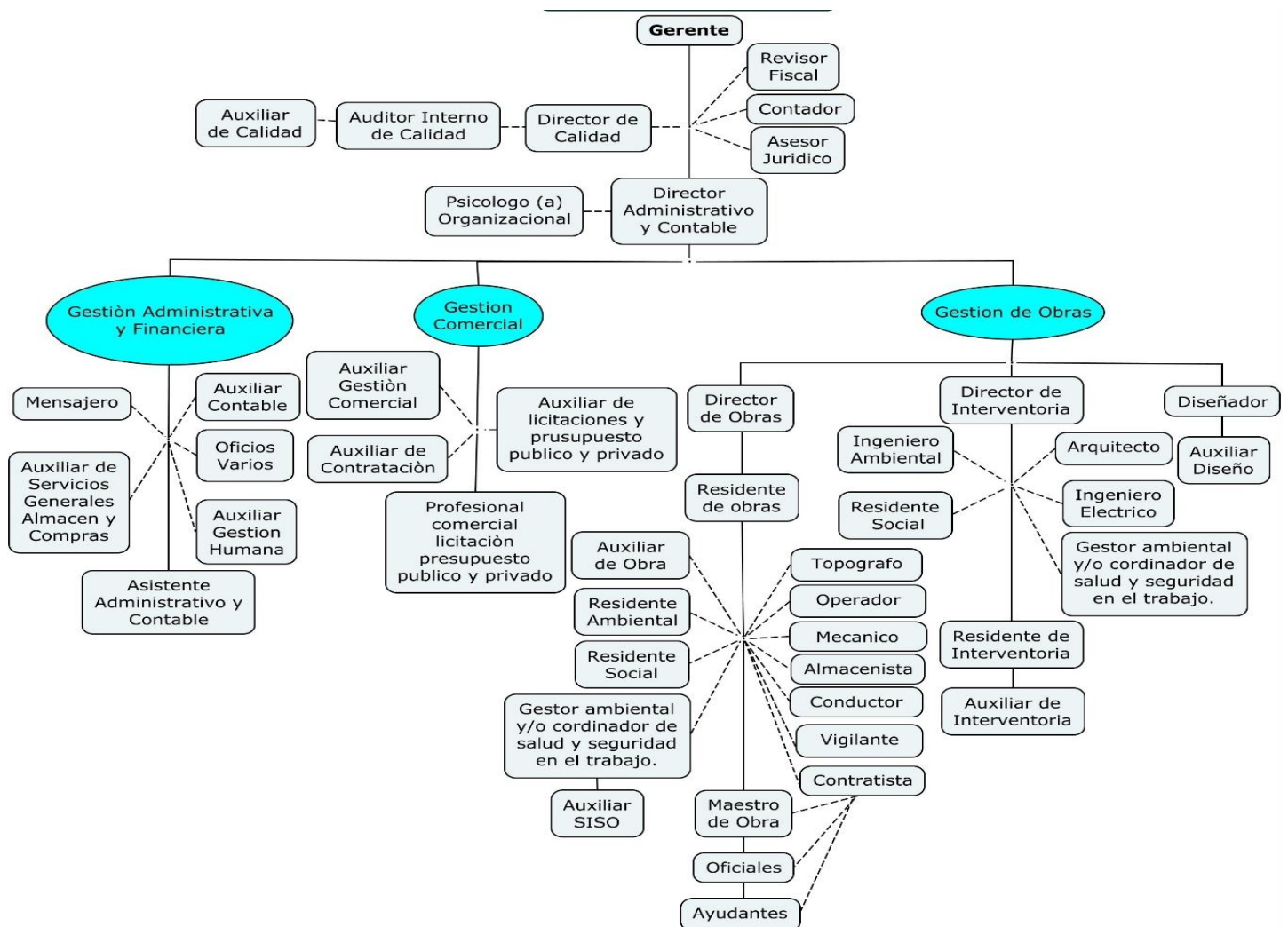


Figura 1. Organigrama institucional (Aceros y Concretos S.A.S, s.f).

1.11 Reflexión Crítica

Desde la percepción de las psicólogas en formación, encargadas de la intervención. Se analizó que los principios y los valores corporativos estaban alineados con la misión y la visión de la organización, ya que apuntaban mutuamente a su cumplimiento; consideramos que algunos de ellos, carecen de implementación para que contribuyan a un adecuado clima laboral.

En cuanto a la visión, se identificó que la caducidad de la misma está limitada en tiempo, no por el cumplimiento de calidad y servicio, sino en lo que se refiere a su posicionamiento en liderazgo y en su representación de la ingeniería civil.

Además, teniendo en cuenta que el organigrama de la empresa Aceros y Concretos está diseñado en una estructura organizacional alta, se percibe como uno de los aspectos en los que hay falencias es en las relaciones verticales y horizontales dentro de las dinámicas internas de la organización; ya que hay áreas que no están aliadas estratégicamente en pro del desarrollo organizacional, pues operan de forma aislada e independiente sin intercomunicación con los demás cargos.

También se identificó que dentro de la organización, no se le da la importancia suficiente a la figura del psicólogo, dado que este cargo se encuentra ubicado de manera independiente dentro de la estructura organizacional, esto llevó a pensar que todo lo que se puede realizar desde el área de recursos humanos no genera la acogida y el impacto pertinente dentro de la organización, ya que el psicólogo(a) debe tener una participación más pragmática e integral dentro de la dinámica organizacional; por lo tanto, al no existir un área funcional de gestión humana eso dice mucho del pensamiento de la organización.

Finalmente, después de haber realizado un análisis detallado de la estructura y descripción institucional, percibimos que efectivamente hay un cumplimiento de los objetivos organizacionales; pero es pertinente realizar una valoración del diseño, revisión y gestión empresarial.

1.12 Plan de acción

Tabla 1.

Plan de acción

Objetivo General de la Práctica: Ejecutar estrategias de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Aceros y Concretos.						
Objetivo específico	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Indicador	Medio de verificación
Realizar un diagnóstico de clima laboral en la empresa Aceros y Concretos que permita conocer las necesidades de sus empleados.	Diseño de encuesta Taller de sensibilización Implementación y análisis de resultados de la encuesta	Psicólogas en formación responsables del proyecto	Recursos humanos de la organización. Salón de reuniones con dotación Computador Fotocopias Bolígrafos	Identificar el estado actual del clima laboral Definir las necesidades de los colaboradores en cuanto al clima laboral	Número de personas esperadas / número de personas que asistieron Numero de encuestas diseñadas / número de encuestas resueltas	Planillas de asistencia Encuestas diligenciadas Informe que arroja las encuestas realizadas Fotografías
Contribuir al mejoramiento del clima laboral dentro de la organización, generando así impacto en la productividad y en la motivación de los colaboradores.	Actividades que contribuyan al mejoramiento del clima laboral. Diseño de herramienta que permita la evaluación de la intervención Implementación y análisis de resultados de la herramienta. Elaboración de entregable que contribuya al mejoramiento continuo del clima laboral en la organización.	Psicólogas en formación responsables del proyecto	Recursos humanos de la organización. Salón de reuniones e instalaciones de la organización. Computador. Fotocopias. Bolígrafos.	Incrementar la productividad dentro de la organización Generar bienestar al personal de la organización	Número de personas esperadas en las actividades / número de personas que asistieron Numero de herramientas diseñadas / número de herramientas resueltas	Planillas de asistencia Herramientas diligenciadas por los colaboradores Informe que arroja la aplicación de la herramienta Fotografías Contacto con el personal de la organización

Fuente: diseño personal

Tabla 2.

Cronograma de actividades

Cronograma de Actividades Protocolo Diagnostico e Intervención en Clima Laboral																																										
ACTIVIDADES	Marzo				Abril					Mayo					Junio					Julio					Agosto				Septiembre					Octubre				Noviembre				
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39			
Identificación del producto a entregar y lugar a intervenir	■	■	■	■																																						
Elaboración y redacción del trabajo escrito				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Definición de la estrategia de diagnostico										■	■	■	■																													
Receso académico																																										
Aplicación del instrumento y entrevista a participantes.																									■	■	■															
Análisis de los resultados																																										
Implementación de la estrategia de intervención																																										
Evaluación del protocolo																																										
Entrega y devolución																																										

Fuente: diseño personal

1.13 Descripción de Problemáticas

Después de haber realizado una observación directa y teniendo en cuenta los comentarios y sugerencias que se identificaron por medio de la interlocución con el personal administrativo, quienes tienen una relación continua y directa con la organización y que son la piedra angular de este estudio; se logró identificar una serie de problemáticas o necesidades, que aquejaban directamente a la organización y a sus colaboradores; los cuales, sirvieron como elementos a considerar para la elección de la problemática principal que se procedió a evaluar e intervenir, dichas problemáticas son:

En la organización se identificó: Falta de continuidad en los procesos que previamente han iniciado otros colaboradores, ausentismo del personal, baja productividad y desempeño, rotación continua del personal en los diferentes puestos de trabajo, situaciones de estrés, inadecuado clima laboral, dificultades en la definición de roles y carencias en los programas de bienestar.

En los colaboradores se observó: dificultades en las relaciones interpersonales; poco trabajo en equipo; insatisfacción por parte de los colaboradores con relación a ambiente, horarios y funciones desarrolladas; inconformismo con la retribución económica y/o emocional; inconvenientes en la comunicación, participación e interacción; falta de motivación por parte de los colaboradores y casos en los que los empleados se sentían bajo acoso laboral.

2 Fase Del Juzgar

2.1 Diagnóstico

Después de haber realizado un análisis general de las problemáticas que afectaban a la organización y a sus colaboradores, se identificó que varias de estas problemáticas hacen parte o están relacionadas con el clima laboral. Por lo tanto, se decidió realizar una intervención que mitigara sus causas y determinantes; contribuyendo así de una forma integral al mejoramiento del clima organizacional.

Otro de los motivos centrales que llevó a la elección de la temática, fue el hecho de que la empresa Aceros y Concretos está constituida por una diversidad de personas, que enriquecen el quehacer, en su mayoría son practicantes de diversas áreas que trabajan en conjunto y se encuentran directamente relacionados. Por lo tanto, fue indispensable promover un clima de trabajo adecuado que contribuyera al bienestar y al crecimiento de los empleados y por ende de la organización.

Para realizar dicha intervención fue indispensable inicialmente contar con información real y confiable que permitiera identificar con precisión el estado actual en que se encontraba el clima laboral, esto se realizó por medio de un autodiagnóstico que cada empleado desarrolló. Posteriormente, se procedió a la elaboración y ejecución de todo un protocolo que aportó a una sana convivencia, por medio de la intervención de las necesidades latentes de la organización y de sus colaboradores.

2.2 Marco Referencial

2.2.1 Marco Legal.

Una de las disposiciones legales relacionadas con este estudio corresponde a la Resolución 2646 del 17 de julio de 2008 del ministerio de protección social, por la cual se “establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de patologías causadas por el estrés ocupacional” (p.1).

Así mismo, En la resolución 2646 de 2008 del Ministerio de Protección Social, se definen las “características de la organización del trabajo: contempla las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor” (p.1). Y se mencionan las “características del grupo social de trabajo: comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo”. Esta resolución, aplica para esta empresa toda vez que en su artículo 2, establece el “ámbito de la aplicación, indicando que incluye a los empleadores públicos y privados, a los trabajadores dependientes e independientes, a los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo” (p.1)

Por lo tanto, esta empresa debe adoptar, aplicar y cumplir gestiones encaminadas a prevenir y determinar los factores de riesgo psicosocial. Según la Resolución 1016 de 1989 Artículo 10 del Ministerio del Trabajo:

Los subprogramas de medicina preventiva y del trabajo tienen como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud del trabajador, protegiéndolo de los factores de riesgos ocupacionales: ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones de trabajo psico-fisiológicas y manteniéndolo en actitud de producción de trabajo. (p.1)

Con relación a lo anterior el Decreto 1832 de 1994 Artículo 42 de la Presidencia de la Republica, reconoce “patologías causadas por estrés en el trabajo: (...) los estados de ansiedad y depresión, infarto del miocardio y otras urgencias cardiovasculares, hipertensión arterial, enfermedad ácido péptica o colon irritable” (p.1).

Por otro lado, el Decreto 1295 de 1994 del Ministerio de Gobierno, determina la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales, el cual es el “conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan”. Para ello, el decreto 1295 de 1994 del Ministerio de Gobierno en su artículo 2 literal A pide:

Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, protegiéndola contra los riesgos derivados de la organización del trabajo que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo tales como los físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales, de saneamiento y de seguridad. (p.1)

De igual forma, en este mismo artículo en el literal C habla sobre “Fortalecer las actividades tendientes a establecer el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y el control de los agentes de riesgos ocupacionales” (p.1).

Dentro de las normas legales dirigidas específicamente al área de la construcción, encontramos, la Resolución 2413 de 1979 del Ministerio de trabajo y seguridad social; en la cual, se dicta el Reglamento de Higiene y Seguridad para la Industria de la Construcción. En su contenido de habla de: aspectos generales de la construcción, aspectos médicos y paramédicos, habilitación ocupacional, organización del programa de salud ocupacional, obligaciones de los trabajadores, de los campamentos provisionales, de las excavaciones, de los andamios, medidas para disminuir altura de libre caída, escaleras, de la demolición y remoción de escombros, protección para el público aceras, explosivos, medidas de seguridad, quemaduras, vibraciones, ruido, maquinaria pesada, de las herramientas manuales, de la ergonomía en la construcción, de los comités paritarios de higiene y seguridad, equipos de protección personal cinturones de seguridad, herrajes, cascos de seguridad, otros elementos de protección personal: guantes para trabajo en general, botas de seguridad, primeros auxilios, el trabajador menor en la construcción y sanciones. (p,1)

A demás en la Resolución 2400 de mayo 22 de 1979 del Ministerio del trabajo; la cual, menciona las Normas sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo. Dicha resolución contiene los siguientes títulos o apartados: disposiciones generales, campo de aplicación, obligaciones de los patronos, obligaciones de los trabajadores, de los inmuebles destinados a establecimientos de trabajo, edificios y locales, servicios de higiene, servicios permanentes, de la higiene en los lugares de trabajo. orden y limpieza, evacuación de residuos o desechos, de los campamentos de los trabajadores, normas generales sobre riesgos establecimientos de trabajo: de la temperatura, humedad y calefacción, de la ventilación, de la iluminación, de los ruidos y vibraciones, de las radiaciones ionizantes, radiaciones no ionizantes: ultravioleta, infrarroja y radiofrecuencia, de la electricidad, alterna, continua y estática, de las

concentraciones máximas permisibles, contaminación ambiental, de las sustancias infecciosas y tóxicas, de las sustancias inflamables y explosivas, de la ropa de trabajo - equipos y elementos de protección, de la ropa de trabajo, de los equipos y elementos de protección, de los colores de seguridad, código de colores, de la prevención y extinción de incendios, de la prevención de incendios, de la extinción de incendios, de los explosivos, del manejo de los explosivos, del transporte de los explosivos, de los locales destinados a polvorines, de los barrenos y voladuras, de las máquinas-equipos y aparatos en general, de las máquinas-herramientas y máquinas industriales, de los equipos-tanques y recipientes de almacenamiento, de las tuberías y conductos, de las herramientas en general, de las herramientas de mano, de las herramientas de fuerza motriz, del manejo y transporte de materiales, del manejo y transporte manual de materiales, del manejo y transporte mecánico de materiales, de las instalaciones industriales operaciones y procesos, de los generadores de vapor, de los recipientes y tuberías sometidos a presión, de los cilindros para gases comprimidos, de los hornos y secadores, de la soldadura eléctrica autógena y corte de metales, de los trabajos en aire comprimido, de los trabajos de pintura a presión, de la construcción, de la demolición y remoción de escombros, de las excavaciones, de los andamios y escaleras, de los túneles y trabajos subterráneos, de las canteras y trituración, del trabajo de mujeres y menores, disposiciones finales. (p.1)

Adicionalmente, en la Resolución 2013 de junio 6 de 1986 del Ministerio de trabajo “se reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo” (p.1).

Por último, De conformidad con las disposiciones legales vigentes, esta empresa es legalmente constituida comercialmente como Aceros & Concretos S.A.S y creada:

Por escritura pública No.1660, otorgada en la Notaria Pública 12 el 10 de marzo de 1.995. Inscrita en la Cámara de Comercio el 17 marzo de 1.995 en el libro 9º, folio 359 bajo el No.2510. Matricula No.21197075-3 de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Nit: 811002098-2. (Aceros & Concretos S.A.S, s.f. párr. 1)

2.2.2 Marco Histórico.

Históricamente el comienzo de la construcción del concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta. (Brunet, 1999, como se citó en Ganga, Piñones & Saavedra, 2015, párr. 26).

Claro está que:

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. (Citado por Ramos, 2012, p.14).

Otra teoría que germinó en los años 50 fue la Teoría de Sistemas, la cual tiene su punto de partida gracias al Biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy. Este enfoque tiene una tendencia hacia la integración de las diversas ciencias naturales y sociales, se basa en el

concepto de “Hombre Funcional”, en donde el individuo desempeña un rol dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto. En sus acciones, en un conjunto de roles, mantiene expectativas en cuanto al rol de los demás participantes y procura dar a conocer a los demás las suyas. Esta interacción cambia o refuerza el papel o rol, ya que las organizaciones son sistemas de roles, en las cuales el papel de cada funcionario tiene efectos en los demás aspectos de la organización.

(Hernández & Rodríguez 1994, citado por Ganga et al., 2015, párr. 12).

Posteriormente “En 1955, Francis Cornell ingresa el término “percepciones” dentro de la acepción de clima, como una combinación que permite entender la posición de las personas en su trabajo” (Álvarez, 1992, citado por Ganga et al., 2015, párr 30).

En los años 60, aflora una nueva teoría producto del intenso cambio que presenta el mundo, su origen puede encontrarse en la Teoría del Comportamiento. Fusionó el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integradas a través de un tratamiento sistémico. (Hernández y Rodríguez 1994, citado por Ganga et al., 2015, p.13).

Por lo tanto, el clima organizacional “se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones” (Rodríguez Mansilla, 2015, p. 177).

En 1968, el teórico Tagiuri, define “clima laboral” como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye en sus conductas, y que puede ser descrita en términos de los

valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización. (Citado por Ganga et al., 2015, p. 34)

Ya en el año 1973, otros autores como Pritchard y Karasick, se refieren al “clima laboral”, haciendo un énfasis en la alta gerencia, pues lo definen como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras organizaciones, y que resulta del comportamiento interno de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia; además señalan la importancia que tiene para la alta gerencia el identificar las diferentes dimensiones que tiene el clima laboral de su organización, ya que esto le permite a la alta dirección ejercer presión sobre éste y reorientar las actividades y conductas organizacionales. (Armstrong 1991, citado por Ganga et al., 2015, p. 37)

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, las pautas de liderazgo y las direcciones de metas. (Citado por García, 2009, p. 46)

A partir de estos estudios nace la inquietud de incorporar el concepto de “clima” al mundo organizacional, para poder explicar las interacciones entre la organización y el individuo,

y su relación con la motivación del personal y su efecto en la productividad de la organización.

(Alvarez, 1992, citado por Ganga et al., 2015, p. 29)

Talcott Parsons (1966), había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente. (Rodríguez, 2015, p. 177-178)

Complementando lo anterior, “Chiavenato (2000) señala que el clima organizacional puede ser definido como cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” (Citado por Ganga et al., 2015, párr. 39).

Por su parte “El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra” (Anzola, 2003, citado por García & Ibarra, s.f, p. 6). Por otro lado:

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. (Citado por García, 2009, p.45)

Luego, “la Escuela Humanística de Administración, aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas la cual considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; describiendo al comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales” (Chiavenato 1994, citado por Ganga et al., 2015, párr. 10). Por otra parte “las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica habían encontrado acerbos críticas de los enfoques de corte psicológico y social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas” (Rodríguez, 2015, p. 177). Por lo tanto,

El comienzo de la preocupación por el hombre y sus relaciones sociales -como causas de productividad en una organización- tiene como punto de partida formal y más conocido, en el surgimiento de la Escuela Humanística de la Administración desarrollada por Elton Mayo en Estados Unidos, teoría que nació de las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, provocadas por la aplicación in extremis de métodos rigurosos y prácticas organizacionales despreocupadas del ser humano y sus necesidades psicológicas y/o sociales. Estas propuestas muy productivistas fueron realizadas tanto por la Teoría Científica como por la Teoría Clásica de la Administración. (Hernández & Rodríguez 1994, citado por Ganga et al., 2015, p. 9)

2.2.3 Marco Teórico.

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa. (Citado por García, 2009, p.46)

En virtud de las concepciones anteriores, acerca de la importancia del sujeto humano dentro de las organizaciones y el valor que ella les da a las relaciones sociales dentro de ésta, las motivaciones del empleado y su medio ambiente laboral, es preciso resaltar que “una organización sólo existe cuando una o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Suarez, 1996, citado por Ganga et al., 2015, p. 18).

Tipos de Clima Organizacional de Likert

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

(Citado por Ibarra & Garcia, s.f. p.8)

Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. (García & Ibarra, s.f. p.8)

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el 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. 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. (García & Ibarra, s.f. p.8)

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. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. (García & Ibarra, s.f. p. 9)

Clima de tipo participativo: Sistema IV –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. 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 planeación estratégica. (García & Ibarra, s.f. p. 9)

Modelos para medir el clima Laboral

El tema de clima laboral ha sido trabajado por múltiples autores y se han implementado muchas herramientas para su medición, a continuación, se enunciarán algunas de las más utilizadas a nivel organizacional:

El Cuestionario de Litwin y Stringer

De acuerdo con Litwin, (citado en Kolb et al., 1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. (Como se citó en García, 2009, p. 49)

El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional

Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. 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, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo. (García, 2009, pp. 50 - 51)

Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)

De acuerdo con Méndez (2006), en 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario). (Citado por García, 2009, p. 51)

Características del Clima Organizacional

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal. (García & Ibarra, s.f. p. 14)

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996), anota las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional. (citado por García & Ibarra, s.f. p. 14)

Rodríguez (Citado por García & Ibarra, s.f.) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos. (p.147)

2.2.4 Marco Conceptual.

Cultura Organizacional: La cultura se entiende como un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional. Las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera instancia, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. En este sentido las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios. (García Alvarez, 2006, p. 165)

Comportamiento Organizacional: Campo de estudio que se encarga de estudiar el comportamiento de los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización. (Amorós , 2007, p. 7)

Satisfacción Laboral: Brief y Weiss (2001). Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de las dos formas. (Citado por Chiang, Martín, & Núñez, 2010, p. 156)

Desempeño Laboral: Stoner (1994) afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. (Citado por Araujo & Leal, 2007, p. 140)

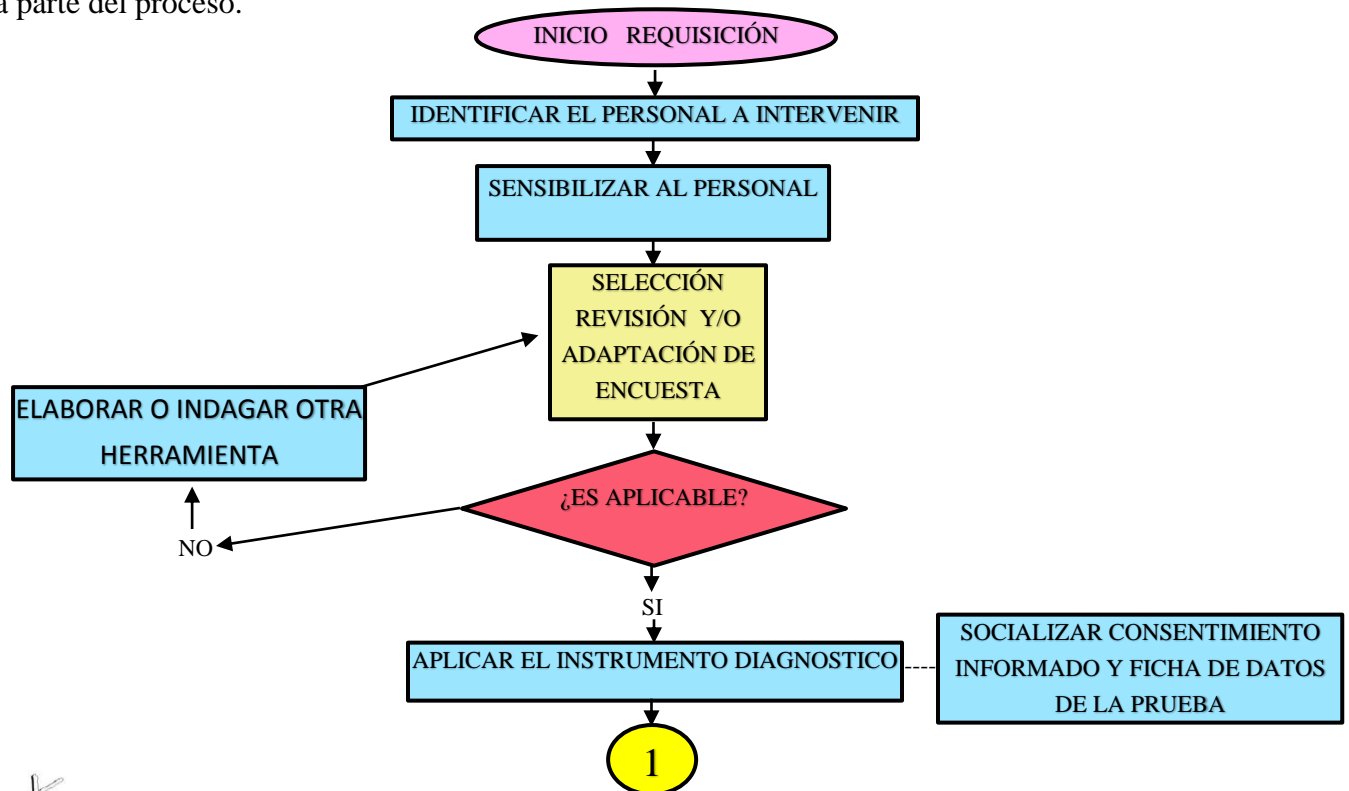
Motivación: Zuluaga (2001) La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales. (Citado por Ramos, 2012, p. 25)

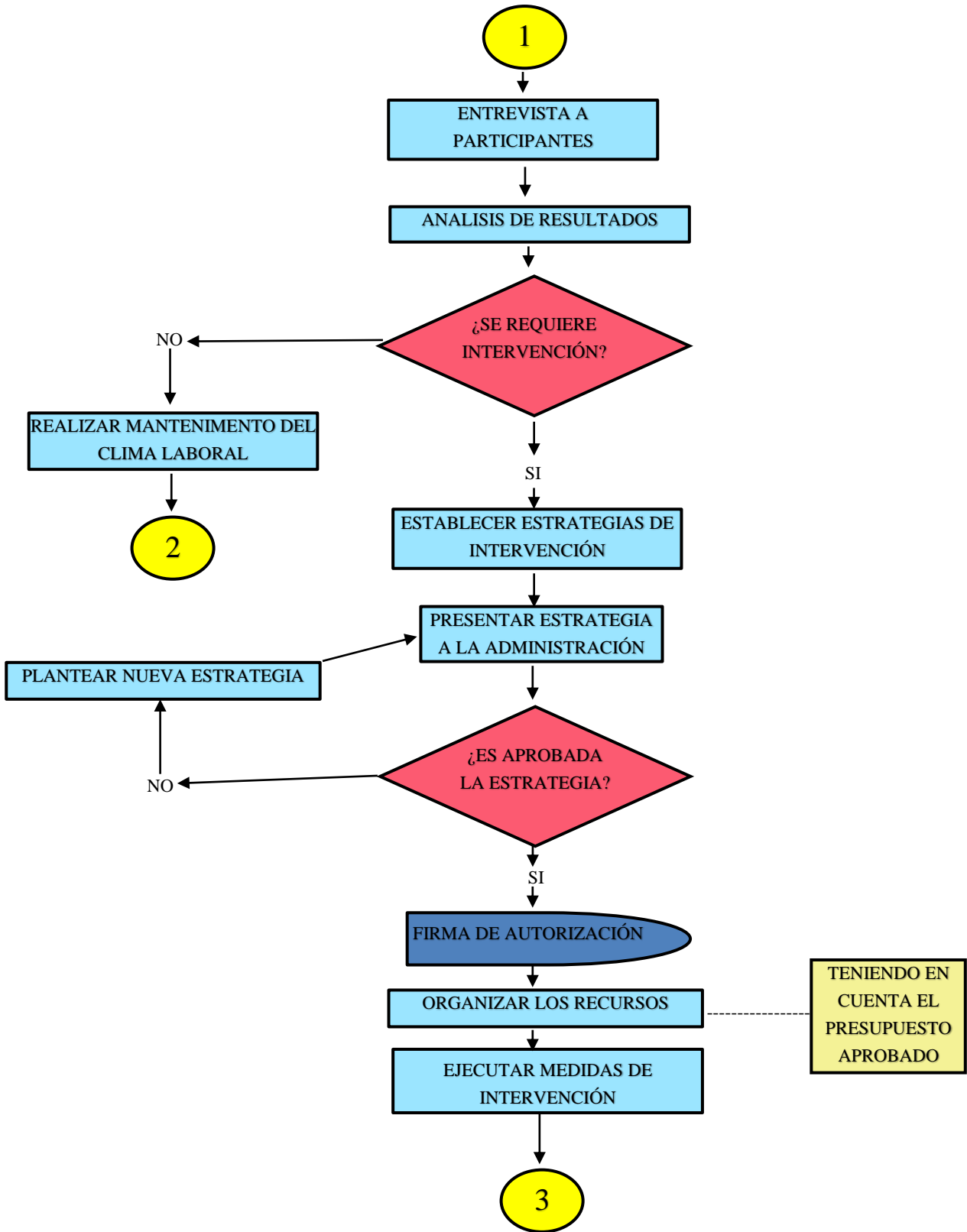
Liderazgo: “De acuerdo con Lourdes Münch (2011) el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión” (Citado por Ramos, 2012, p. 36).

2.3 Metodología

El abordaje metodológico del presente proyecto se dio a través de un diagrama de flujo que es una representación gráfica y visual del paso a paso implicado durante el proceso; en ella se observa la relación secuencial presente en cada una de las etapas; facilitando así: definir sus límites, identificar las necesidades, una mayor comprensión y posteriores ejecuciones del proceso.

Vale la pena aclarar que, para una mayor comprensión de cada actividad graficada en el diagrama de flujo, este va acompañado de una tabla que describe de forma detallada e individual cada parte del proceso.





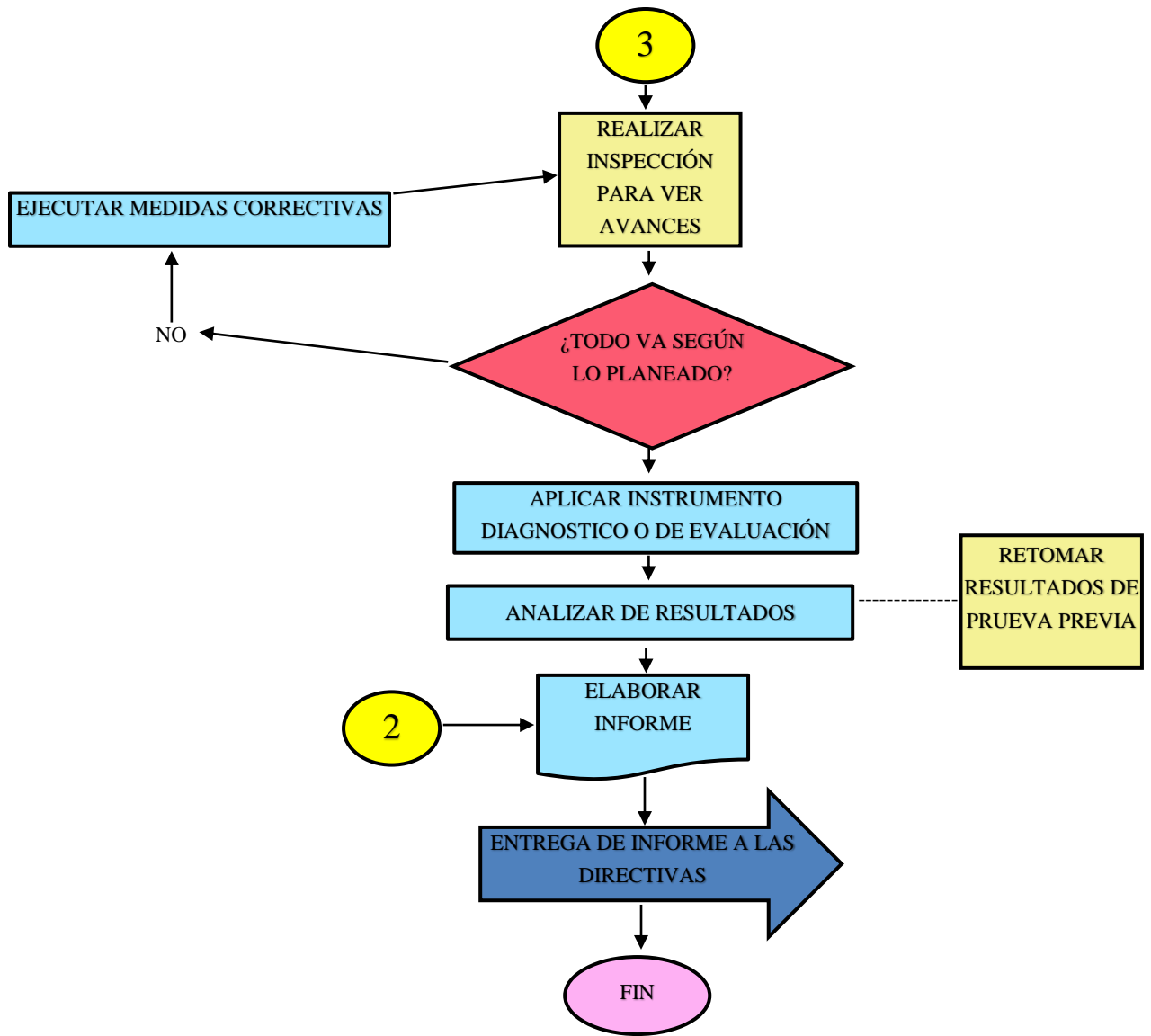

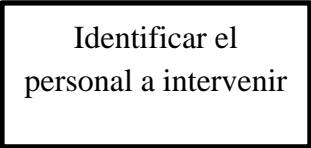
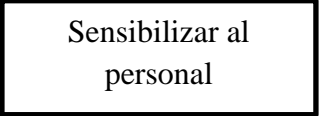
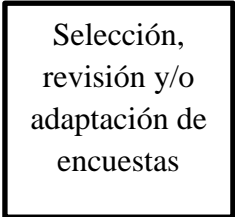
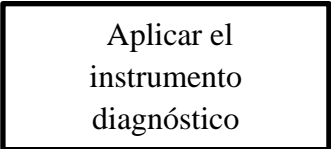
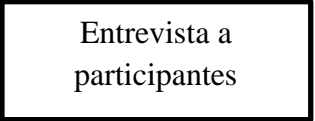


Figura 2. Diagrama de flujo. Fuente: diseño personal.

Tabla 3.

Descripción del diagrama de flujo

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
	<p>Este momento se puede dar bien sea por que se realiza la petición a la empresa sobre la posibilidad de implementación de un proyecto en clima laboral. O también, se puede dar por petición de la empresa, quien solicita al psicólogo una evaluación e intervención en dicho tema. Es en este punto, en donde se le da la luz a la idea de intervención como tal.</p>
	<p>Es muy importante tener delimitado el personal con el que se va a trabajar el tema dentro de la organización, de tal forma que se identifiquen las características de los colaboradores, tales como: disponibilidad, horarios de trabajo, funciones, entre otros. Esto con el fin de facilitar la consecución de la labor o el fin propuesto.</p>
	<p>El propósito de esta actividad es generar un espacio para que las personas que van a participar en el proceso estén contextualizadas y se genere en ellas una conciencia sobre los objetivos y los beneficios de la propuesta planteada. Así mismo, se busca reducir el grado de ansiedad y resaltar la importancia de ser sinceros durante el desarrollo de las actividades.</p>
	<p>Esta es quizás una de las actividades más importantes y trascendentales durante el proceso, pues del instrumento o encuesta que se aplique en la empresa, depende la efectividad y la consecución de los objetivos propuestos. En este orden de ideas, es vital documentarse idóneamente para hacer la elección correcta de la prueba más apropiada que se adapte a las condiciones y necesidades de la organización. Si por algún motivo, se identifica que la prueba elegida no es viable para su aplicación es conveniente y necesario indagar por otras pruebas o instrumentos que se acomoden a la las circunstancias, necesidades y requerimientos.</p>
	<p>Después de tener delimitado el instrumento o prueba, se procede a su posterior aplicación dentro de la empresa u organización. Para esta actividad es muy importante garantizar que en el momento de aplicar la prueba a los colaboradores estos cuenten con condiciones óptimas (horario adecuado, tranquilidad, disponibilidad de materiales necesarios, infraestructura y ambiente agradable). También es indispensable que previamente a la aplicación del instrumento se socialice con los colaboradores el consentimiento informado y las fichas de datos del instrumento.</p>
	<p>Después de haber aplicado el instrumento diagnóstico por medio del cual se identifican las principales problemáticas de clima laboral presentes en la organización; se procede a realizar una entrevista semiestructurada en grupos buscando así profundizar más en cada problemática o necesidad identificada. Todo esto con el fin no solo de afianzar y profundizar más en los resultados arrojados por el instrumento; sino también, con el propósito de poder realizar un plan de intervención adecuado y oportuno.</p>

Realizar diagnóstico

Esta actividad en particular, requiere de un adecuado manejo del tiempo y mucha cautela por parte de los evaluadores; en esta etapa, es donde se realiza un análisis exhaustivo de los resultados que arrojó la aplicación de la prueba o instrumento. Para ello, se deben confrontar los resultados y datos obtenidos, para posteriormente decidir si es pertinente y necesaria la intervención en el clima laboral de la organización. Realizar un adecuado diagnóstico, ayuda a no tomar decisiones al azar y permite la visualización de las necesidades prioritarias y concretas a intervenir estén basadas en datos confiables.

¿Se requiere intervención?

Para responder a esta pregunta se requiere haber hecho un adecuado diagnóstico, teniendo en cuenta lo que se mencionó y los resultados arrojados en el paso anterior. En caso de que la respuesta sea NO, el paso a seguir es realizar un mantenimiento del clima laboral, donde se refuerzan los aspectos positivos que se encontraron dentro de la organización. En caso de que la respuesta sea SI, hay que establecer estrategias de intervención que apunten a dar solución a las necesidades identificadas.

Establecer estrategias de intervención

En esta etapa del proceso lo que se busca es generar estrategias de intervención para solucionar las necesidades identificadas en clima laboral que estén dentro de los siguientes aspectos: a nivel individual, con el autoconocimiento y la actitud positiva; a nivel grupal con la comunicación, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la toma de decisiones, el manejo de conflictos y la negociación y a nivel organizacional con la misión, la visión y los objetivos organizacionales. Se propone que los temas sean trabajados por medio de capacitaciones y talleres. Con el propósito de que se genere mayor proyección e impacto durante el proceso de intervención. Esta es la oportunidad de tener el contacto directo con todos los participantes de la organización y construir en conjunto las posibles soluciones a las problemáticas encontradas lo que a su vez garantizara un óptimo clima laboral.

Presentar estrategia a la administración

Se puede decir que este es el punto neurálgico del proceso, ya que es aquí en donde se aprueba la continuidad y la posibilidad de llevar a cabo la intervención como tal. Se sugiere no presentar a los directivos propuestas ambivalentes, por el contrario, se aconseja compartirles la propuesta en base a datos estadísticos concretos, ratificarles cómo se está viendo afectado el clima laboral y cuáles serían los beneficios de hacer una intervención directa a esta problemática.

¿Es aprobada la estrategia?

De acuerdo a la respuesta dada por el área administrativa, con relación a la propuesta de intervención presentada, se determina cual es el paso a seguir; de modo tal que si la respuesta a la propuesta presentada es afirmativa esto significa que se ejecutara la intervención que previamente fue presentada. Pero si la respuesta es negativa se debe de ajustar o reformular la propuesta para poder ser nuevamente presentada ante la administración.

Firma de autorización

Para efectos de formalización y legalización de la previa aprobación dada a la propuesta de intervención; antes de su ejecución, se debe contar con la respectiva firma aprobatoria de quien da el aval para la puesta en marcha del proyecto de intervención.

Organizar los recursos

Proveer y disponer de todos los recursos necesarios para la ejecución del proyecto de intervención. Supliendo así las necesidades financieras, humanas, tecnológicos y de materiales. Esto a su vez, garantizara la eficiencia y eficacia en el proceso de intervención. En este punto se ha de tener una relación directa con el área encargada de administrar y suministrar los recursos de la organización y además se debe tener muy presente el presupuesto previamente presentado y aprobado por el área administrativa.

Ejecutar medidas de intervención

Llevar a cabo el proyecto que fue presentado y aprobado previamente; procurando cumplir con los objetivos propuestos, garantizando una óptima utilización de los recursos, realizando una función con sentido de pertinencia y ética y buscando siempre la coherencia y el cumplimiento de todo lo que fue planificado dentro del cronograma del proyecto.

Realizar inspección para ver avances

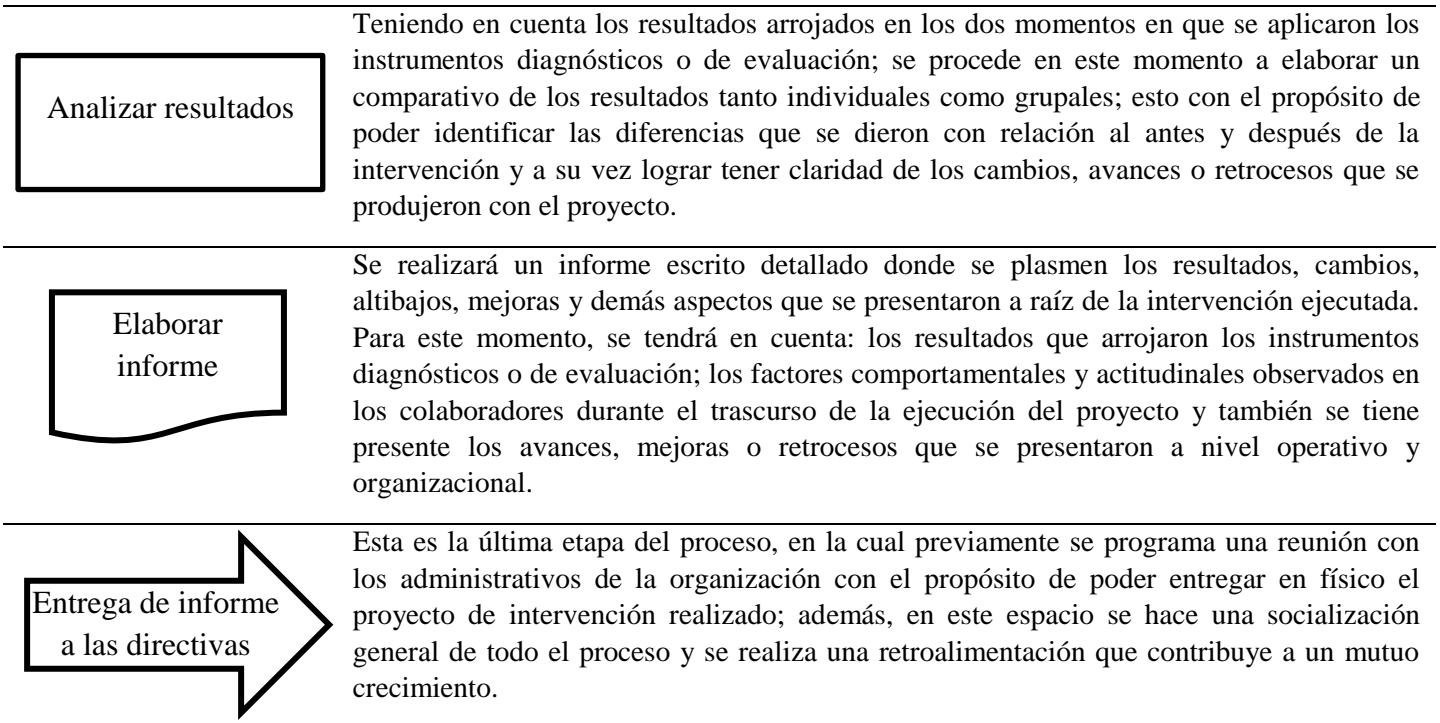
Revisar que el proyecto de intervención como tal se esté llevando a cabo con normalidad; para ello, se debe analizar que todas las actividades planteadas efectivamente se están ejecutando de forma adecuada y que si se están cumpliendo las metas y objetivos propuestos para este proyecto. Para garantizar la veracidad y la calidad en este proceso de revisión, es necesario interactuar con todas las partes involucradas en el proyecto, para poder así contar con la perspectiva, inquietudes, sugerencias y retroalimentaciones de todos los actores activos del proceso.

¿Todo va según lo planeado

Para garantizar el cumplimiento de los fines establecidos en el proyecto de intervención; antes de dar por terminado el proceso es necesario indagar y verificar el estado del mismo; para poder así, ejecutar medidas correctivas en caso tal que identifiquemos un NO cumplimiento de lo que se había planteado previamente. En caso contrario que SI se esté llevando a cabo todo según lo planeado podremos continuar con mayor firmeza con los demás pasos del proceso. Ha de tenerse en cuenta que este paso garantiza en cierta medida el cumplimiento de los objetivos y una eficaz y oportuna solución de las problemáticas que fueron la base para la elaboración del proyecto.

Aplicar instrumento diagnostico o de evaluación

Se procede a aplicar nuevamente un instrumento que nos permite identificar el clima laboral actual de la organización; esto con el fin de poder determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional después de las previas intervenciones realizadas. Además, los resultados arrojados en esta segunda aplicación de la prueba, servirán de apoyo para la ejecución de los siguientes momentos. Recordemos que para esta actividad es muy importante garantizar que los colaboradores cuenten con condiciones óptimas para la aplicación de la prueba (horario adecuado, tranquilidad, disponibilidad de materiales necesarios, infraestructura y ambiente agradable). También es indispensable que previamente a la aplicación del instrumento se socialice con los colaboradores el consentimiento informado y las fichas de datos del instrumento.



Fuente: diseño personal

3 Fase del Actuar

3.1 Estrategia de intervención

Se utilizó para el diagnóstico e intervención del clima laboral en la empresa Aceros y Concretos, una metodología participativa, incluyente y creativa que involucrará a todas las personas dentro de la organización, permitiera integrar todas las dimensiones del ser humano y respondiera a las necesidades y expectativas de los colaboradores.

3.2 Justificación de la estrategia

El clima laboral es un tema que en la actualidad ha tomado mucha trascendencia dentro de las organizaciones, casi todas buscan ofrecer los mejores productos y servicios a la población en

general; también tratan en la medida de lo posible de contar con los mejores equipos de trabajo y tienen la responsabilidad de velar por su recurso humano, para poder llevar a buen término la consecución de sus metas organizacionales.

Es muy importante tener en cuenta, que cuando se analiza el clima laboral dentro de las organizaciones no se puede hacer sin una base sólida; es decir, solo enfocado en supuestos. Es por ello, que para el desarrollo del presente trabajo se contó con el instrumento TECLA que fue aplicado a aproximadamente 20 trabajadores que hacían parte del área administrativa de la empresa Aceros y Concretos; además, se realizaron entrevistas semiestructuradas de manera aleatoria, buscando profundizar y contar con la percepción de los trabajadores.

Debe tenerse en cuenta que mantener un buen clima organizacional requiere de múltiples elementos para que las personas se sientan a gusto y esto se vea reflejado dentro de las organizaciones. Para ello, éste plan de diagnóstico e intervención a parte de identificar las fortalezas y debilidades en cuanto al clima laboral también incluyó encuentros estratégicos en base a talleres y capacitaciones que permitieron involucrar a los colaboradores, buscando una actitud que favoreciera el dialogo y la reflexión crítica de cada uno de sus miembros. A modo general, este proyecto buscó llevar a cabo un plan de mejoramiento o de intervención en clima laboral que permitiera generar una fluidez y estabilidad dentro de la organización.

3.3 Objetivos de la estrategia

3.3.1 General.

- Diseñar un protocolo de intervención que permita el abordaje del clima organizacional en la empresa Aceros y Concretos, según las necesidades identificadas.

3.3.2 Específicos.

- Enfocar a los colaboradores en el liderazgo desde su puesto de trabajo a través del desarrollo personal y la solución de conflictos.
- Fortalecer el clima laboral dentro de la empresa Aceros y Concretos por medio de la implementación de espacios de conocimiento e integración.
- Promover el desarrollo de las capacidades personales y su aporte al éxito de la organización.
- Motivar las relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa.
- Promover la participación activa en el constante desarrollo y consecución de los objetivos de la empresa.
- Realizar capacitaciones y talleres que contribuyan al clima laboral dentro de la organización.

3.4 Actividades a desarrollar

Para la implementación o puesta en marcha del presente protocolo de diagnóstico e intervención se tuvieron en cuenta una serie de actividades que se describen a continuación:

➤ *Test Tecla*

El cuestionario de Medición de Clima Organizacional Prueba – TECLA, corresponde al test de Clima Laboral aplicado en el ámbito colombiano y en otros países; surgió de la traducción realizada a partir de la prueba propuesta por Litwin y Stringer en 1968 en la Universidad de Harvard.

El cuestionario de Medición de Clima Organizacional —Prueba – TECLA, está compuesto por noventa ítems, cada uno con dos opciones de respuesta: falso o verdadero, que califica los factores de: retribución, relaciones laborales, sentido de pertenencia, cooperación, motivación laboral, innovación, toma de decisiones, estilo de dirección, comunicación, condiciones ambientales de trabajo. (Castillo, 2013, p. 20)

➤ *Entrevista semiestructurada*

En una entrevista semiestructurada:

Las preguntas fueron definidas previamente -en un guión de entrevista, pero la secuencia, así como su formulación pueden variar en función de cada sujeto entrevistado. Es decir, el/la investigador/a realiza una serie de preguntas (generalmente abiertas al principio de la entrevista) que definen el área a investigar, pero tiene libertad para profundizar en alguna idea que pueda ser relevante, realizando nuevas preguntas. Como modelo mixto de la

entrevista estructurada y abierta o en profundidad, presenta una alternancia de fases directivas y no directivas. (Blasco & Otero, 2008, p. 3)

El formato de entrevista semiestructurada fue realizado por las evaluadoras y esta se elaboró con base a los criterios que evalúa el test tecla.

➤ *Taller*

La palabra taller se relaciona experiencial y conceptualmente con el hacer, con el procesar con otros. Es un término que nos lleva a considerar que hay algo que está dispuesto: espacios, insumos, herramientas (Ghiso, 1999, p.2). Por lo que es necesario tener en cuenta que un taller debe tener unos elementos que enmarcan su especificidad, una preparación donde se tienen en cuenta unos momentos a saber: encuadre, reencuadre, fase de construcción inicial, fase de recolección de datos, plenaria, devolución y aportes. (Citado por Montoya & Zapata, s.f. p. 30)

➤ *Taller reflexivo*

Estrategia de trabajo con grupos, es entendido como un dispositivo de palabra en el que se construyen grupalmente planteamientos, propuestas, preguntas e inquietudes respecto a un tema. A partir de las categorías iniciales de la investigación, se construyeron estos espacios grupales en los que se realizaron actividades lúdicas para favorecer la reflexión y propiciar la emergencia de elementos propios de la subjetividad individual y de la construcción colectiva. (Tobón et al., 2009, p. 4)

➤ *Grupo Focal*

La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos (...) La técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera. El trabajar en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a comentar y opinar aún en aquellos temas que se consideran como tabú, lo que permite generar una gran riqueza de testimonios. (Hamui & Varela, 2013, p. 56)

➤ *Aprendizaje Vivencial*

El Aprendizaje Vivencial es aprender por medio del hacer. Es un proceso a través del cual los individuos construyen su propio conocimiento, adquieren habilidades y realzan sus valores, directamente desde la experiencia. Comprende 4 fases: Actividad, Análisis, Conceptualización y Conexión. (Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud, s.f. párr. 1)

3.5 Recursos y propósitos de las actividades

Tabla 3.

Recursos y propósitos de las actividades

ACTIVIDAD	PROPÓSITO	A QUIENES VA DIRIGIDA.	TIEMPO	ESPACIO	MATERIALES
Sensibilización y Capacitación en Clima Labora	Informar a los colaboradores de sobre la importancia del clima laboral y la participación de ellos en este proceso.	A todos los colaboradores de la parte administrativa	1 hora 30 minutos	Sala de reuniones	Video Beeam Computador Planilla asistencia Lapicero Cámara Fotográfica Lana o hilo

Aplicación del instrumento Tecla.	Identificar el clima laboral en Aceros y concretos.	A todos los colaboradores de la parte administrativa.	40 minutos	Sala de reuniones	Fotocopias Lapiceros
Entrevista	Profundizar la percepción del clima laboral de algunos de los empleados.	6 colaboradores elegidos aleatoriamente y que hayan participado en la aplicación de la prueba Tecla.	10 minutos por persona	Instalaciones de Aceros y Concretos	Fotocopias Lapicero Grabadora de voz.
Capacitación en Sentido de Pertinencia y condiciones ambientales de trabajo	Inculcar en los colaboradores la importancia de unas adecuadas condiciones ambientales y del sentido de pertinencia con la organización para un óptimo desarrollo de actividades y logro de objetivos	A todos los colaboradores de la parte administrativa.	1 hora 30 minutos	Sala de reuniones	Video Beeam Computador Marcadores Lapiceros Tablero Papel boom Lista asistencia Cámara fotográfica Pelota
Capacitación en Motivación Laboral e innovación	Aplicar estrategias que incrementen la motivación laboral y la innovación dentro de la organización.	A todos los colaboradores de la parte administrativa.	1 hora 30 minutos	Sala de reuniones	Video Beeam Computador Marcadores Lapiceros Tablero Papel boom Lista asistencia Cámara fotográfica
Capacitación en Relaciones Laborales-Cooperación	Resaltar la importancia de la cooperación y de los lazos entre quienes hacen parte de la organización para una optimización de recursos y tiempo.	A todos los colaboradores de la parte administrativa.	1 hora 30 minutos	Sala de reuniones	Video Beeam Computador Marcadores Papel boom Grabadora Hojas Lapiceros
Capacitación en toma de decisión y estilo de dirección	Potencializar las capacidades de toma de decisión y direccionamiento en la organización, fomentando un adecuado liderazgo.	A todos los colaboradores de la parte administrativa.	1 hora 30 minutos	Sala de reuniones	Video Beeam Computador Marcadores Papel boom Grabadora Hojas Lapiceros
Aplicación del instrumento de evaluación.	Medir cuál ha sido el impacto del proceso de intervención en clima laboral.	A todos los colaboradores de la parte administrativa.	40 minutos	Instalaciones de Aceros y Concretos	Fotocopias Lapiceros
Devolución a los directivos de Aceros y Concretos	Presentar el informe del proyecto de diagnóstico e intervención en clima laboral.	Directivos	1 hora	Instalaciones de Aceros y Concretos	Diapositivas Informe escrito

Fuente: diseño personal

3.6 Cronograma de Actividades

Tabla 4.

Cronograma de actividades

Cronograma de Actividades									
Actividad	8 de Agosto	15 de Agosto	29 de Agosto	12 de Septiembre	26 de Septiembre	10 de Octubre	24 de Octubre	7 de Noviembre	21 de Noviembre
Sensibilización y Capacitación en Clima Labora									
Aplicación del instrumento Tecla.									
Entrevista									
Capacitación en sentido de pertenencia y condiciones ambientales de trabajo.									
Capacitación en motivación laboral e innovación									
Capacitación relaciones laborales y cooperación									
Capacitación en toma de decisión y estilo de dirección									
Aplicación del instrumento de evaluación.									
Devolución a los directivos de Aceros y Concretos									

Fuente: diseño personal

Grupo Focal: Sensibilización y Capacitación de Clima Laboral

1. Saludo.
2. Actividad Rompe Hielo: cada participante debe decir su nombre y compartir algunos datos no amenazantes sobre ellos mismos, por ejemplo, número de hijos, estado civil, etc. Estos datos deben proveer información básica al tema de investigación. Por ejemplo, tamaño de su familia, tipo de actividades que realizan, etc. El propósito de esta fase es relajar al grupo y animar su participación. También provee la oportunidad para que cada participante realice comentarios constructivos. Permite que los participantes tengan una idea del proceso del grupo y conozcan a los otros participantes. Provee al moderador y observador una imagen del grupo para guiar sus preguntas y poder evaluar los comentarios posteriores.
3. Explicación: En esta etapa se explica el fin concreto de la actividad, se realiza un encuadre, se pide consentimiento para grabar el encuentro con el fin de agilizar en la toma de apuntes.
4. Actividad: Por medio de las siguientes preguntas orientadoras: ¿Qué es para ti clima laboral? ¿Cómo se identifica el clima laboral dentro de la organización? ¿Cómo aportas al clima laboral de la organización? Se da inicio a un debate en la cual se solicita a los colaboradores que participen de forma activa con el fin de construir conocimiento.
5. Conclusiones: se saca a flote los aspectos más relevantes que surgieron durante el debate y a su vez se realiza una sensibilización sobre la importancia de participar activa y conscientemente en el proyecto de diagnóstico e intervención que se inicia.
6. Preguntas: Este espacio se deja abierto para que los participantes del grupo focal realicen preguntas o sugerencias que surjan del desarrollo de la actividad.
7. Despedida.

Taller: Sentido de pertenencia y condiciones ambientales de trabajo

1. Saludo
2. Actividad Rompe Hielo: Todos en círculo, se entrega una pelota a uno de los integrantes debe elegir un compañero a quien tirársela diciendo el nombre de su compañero y una virtud o valor que resalta en él. Se realiza la actividad hasta que todos hayan participado.
3. Encuadre: se delimita el trabajo a realizarse y la metodología usada para tal fin. Define así, que se va a hacer y cómo, e implícitamente, que no se va a hacer. De esta manera, permite a los participantes confrontar sus expectativas y compromisos al comenzar el taller. Esto le posibilita al grupo ubicarse respecto al evento.
4. Fase de Construcción Inicial o Preliminar: Se procede a dividir el grupo en varios subgrupos y a cada uno de ellos se le asigna un tema relacionado con: el sentido de pertenencia con la organización y cuáles son las condiciones ambientales laborales que deben existir para cada uno de los cargos o espacios con que dispone la organización. Cada subgrupo debe indagar y construir de forma teórica una ponencia que abarque todo lo relacionado con el tema que le fue asignado.
5. Fase de Recolección de datos: un relator de cada equipo, procede a compartir la fundamentación teórica que cada grupo construyó con relación a la temática que les fue asignada. De esta forma se recopila toda la información y se garantiza que todos los colaboradores participen del taller de forma activa y tengan acceso de forma integral y holística a la temática planteada.
6. Plenaria: al finalizar el taller se promueve una participación por parte de los colaboradores desde la reflexión, donde los aportes de cada uno son expuestos a través

del debate. Todo esto se realiza, con el propósito de alcanzar acuerdos relacionados con las temáticas trabajadas.

7. Devolución y Aportes: En este espacio se realiza la devolución y aportes enfocados a la unificación de las conclusiones, señalamientos, retroalimentaciones y síntesis del trabajo realizado.

Aprendizaje Vivencial: Toma de decisiones y estilo de dirección

1. Saludo y Presentación
2. Actividad Rompe Hielo: Se reparte un papel y un bolígrafo a cada participante. En él papel han de escribir su nombre, metas y habilidades. Cuando hayan terminado se ponen todos en pie, y en silencio comienzan a pasear por la sala observando los papeles de los demás.
3. Actividad: Las personas encargadas de dirigir el encuentro, forman subgrupos con los colaboradores empleando algún método apropiado. Describe los objetivos de la actividad. Les explica que es más difícil hacer una elección con base en valores, que hacerlo con hechos, pero que a menudo tomamos decisiones inconscientes de “valores”, y que parte del crecimiento propio puede incluir el entender el sistema propio de valores para escoger en forma más inteligente o adecuada.

Se distribuye a cada subgrupo una copia que describe un caso llamado “trasplante de riñón” (ANEXO 4), el cual requiere de una adecuada toma de decisión y óptimo direccionamiento por parte de los integrantes de cada subgrupo. El encargado señala que tienen treinta minutos para hacer su elección de forma grupal para posteriormente argumentarla y defenderla ante los demás grupos.

4. **Análisis:** Cuando se ha terminado la actividad se procede a promover un dialogo relacionado con la situación vivenciada desde el "cómo". En este paso, el facilitador como oyente y analista, va a "dar un cierre" a lo que es dicho y expresado por el grupo. Para ello se reúnen todos y se lleva a cabo una discusión sobre el resultado de la deliberación en subgrupo, en que forma las diferentes situaciones provocaron diversas preferencias, cómo se comparan con las decisiones individuales, el resultado de cualquier conflicto entre dos y los sentimientos sobre la actividad que tienen las personas.
5. **Conceptualización:** Aquí no sólo se tiene en cuenta la opinión de quien dirige; sino también, las expresiones del grupo, posibilitándole una visión de lo dicho. Se incluyen informaciones y fundamentos teóricos referentes a las informaciones de los colaboradores, las informaciones relativas al contenido teórico y perceptivo y del dirigente del contenido. Es una etapa importante en el proceso de aprendizaje: se organiza la experiencia y se busca la comprensión de significados.
6. **Conexión:** Considerando que el proceso fue vivido hasta entonces de forma abierta y consiente, se hace una correlación con lo real; guiando el proceso, para que el grupo analice, como lo aprendido puede ser aplicado en su vida. Para ello, se parte de la actividad lúdica y a partir de lo que fue construido y conceptualado, se buscan experiencias del campo laboral; en el cual, se pueda dar aplicabilidad de lo aprendido y generar transformaciones.

Taller Reflexivo: Relaciones laborales y cooperación

1. Saludo
2. Actividad Rompe Hielo: Me llamo y se hacer: Sentados en círculo grande. El animador se pone al comienzo del círculo y dice: Me llamo (nombre y apellidos) y se hacer (un gesto de expresión corporal). No vale repetir ningún gesto de los anteriores. Cada uno debe inventarse uno distinto.
3. Encuadre: Se realizan unos acuerdos mínimos que orienten el trabajo grupal, definiendo las reglas necesarias para que se genere un buen ambiente y se logre la producción y participación de cada uno de los integrantes del grupo. La función del tallerista es validar entre los participantes la importancia de la palabra y de los aportes; además, se define de qué se va a hacer y de qué forma se lograrán dichos acuerdos.
4. Fase de construcción inicial: En esta fase, es cuando el grupo tiene un primer acercamiento con el tema de relaciones laborales y de cooperación. Se le hace entrega a cada uno de los integrantes del grupo de unos papeles con cuatro signos diferentes, con el fin de desintegrar los subgrupos y de hacer una construcción de grupos pequeños para trabajar las temáticas.

Ya cuando estén armados los grupos, vamos a hacerles entrega de papel bom y marcadores y ellos deben hacer una construcción conjunta en base a los siguientes términos: (expectativas de los trabajadores, expectativas de la empresa, ambiente físico del trabajo; valores, principios y cooperación).

Es muy importante tener en cuenta que mientras el grupo esté trabajando, él o los talleristas, hacen un acompañamiento al trabajo de los grupos. El tiempo estimado es de 20 minutos.

5. Fase de recolección de datos: En esta fase básicamente lo que se hace es recoger todos los datos que se construyeron en los grupos sobre los términos asignados en cuanto a relaciones laborales y cooperación. Cada grupo expone sobre la construcción que hicieron y sobre los aspectos más relevantes que encontraron.

Se estima que esta actividad dure 20 minutos aproximadamente.

6. Plenaria: En la plenaria se escoge el foco o los aspectos más trascendentales que salieron a la luz, durante las etapas anteriores y le hace una devolución al grupo como problemática.

El tallerista combina los aspectos teóricos con los aspectos construidos por el grupo. Y se encarga de hacer una contextualización más determinada del qué y para que las relaciones laborales y la cooperación dentro de una organización.

7. Devolución o retroalimentación: Básicamente se trata de hacer una combinación de los saberes construidos por el grupo, con la información compartida por el tallerista. Y llegar a un consenso en el que haya claridad generalizada sobre las temáticas de relaciones laborales y cooperación abordadas por parte de todos los participantes del taller.
8. Aportes: Lo que se busca en esta fase, es que los participantes del taller compartan al grupo, en qué medida las temáticas abordadas benefician su vida personal y laboral. Y que trascendencia tienen los temas trabajados dentro de la organización.

9. Evaluación: los participantes evalúan concretamente, la metodología, la temática trabajada, el tallerista y el lugar.

Taller Reflexivo: Motivación laboral e innovación

1. Saludo
2. Actividad Rompe Hielo: Los participantes se ponen en pie y comienzan a caminar por la sala, por el camino se encontrarán unos con otros. Cuando dos personas se crucen y se miren a la cara deben, a modo de pistolero, gritar algo positivo que caracteriza a la persona que tiene enfrente. El primero que lo diga es el que gana, y seguiremos dando vueltas y disparando valores, virtudes o características hasta que el animador indique.
3. Encuadre: se delimita el trabajo a realizarse y la metodología usada para tal fin. Define así que se va a hacer y cómo, e implícitamente, que no se va a hacer. De esta manera, permite a los participantes confrontar sus expectativas y compromisos al comenzar el taller. Esto le posibilita al grupo ubicarse respecto al evento.
4. Fase de construcción inicial: En esta fase, es cuando el grupo tiene un primer acercamiento con el tema de motivación laboral e innovación. Se divide el grupo en pequeños subgrupos por medio de una escarapela de distintos colores que fue entregada previamente, con el fin de integrarlos y que sean equipos más heterogéneos a la hora trabajar las temáticas. Cuando estén armados los equipos, deben hacer una construcción conjunta en base a los siguientes términos: (Innovación, motivación, ambiente de trabajo, condiciones laborales, incentivos para los empleados).
5. Fase de recolección de datos: En esta fase básicamente la idea es que los grupos hagan una pequeña representación teatral sobre los temas asignados. Para luego ser presentados

al grupo en general. Cada grupo expone sobre la construcción que hicieron y sobre los aspectos más relevantes que encontraron.

6. Plenaria: En la plenaria se escoge el foco o los aspectos más trascendentales que salieron a la luz, durante las etapas anteriores y se le hace una devolución al grupo como problemática. El tallerista combina los aspectos teóricos con los aspectos construidos por el grupo. Y se encarga de hacer una contextualización más determinada del qué y para que la motivación laboral e innovación en las organizaciones.
7. Devolución o retroalimentación: Aquí en este momento del taller se trata de hacer una combinación de los saberes construidos por el grupo, con la información compartida por el tallerista. Y llegar a un consenso en el que haya claridad generalizada sobre las temáticas motivación laboral e innovación, abordadas por parte de todos los participantes.
8. Aportes: Lo que se busca es que los participantes del taller compartan al grupo, en qué medida las temáticas abordadas benefician su vida personal y laboral. Y que trascendencia tienen los temas trabajados dentro de la organización.
9. Evaluación. En esta fase los participantes evalúan concretamente, la metodología, la temática trabajada, el tallerista y el lugar.

4 Fase de la Devolución Creativa

4.1 Análisis de resultados

A continuación, se muestra el análisis de los resultados de las dimensiones evaluadas en el Test tecla; estos resultados, fueron a la vez comparados con las entrevistas semiestructuradas previamente realizadas. Vale la pena aclarar que, en este protocolo participaron ocho colaboradores de la empresa Aceros y Concretos; quienes, desempeñan diferentes cargos dentro de la organización, tales como: diseñador gráfico (1), asistente administrativo (1), auxiliar de ingeniería (1), auxiliar SISO (3), auxiliar contable (1), ingeniero ambiental (1). Esto da cuenta, del amplio abordaje que se tuvo en la implementación de la entrevista semiestructurada y en el Test tecla.

En la interpretación de los datos se tuvo en cuenta que:

- Las respuestas verdaderas puntúan (1) y las falsas puntúan (0)
- Existen unos Items inversos en la prueba; los cuales, están señalados con el signo de asterisco (*) y estos son: 4-5-7-8-11-12-13-15-17-19-20-23-28-30-34-35-38-40-41-42-46-50-52-56-58-60-64-66-70-71-74-75-76-78-79-82-87-89-90.

A continuación, mencionamos las dimensiones evaluadas y sus correspondientes interpretaciones:

1. Conformidad: Grado en que las personas sienten que existen limitaciones impuestas 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 parece. *ITEMS: 5-12-14-23-41-58-86*

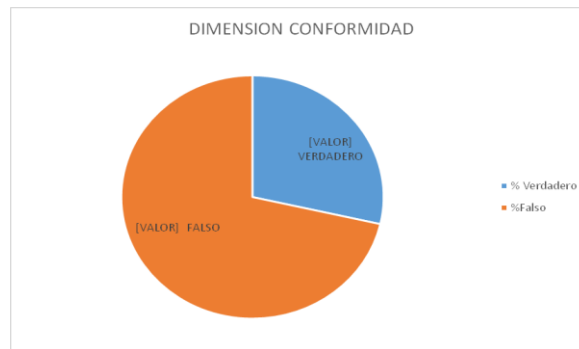
Tabla 5.

Conformidad

ITEM	PUNTUACIÓN
5	*V(O) 50 %- 4 personas. F(1) 50%- 4 personas.
12	*V (0) 37,5%- 3 personas. F (1) 62,5%- 5 personas.
14	V (1) 62,5%- 5 personas. F(0) 37,5%- 3 personas
23	*V(O) 12,5 %- 1 personas. F (1) 87,5 %- 7 personas.
41	*V(O) F (1) 100 %- 8 personas.
58	*V(O) 87,5 %- 7 personas. F (1) 12,5 %- 1 personas.
86	V (1) 12,5%- 1 personas. F(0) 87,5%- 7 personas

Fuente: diseño personal

Figura 3. Conformidad.



Fuente: diseño personal

CONFORMIDAD: Teniendo en cuenta que este factor abarca 7 ítems de la prueba, se denota que prima más la conformidad de los colaboradores de la organización, esto se refleja en que los resultados muestran un índice más alto puntuando en un 78 % en su valor de falso, manifiestan que pueden hacer algunas cosas sin autorización, son tenidos en cuenta cuando cambian las políticas de la organización, obtienen con facilidad los permisos a la hora que los requieren y se comportan de la misma forma cuando tienen a su jefe presente.

2. Responsabilidad: Es el grado en que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponden; el grado con que experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores. *ITEMS: 3-18-32-36-48-57-66-68-75-89*

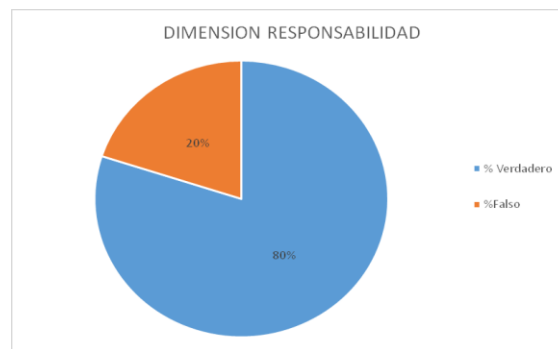
Tabla 6.

Responsabilidad

ITEM	PUNTUACIÓN
3	V (1) 100%- 8 personas. F(0)
18	V (1) 62,5%- 5 personas. F(0) 37,5%- 3 personas
32	V (1) 87,5%- 7 personas. F(0) 12,5%- 1 personas
36	V (1) 37,5%- 3 personas. F(0) 62,5%- 5 personas
48	V (1) 87,5%- 7 personas. F(0) 12,5%- 1 personas
57	V (1) 37,5%- 3 personas. F(0) 62,5%- 5 personas
66	*V(O) 37,5 %- 3 personas. F (1) 62,5 %-5 personas.
68	V (1) 62,5%- 5 personas. F(0) 37,5%- 3 personas
75	*V(O) 62,5 %- 5 personas. F (1) 37,5 %- 3 personas.
89	V (1) 12,5%- 1 personas. F(0) 87,5%- 7 personas

Fuente: diseño personal

Figura 4. Responsabilidad



Fuente: diseño personal

RESPONSABILIDAD: Con base en que este factor mide 10 ítems de la prueba, se concluye que hay un alto índice de responsabilidad entre los colaboradores de la organización, ya que 7 de los 10 aspectos puntuaron verdadero un equivalente al 80% de las respuestas, se resalta entonces que son tratados como personas que conocen su trabajo, que tienen la posibilidad de realizar su labor en el momento indicado y solo rendir cuentas cuando terminan con él, además son conscientes de que para hacer su trabajo necesitan previa aprobación, son autónomos para escoger su forma de trabajar, estos colaboradores se preocupan por que empleen bien su tiempo en la empresa, su trabajo es revisado únicamente al finalizarlo, normalmente les dicen que tienen que hacer y los jefes siempre están pendientes de los errores que posiblemente se puedan cometer en el cumplimiento de las funciones de cada uno de los empleados.

3. 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 y conocen que la organización fija objetivos y metas que representan un reto para ellos. *ITEMS: 1-10-19-21-28-30-39-46-47-54-55-64-84*

Tabla 7.

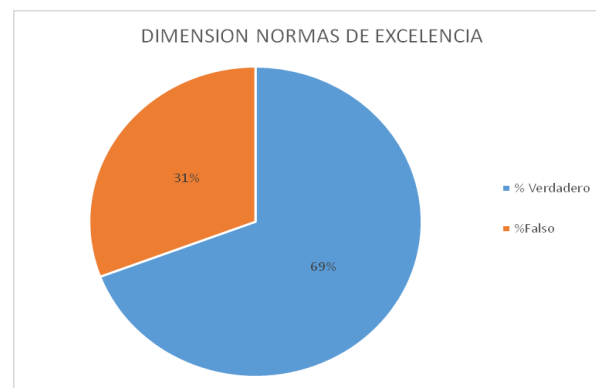
Normas de excelencia

ITEM	PUNTUACIÓN
1	V (1) 100%- 8 personas. F(0)
10	V (1) 75%- 6 personas. F(0) 25%- 2 personas
19	*V(O) F (1) 100 %- 8 personas.
21	V (1) 75%- 6 personas. F (0) 25%- 2 personas
28	*V(O) 25 %- 2 personas. F (1) 75 %- 6 personas.
30	*V(O) 25 %- 2 personas. F (1) 75 %- 6 personas.
39	V (1) 100%- 8 personas. F(0)

46	*V(O) 25 %- 2 personas. F (1) 75 %- 6 personas.
47	V (1) 100%- 8 personas. F(0)
54	V (1) 100%- 8 personas. F(0)
55	V (1) 100%- 8 personas. F (0)
64	*V(O) F (1) 100 %- 8 personas.
84	V (1) 100%- 8 personas. F (0)

Fuente: diseño personal

Figura 5. Normas de excelencia



Fuente: diseño personal

NORMAS DE EXCELENCIA: Este factor mide 14 ítems de la prueba, se determina que hay una alta calificación en lo que se refiere a las normas de excelencia dentro de la empresa, reflejándose en el 69% de las respuestas, pues 8 de los ítems fueron evaluados como verdadero; esto significa consecutivamente que la gente le pone pilas a lo que hace, a las personas les interesa hacer los trabajos importantes, para tomar cualquier decisión siempre tienen en cuenta a sus jefes cuando se presentan dificultades para realizar sus trabajos las personas retardan su ejecución, a todos los colaboradores les interesa dar ideas para mejorar su trabajo, el trabajo se hace de forma planeada y organizada, todas las personas se esmeran por hacer un buen trabajo, se espera que el trabajo de todos los colaboradores sea de alta calidad y los jefes tienen en cuenta las iniciativas de los colaboradores.

4. Recompensa: Es el grado en que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados o castigados cuando las cosas salen mal. *ITEMS: 6-15-17-33-37-42-45-50-51-60-69-78-87*

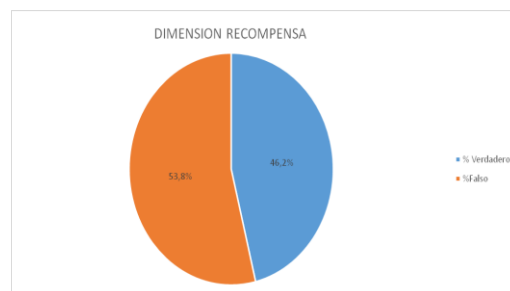
Tabla 8.

Recompensa

ITEM	PUNTUACIÓN
6	V(1) 62,5% - 5 personas. F(0) 37,5% - 3 personas
15	*V(O) 12,5 % - 1 personas. F(1) 87,5% - 7 personas.
17	*V(O) 12,5% - 1 personas. F(1) 87,5 % - 7 personas.
33	V(1) 25% - 2 personas. F(0) 75% - 6 personas
37	V(1) 100% - 8 personas. F(0)
42	*V(O) F(1) 100 % - 8 personas.
45	V(1) 87,5% - 7 personas. F(0) 12,5 % - 1 personas
50	*V(O) F(1) 100% - 8 personas.
51	V(1) 50% - 4 personas. F(0) 50% - 4 personas
60	*V(O) 12,5% - 1 personas. F(1) 87,5 % - 7 personas.
69	V(1) 100% - 8 personas. F(0)
78	*V(O) 25% - 2 personas. F(1) 75 % - 6 personas
87	*V(O) F(1) 100% - 8 personas

Fuente: diseño personal

Figura 6. Recompensa



Fuente: diseño personal

RECOMPENSA: Este factor por su lado mide 13 ítems de la prueba, en el análisis que se realizó se pudo delimitar que hay más alto porcentaje evaluado como falso en la calificación de la prueba, un equivalente al 53,8 , lo que llevo a concluir que; cuando las personas rinden en el trabajo nadie se los agradece, por cualquier error que los trabajadores cometen son sancionados así sean errores pequeños, se tienen más en cuenta los errores que se comenten que las cualidades que las personas poseen y eso se refleja en la indisposición que manifiestan los jefes.

5. Claridad Organizacional: Entendida como la percepción que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados y caóticos. *ITEMS: 2-9-11-20-27-29-38-56-65-72-73-74-82-83*

Tabla 9.

Claridad organizacional

ITEM	PUNTUACIÓN
2	V(1) 100% - 8 personas. F(0)
9	*V(O) 12,5% - 1 personas. F(1) 87,5 % - 7 personas
11	*V(O) 12,5% - 1 personas. F(1) 87,5 % - 7 personas
20	*V(O) F(1) 100 % - 8 personas
27	V(1) 87,5% - 7 personas. F(0) 12,5% - 1 personas
29	V(1) 87,5% - 7 personas. F(0) 12,5% - 1 personas
38	*V(O) F(1) 100 % - 8 personas
56	*V(O) F(1) 100 % - 8 personas
65	V(1) 87,5% - 7 personas. F(0) 12,5% - 1 personas
72	V(1) 50% - 4 personas. F(0) 50% - 4 personas
73	V(1) 87,5% - 7 personas. F(0) 12,5% - 1 personas
74	*V(O) 12,5% - 1 personas. F(1) 87,5 % - 7 personas

82	*V(O) 25% - 2 personas. F(1) 75 % - 6 personas
83	V (1) 75% - 6 personas. F(0) 25% - 2 personas

Fuente: diseño personal

Figura 7. Claridad organizacional



Fuente: diseño personal

CLARIDAD ORGANIZACIONAL: Teniendo presente que este factor mide 14 ítems de la prueba, se concluyó que hay una evaluación igual de la percepción de los colaboradores de la organización, ya que 7 de los ítems fueron evaluados como verdaderos puntuando en un 50%; esto significa que el jefe les aclara lo que tienen que hacer, las áreas de trabajo están bien iluminadas, se vive en un ambiente de orden y de organización, las personas nuevas reciben un buen entrenamiento, en la empresa se publican las noticias de interés para los empleados, los jefes se preocupan por mantener al personal actualizado técnica y tecnológicamente y los jefes no se contradicen al momento de dar las ordenes. Por otro lado 7 de los ítems fueron evaluados como falso puntuando el otro 50% de las respuestas, lo que arroja la siguiente información; los colaboradores manifestaron que no tenían todo lo que necesitaban para hacer su trabajo, hay desorganización y falta de prioridades para hacer el trabajo, la gente no se esmera por hacer un buen trabajo, es frecuente iniciar trabajos sin saber para que se hacen, al presentarse un problema especial no se sabe quién debe resolverlo y se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo.

6. Calor y Apoyo: Es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización, por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, existiendo confianza y apoyo mutuo. Es el sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno de trabajo sintiéndose a gusto en el grupo. *ITEMS: 4-22-31-34-40-49-53-63-67-76-85-90*

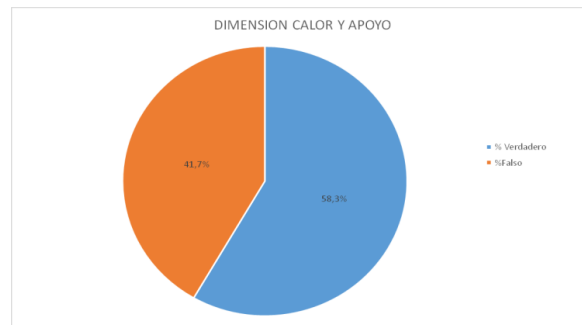
Tabla 10.

Calor y apoyo

ITEM	PUNTUACIÓN
4	*V(O) 25% - 2 personas. F(1) 75 % - 6 personas
22	V(1) 100% - 8 personas F(0)
31	V(1) 100% - 8 personas F(0)
34	*V(O) 12,5% - 1 personas. F(1) 87,5 % - 7 personas
40	*V(O) F(1) 100 % - 8 personas
49	V (1) 87,5% - 7 personas. F(0) 12,5% - 1 personas
53	V (1) 75% - 6 personas. F(0) 25% - 2 personas
63	V (1) 100% - 8 personas. F(0)
67	V (1) 87,5% - 7 personas. F(0) 12,5% - 1 personas
76	*V(O) 12,5% - 1 personas. F(1) 87,5 % - 7 personas
85	V (1) 100% - 8 personas. F(0)
90	*V(O) 12,5% - 1 personas. F(1) 87,5 % - 7 personas

Fuente: diseño personal

Figura 8. Calor y apoyo



Fuente: diseño personal

CALOR Y APOYO: Este factor mide 13 ítems de la prueba y nos arroja el dato de que 7 de los ítems fueron evaluados como verdadero lo que se refleja en el 58,3% de las respuestas, lo que llevó a concluir que hay un mayor porcentaje positivo en los que se refiere a Calor y Apoyo dentro de la organización, esto se refleja en cuanto a que hay buenas relaciones entre jefes y colaboradores, cuando los empleados necesitan sienten que el jefe está dispuesto a ayudarlos, se sienten rodeados de compañeros no de competidores, la gente no se entromete en la vida privada de los demás, siempre que se requiera las cosas se dicen como son y de buena manera y entre las diferentes dependencias hay una mutua colaboración.

- 7. Seguridad: Es entendida como el sentimiento que experimentan los miembros del grupo sobre la estabilidad en el trabajo, protección física, económica y social. *ITEMS: 8-13-24-26-35-44-59-62-71-77-80*

Tabla 11.

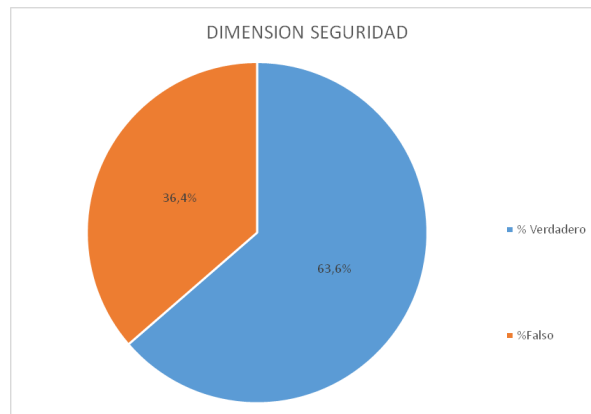
Seguridad

ITEM	PUNTUACIÓN
8	*V(O) 12,5%- 1 personas. F(1) 87,5 %- 7 personas
13	*V(O) 12,5%- 1 personas. F(1) 87,5 %- 7 personas
24	V(1) 100%- 8 personas F(0)

26	V(1) 12,5% - 1 personas F(0) 87,5% - 7 personas
35	*V(O) 12,5% - 1 personas. F(1) 87,5 % - 7 personas
44	V(1) 25% - 2 personas F(0) 75% - 6 personas
59	V(1) 87,5% - 7 personas F(0) 12,5% - 1 personas
62	V(1) 62,5% - 5 personas F(0) 37,5% - 3 personas
71	*V(O) 25% - 2 personas. F(1) 75 % - 6 personas
77	V(1) 75% - 6 personas F(0) 25% - 2 personas
80	V(1) 87,5% - 7 personas F(0) 12,5% - 1 personas

Fuente: diseño personal

Figura 9. Seguridad



Fuente: diseño personal

SEGURIDAD: Por su lado este factor evalúa 11 de los ítems de la prueba, y prima la calificación de los ítems como verdadero puntuando en el 63,6%, ya que 7 de éstos fueron calificados así; lo que llevo a deducir; los comentarios que perciben los colaboradores sobre su trabajo son razonables, es difícil trabajar en grupo por la desconfianza que hay entre los compañeros, es difícil contar con la empresa como respaldo para la vejes, la gente se atreve a expresar desacuerdos inmediatamente especialmente si así se pueden evitar problemas, la empresa se

preocupa por la seguridad industrial, las personas se pueden expresar sin temor acerca de su trabajo y los colaboradores pueden expresar desacuerdo con decisiones tomadas por el jefe.

8. Salario: Es la sensación de satisfacción-insatisfacción emanada de la capacidad de su salario para cumplir con las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades de trabajo. *ITEMS: 7-16-25-43-52-61-70-79-81-88*

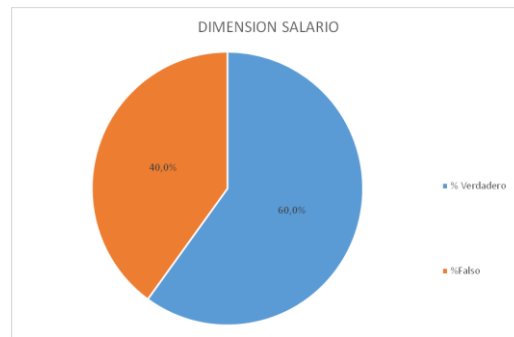
Tabla 12.

Salario

ITEM	PUNTUACIÓN
7	*V(O) 62,5% - 5 personas. F(1) 37,5% - 3 personas
16	V(1) F(0) 100% - 8 personas
25	V(1) 62,5% - 5 personas F(0) 37,5% - 3 personas
43	V(1) 87,5% - 7 personas F(0) 12,5% - 1 personas
52	*V(O) F(1) 100% - 8 personas
61	V(1) 50% - 4 personas F(0) 50% - 4 personas
70	*V(O) 25% - 2 personas. F(1) 75% - 6 personas
79	*V(O) 25% - 2 personas. F(1) 75% - 6 personas
81	V(1) 87,5% - 7 personas F(0) 12,5% - 1 personas
88	V(1) 87,5% - 7 personas F(0) 12,5% - 1 personas

Fuente: diseño personal

Figura 10. Salario



Fuente: diseño personal

SALARIO: En última instancia este factor mide 10 ítems de la prueba, en él se denota que hay una calificación más alta de verdadero puntuando en un 60% de las respuestas, es decir anualmente hay aumento de sueldo en la empresa, las prestaciones que reciben los colaboradores son justas, para conseguir permiso hay que hacer tramites largos, en la empresa hay preocupación porque los colaboradores eduquen a sus hijos y los ingresos que reciben en la empresa les permiten vivir decentemente.

4.2 Evaluación del cumplimiento de los objetivos

4.2.1 Aciertos. Con relación a los aciertos que se alcanzaron por medio de este proyecto, ha de señalarse el hecho de lograr elaborar en su totalidad y poner en marcha hasta donde fue posible, un protocolo de intervención en clima laboral; otro acierto fue, que por medio de la aplicación del test tecla y de las encuestas semiestructurada, se lograron identificar las falencias, inconsistencias e inconformidades que existen al interior de la organización; acontecimiento que fue posible, gracias a la interacción directa que se logró tener con los colaboradores de la organización, quienes se mostraron muy receptivos durante el proceso. También, se debe tener presente que, de alguna manera se logró una concientización en las directivas, con relación al impacto que puede generar este tipo de proyectos en el mejoramiento del clima y condiciones laborales; en el incremento de la productividad y en el bienestar de cada persona.

4.2.2 Dificultades. En la elaboración de este protocolo surgió inicialmente un contratiempo; en la consecución de una prueba técnica estandarizada, que permitiera medir el clima laboral dentro de la organización. Esta dificultad, se dio por motivos de difícil acceso a las mismas, debido a los altos costos para poder adquirir este tipo de pruebas. Este inconveniente, finalmente fue posible sortearlo, mediante el acceso a una prueba de bajo costo.

Además, hubo una dificultad con la persona que está a cargo en la empresa de avalar los diferentes procesos. Esta persona pidió, que fueran alteradas las preguntas definidas en el test tecla y adicionalmente deseaba manipular la información y aplicabilidad de la prueba. Para ello solicito, que el test fuera enviado exclusivamente al personal que indicara y a los correos institucionales a los que tiene plenamente el acceso.

Pese a que se logró dar aplicabilidad a la entrevista semiestructurada y al test tecla; se presentó otro inconveniente, con relación al cumplimiento del objetivo de realizar capacitaciones y talleres que contribuyeran al clima laboral dentro de la organización; esto no fue posible, debido a que la persona encargada de tomar decisiones en la empresa, no brindo el espacio y el tiempo necesario para el desarrollo de este tipo de actividades. Ocasionando así, que no se lograra fortalecer el clima laboral dentro de la empresa Aceros y Concretos, por medio de la implementación de espacios de conocimiento e integración.

4.2.3 Análisis del cumplimiento del objetivo general. En términos generales, no se dio pleno el cumplimiento del objetivo general planteado, de diseñar un protocolo de intervención que permitiera el abordaje del clima organizacional en la empresa Aceros y Concretos, según las necesidades identificadas. Se considera que no fue pleno, debido a que si bien, se logró diseñar

un protocolo de intervención en clima organizacional, no se logró realizar un completo abordaje e implementación del mismo en la empresa Aceros y Concretos.

Vale la pena aclarar que el no cumplimiento a cabalidad del objetivo general; se dio, porque no se logró alcanzar los objetivos específicos de: realizar capacitaciones y talleres que contribuyeran al clima laboral dentro de la organización; motivar las relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa y de enfocar a los colaboradores en el liderazgo desde su puesto de trabajo, a través del desarrollo personal y la solución de conflictos.

Por último, se debe resaltar que, aunque no se pudo ejecutar a cabalidad el protocolo de intervención diseñado y por ende tampoco se logró el objetivo de fortalecer el clima laboral dentro de la empresa Aceros y Concretos. Por medio de la implementación de la entrevista semiestructurada y el test tecla, se pudo confirmar la importancia que tiene para un adecuado clima laboral, el cumplimiento de los objetivos específicos previamente planteados de desarrollar las capacidades personales para aportar al éxito de la organización y lo valioso que es la participación activa en el constante desarrollo y consecución de los objetivos de la empresa.

4.3 Recomendaciones

Se recomienda a la organización, generar espacios y oportunidades a los colaboradores, para que se desenvuelvan plenamente y desarrollen al máximo sus potencialidades; permitiendo así, que los profesionales en formación que laboran en la empresa, fortalezcan sus conocimientos y contribuyan al crecimiento organizacional. Además, se recomienda que en la empresa Aceros y Concretos, se permita plenamente la ejecución de proyectos que contribuyan y optimicen los procesos, generando ambientes adecuados y aumentando la productividad empresarial.

Teniendo en cuenta que no se permitió realizar la intervención planeada en las falencias que se identificaron por medio del test y de la entrevista; se sugiere a la empresa, trabajar en la dimensión salarial y en la claridad organizacional; que finalmente, son los aspectos que según los resultados están afectando el clima laboral dentro de la organización.

4.4 Conclusiones

Se concluye que la elaboración y puesta en marcha del protocolo de intervención, fue una actividad pedagógica muy significativa, pese a las dificultades que se presentaron; ya que finalmente, se logró crear un protocolo de intervención en clima laboral, con aplicabilidad para cualquier organización. Además, este fue un ejercicio académico, bastante constructivo debido a que, para la elaboración del mismo, fue necesario disponer de diferentes fuentes bibliográficas y de los conocimientos académicos adquiridos durante la formación profesional; que finalmente fue lo que permitió la elaboración de formatos y propuestas que acompañaron las diferentes actividades y planteamientos curriculares aquí plasmados. Adicionalmente, fue muy satisfactorio lograr articular los objetivos del proyecto de intervención, con la revisión y conceptualización del tema de clima laboral planteado.

Referencias Bibliográficas

- Aceros & Concretos S.A.S. (s.f.). *Aceros & Concretos Arquitectos E Ingenieros*. Obtenido de <http://www.acerosyconcretossas.com.co/>
- Amorós , E. (2007). *Comportamiento organizacional en búsqueda del desarrollo de ventajas competitivas*. Chiclayo, Perú: USAT - Escuela de Economía. Obtenido de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbX5YXB1ZXNsZW FufGd4OjFiZWVjZTI4MmQ5ODkxMGU>
- Araujo, M. C., & Leal Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciasles - CICAG*, 4(2), 132-147 Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3218188.pdf> .
- Blasco Hernández, T., & Otero García , L. (Marzo de 2008). *Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I)*. Obtenido de NURE Investigación: <http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/408>
- Castillo Martin, L. (2013). *Diagnóstico Situacional en el Clima Organizacional, en la Administración Central del Departamento de Boyacá*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2270>
- Chiang , M., Martín , M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=v_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=PA142&dq=clima+organizacional+satisfacci%C3%B3n+laboral&ots=Tqa0op2JNS&sig=BnTlhqoODsAzBDjNkpulYjVhYUs#v=onepage&q=clima%20organizacional%20satisfacci%C3%B3n%20laboral&f=false
- Colombia. Ministerio de Gobierno. (24 de Junio de 1994). *Decreto 1295 de 1994*. Obtenido de Régimen Legal de Bogotá D.C.: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2629>
- Colombia. Ministerio de Protección Social. (23 de Julio de 2008). *Resolución 2646 del 2008*. Obtenido de Régimen legal de Bogota D.C.: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>
- Colombia. Ministerio de Trabajo. (22 de Mayo de 1979). *Resolución 2400 de 1979*. Obtenido de Régimen Legal de Bogotá D.C.: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=53565>
- Colombia. Ministerio de Trabajo. (31 de Marzo de 1989). *Resolucion 1016 de 1989*. Obtenido de Régimen Legal de Bogotá D.C.: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5412>

- Colombia. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (22 de Mayo de 1979). *Resolución 2413 de 1979*.
Obtenido de Red Jurista:
https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_mintrabajo_rt241379.htm
- Colombia. Ministerio de trabajo y Seguridad Social y de Salud. (06 de Junio de 1986). *Resolución 2013 de 1986*. Obtenido de Régimen Legal de Bogotá D.C:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5411>
- Colombia. Presidencia de la República. (04 de Agosto de 1994). *Decreto 1832 de 1994*. Obtenido de Régimen Legal de Bogotá D.C.:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8802>
- Ganga Contreras, F. A., Piñones Santana, M. A., & Saavedra Moyano, L. (2015). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *FENOpina(73)*, Obtenido de http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/ClimaOrg_GangaPinonesSaavedra.
- Garcia Alvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de clima organizacional. *Univ. Psychol*, 5(1), 163-174 Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>.
- García Solarte, M. (Julio - Diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Revista Cuadernos de Administración(42)*, 43-61 Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>.
- Hamui-Sutton, A., & Varela Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Revista ELSEVIER*, 2(1), 55-60 Obtenido de http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09_MI_HAMUI.PDF.
- Ibarra Velazquez, L. A., & Garcia Ramirez, M. G. (S.F.). *Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Obtenido de Eumed.Ned Enciclopedia Virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- Jarque, J. (9 de Octubre de 2014). *Familia y cole*. Obtenido de Mundo Primaria:
<https://famiyaycole.com/2014/10/09/protocolo-que-es/>
- Juliao Vargas, C. G. (2011). *El enfoque praxeológico* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. Obtenido de <http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/1446/El%20Enfoque%20Praxeologico.pdf>
- Montoya Cuervo, G., & Zapata López, C. I. (s.f.). El taller: una estrategia para la normalización de términos y conceptos en un trabajo terminológico. *Revistas academicas UPR*, 6(1), 25-35 Obtenido de <http://revistas.upr.edu/index.php/analisis/article/viewFile/13427/11084>.
- Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Proceso vivencial de aprendizaje*. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud & Organización Mundial de la Salud:

https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10903%3A2015-proceso-vivencial-aprendizaje&catid=7680%3Adinamicas-grupales&Itemid=42210&lang=es

Ramos Moreno, D. C. (Agosto de 2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Rodríguez Mansilla, R. (2015). *Diagnóstico Organizacional* (Octava ed.). Alameda, Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=YtJTDwAAQBAJ&pg=PA180&dq=el+clima+organizacional+se+caracteriza+por&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_ner-zJ_bAhUPxVkkHS3ADbQQ6AEILDAB#v=onepage&q=el%20clima%20organizacional%20se%20caracteriza%20por&f=false

Tobón Lotero, J. D., Loaiza Tangarife, D., Villa Acevedo, C., Avendaño Duque, C., Gómez Piedrahita, M., & Navia Cújar, M. F. (Enero - Junio de 2009). Representaciones sociales sobre la construcción del rol masculino en hombres adolescentes escolarizados en el municipio de Medellín. *Revista CES Psicología*, II(1), 3-19. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4235/423539414002.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Test Tecla

SEXO: FEMENINO ___ MASCULINO ___ EDAD: _____ ESCOLARIDAD: _____

TIPO DE VINCULACIÓN: PLANTA _____ CONTRATO _____ TIEMPO LABORADO: _____

ÁREA DE DESEMPEÑO: ÁREA ASISTENCIAL ___ ÁREA ADMINISTRATIVA _____

** Los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente interpretativos.*

TECLA

Este cuestionario ha sido diseñado para estudiar las condiciones del Clima Laboral de su Organización.

Al dar respuesta, tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Considere su caso personal y el de su grupo de trabajo (sus colegas y el jefe que comparten)
2. Cuando la frase se refiere explícitamente a la “Organización” o a la “Empresa”, responda con base en su percepción personal (lo que usted ha vivido).
3. Lea cuidadosamente cada frase y decida si es aplicable o no a su trabajo.
4. Si su respuesta es afirmativa (la frase es aplicable o válida la mayor parte de las veces), marque con una “X” la letra “V” de Verdadero en la casilla correspondiente.
5. Si su respuesta es negativa (la frase no es aplicable o no es válida la mayor parte de las veces), marque con una “X” la letra “F” de Falso en la casilla correspondiente.
6. En caso de cambiar su respuesta encierre en un círculo la opción equivocada y marque con una “X” la letra correspondiente “F” o “V”.

Recuerde que esto no es un examen, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad o validez de cada frase a la situación de su grupo de trabajo. Usted dispondrá de aproximadamente 30 minutos para contestar este cuestionario.

Le agradecemos de antemano su colaboración. De su sinceridad dependerá que la Empresa pueda realizar las mejoras que se requieran en el Clima Laboral. Sus respuestas serán anónimas y serán promediadas con las de los otros miembros de su grupo.

1. La gente le pone pilas a lo que hace.	F	V
2. El jefe nos aclara lo que tenemos que hacer.	F	V
3. Nos tratan como personas que conocemos nuestro trabajo.	F	V
4. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre compañeros.	F	V
5. No podemos hacer nada sin autorización.	F	V
6. Cuando uno hace un buen trabajo, recibe algún estímulo no monetario.	F	V
7. NO existen prestaciones extralegales.	F	V
8. NO es claro como toman decisiones en la empresa acerca de los empleados.	F	V
9. Tenemos todo lo que se necesita para hacer nuestro trabajo.	F	V
10. A la gente le interesa hacer los trabajos importantes.	F	V
11. Hay desorganización y falta de prioridades para hacer el trabajo.	F	V
12. Uno solo puede hacer en el trabajo lo que dicen.	F	V
13. A la gente le da temor hacer preguntas sobre el trabajo.	F	V
14. Uno puede decidir el método para hacer el trabajo.	F	V
15. Cuando uno rinde en el trabajo nadie se lo agradece.	F	V
16. En la empresa dan prestaciones adicionales a las legales.	F	V

17. Por cualquier error que uno comete es sancionado.	F	V
18. Nos dejan hacer el trabajo y solo cuando lo acabamos rendimos cuentas.	F	V
19. Nadie sabe qué le corresponde hacer.	F	V
20. La gente no se esmera por hacer un buen trabajo.	F	V
21. Para tomar cualquier decisión hay que consultar al jefe.	F	V
22. Hay buenas relaciones entre jefes y colaboradores.	F	V
23. Por lo general NO nos consultan cuando cambian políticas.	F	V
24. Los comentarios que uno recibe sobre su trabajo son razonables.	F	V
25. Anualmente hay aumento de sueldo en la empresa.	F	V
26. Es difícil trabajar en grupo por la desconfianza que hay entre mis compañeros.	F	V
27. Las áreas de trabajo están bien iluminadas.	F	V
28. Cuando hay dificultades para realizar un trabajo, la gente retarda su ejecución.	F	V
29. Se vive en un ambiente de orden y organización.	F	V
30. Nadie tiene en cuenta nuestras ideas para mejorar el trabajo.	F	V
31. Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.	F	V
32. Para hacer cualquier cosa se necesita aprobación previa.	F	V
33. Cuando la gente hace bien el trabajo, NO recibimos estímulos.	F	V
34. La gente que hace un trabajo similar al mío en la empresa gana más que yo.	F	V
35. Aquí se despide a la gente con facilidad.	F	V
36. Uno puede escoger la forma de hacer su trabajo.	F	V
37. Uno aprende mucho de los trabajos que hace en la empresa.	F	V
38. Es frecuente iniciar trabajos sin saber para qué se hacen.	F	V

39. A todo el mundo le interesa dar ideas para mejorar el trabajo.	F	V
40. Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados.	F	V
41. Para conseguir un permiso hay que hacer trámites largos.	F	V
42. A la gente la viven sancionando por fallas en su trabajo.	F	V
43. Las prestaciones que recibimos son justas.	F	V
44. Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez.	F	V
45. Cuando uno se esfuerza recibe reconocimiento no monetario.	F	V
46. Muchas veces se trabaja tan poco como sea posible.	F	V
47. El trabajo se hace de forma planeada y organizada.	F	V
48. En la empresa están preocupados porque uno emplee bien su tiempo.	F	V
49. Uno trabaja rodeados de compañeros, no de competidores.	F	V
50. Viven sancionando a la gente por errores pequeños.	F	V
51. Si uno trabaja bien, puede esperar a que lo asciendan.	F	V
52. Los aumentos salariales no compensan el aumento del costo de la vida.	F	V
53. Aquí la gente no se entromete en la vida privada de los demás.	F	V
54. Todo el mundo se esmera por hacer un buen trabajo.	F	V
55. En la empresa esperan que el trabajo de uno sea de alta calidad.	F	V
56. Al presentarse un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo.	F	V
57. El trabajo se revisa únicamente al finalizarlo.	F	V
58. La gente se comporta diferente cuando el jefe está cerca.	F	V
59. La gente se atreve a expresar desacuerdos inmediatamente, especialmente si así se pueden evitar problemas.	F	V
60. Aquí solo se fijan en los errores, no en las cualidades de trabajo.	F	V

61. La gente recibe un salario acorde a sus habilidades.	F	V
62. La empresa se preocupa por la seguridad industrial.	F	V
63. El jefe nos ayuda cuando lo necesitamos.	F	V
64. A los jefes no les interesa que le demos ideas para mejorar la calidad del trabajo.	F	V
65. Las personas nuevas reciben un buen entrenamiento.	F	V
66. Cada cual hace su trabajo como mejor le parezca.	F	V
67. Aquí se dicen las cosas como son, pero de buena manera.	F	V
68. Normalmente me dicen todo lo que tengo que hacer.	F	V
69. Cuando alguien comete un error, lo ayudan para que no vuelva a ocurrir.	F	V
70. La gente que hace mi trabajo en otras empresas ganan más que yo.	F	V
71. El ambiente que se respira en esta empresa es tenso.	F	V
72. En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados.	F	V
73. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo A la empresa le interesa mantener al personal actualizado técnicamente.	F	V
74. Se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo.	F	V
75. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo. La empresa está interesada en que cada uno decida cómo hacer su trabajo.	F	V
76. No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen. Si uno ayuda a la gente nadie se lo agradece.	F	V
77. Aquí uno puede expresarse sin temores con respecto a su trabajo. La gente se expresa sin temor, acerca de su trabajo.	F	V
78. Cualquier error que se cometa en el trabajo, indispone a los superiores. Los jefes se molestan con cualquier error que uno cometa.	F	V
79. Mis amigos fuera del trabajo tiene mejor ingreso que yo. Mis amigos que hacen lo mismo que yo, ganan lo mismo en otras empresas.	F	V
80. Los empleados pueden defenderse de la organización. Uno puede expresar desacuerdo con decisiones tomadas por el jefe.	F	V
81. En la empresa hay preocupación porque uno eduque a sus hijos.	F	V
82. En realidad a casi nadie le importa comenzar un trabajo aun cuando no se haya terminado el que se está haciendo. Se comienzan los trabajos dejando los anteriores a medias.	F	V

83. Por lo general las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente. Los jefes NO se contradicen al dar órdenes.	F	V
84. Los jefes tienen en cuenta las iniciativas de los colaboradores.	F	V
85. Entre diferentes dependencias nos colaboramos.	F	V
86. Hay demasiados trámites para todo.	F	V
87. Da lo mismo que le pongan pilas al trabajo o que no se las pongan.	F	V
88. Los ingresos que uno recibe en la empresa permiten vivir decentemente.	F	V
89. Las directivas están pendientes de los más min errores que se puedan cometer. Los jefes solo se fijan en los errores que cometemos.	F	V
90. A menudo se presentan hostilidades entre el personal. Los conflictos entre el personal son frecuentes.	F	V

Anexo 2. Formato de Entrevista Semiestructurada

Fecha: _____

Propósito: Conocer la percepción que tienen los colaboradores(as) en relación al clima laboral en la empresa Aceros y Concretos.

A continuación, encontrará una serie de preguntas que tratan de identificar cuál es su percepción en cuanto al clima laboral dentro de la organización. Esta información es totalmente confidencial y de uso exclusivo para la elaboración y puesta en marcha del protocolo diagnóstico y de intervención en Clima laboral; que es dirigido por las estudiantes de psicología de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, sede Bello.


Señalar con una (X) la respuesta según corresponda:

1. ¿Cómo es su lugar de trabajo en cuanto a la estructura física? ¿Por qué?:	Bueno ___ Malo ___ Regular ___
2. ¿Considera usted que la empresa es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?:	Si ___ No ___
3. ¿Considera usted que herramientas con las que cuenta para realizar su trabajo son suficientes? ¿Por qué?:	Si ___ No ___
4. ¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia? ¿Por qué?:	Si ___ No ___
5. ¿La empresa le ha dado algún reconocimiento por su trabajo? Profundice su respuesta:	Si ___ No ___
6. Se siente usted preparado para enfrentar cualquier eventualidad en su trabajo? Argumente:	Sí ___ No ___
7. ¿La empresa le ha brindado oportunidades para ascender? Profundice su respuesta:	Sí ___ No ___
8. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que ha venido desempeñando en esta empresa? Argumente:	Sí ___ No ___

9. Los aportes que usted hace a la empresa son en el ámbito de: Esfuerzo____ Dedicación____ Puntualidad____ Elogios a la Empresa____ Argumente:
10. ¿Que lo impulsa a ir a su trabajo día a día?
11. ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo en la organización? Justifique su respuesta
12. ¿Considera usted que existen dificultades de comunicación en la compañía? Sí___ No___ Especifique:
13. Las relaciones con sus compañeros son: Buenas ___ Regulares ___ Deficientes ___ ¿Por qué?:
14. ¿Cree usted, que se tienen en cuenta los aportes u opiniones que usted brinda para contribuir a la resolución de conflictos dentro de la organización? Sí___ No___ Justifique su respuesta:
15. ¿Cree usted que sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador? Si___ No___ ¿Por qué?:
16. ¿Si tuviera la potestad de cambiar algo relacionado con la empresa que cambiaría? Argumente.
17. ¿Usted se considera un miembro importante y activo para la organización? Si___ No___ Justifique:

Gracias por su colaboración.

Anexo 3. Consentimiento Informado

	Consentimiento Informado de Participación en Diagnostico e Intervención en Clima Laboral
Fecha:	Versión: 01

Sr(a) Usuario, por favor lea atentamente el siguiente documento que tiene como objetivo explicarle el uso y confidencialidad de sus datos, así como sus derecho y compromisos frente al proceso de intervención. Si tiene alguna duda consúltela con las estudiantes de psicología de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

1. USO Y CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS:

Toda la información que usted proporcione incluyendo cualquier grabación de audio, video o reporte escrito, son confidenciales y no serán divulgadas ni entregadas a ninguna otra institución o individuo sin su consentimiento expreso, excepto cuando la orden provenga de una autoridad competente.

2. PROPÓSITO DE ESTE INFORME DE CONSENTIMIENTO

Este Informe de consentimiento se da a usted para ayudarle a entender las características del estudio, de tal modo que usted pueda decidir voluntariamente si desea participar o no. Si luego de leer este documento tiene alguna duda, pida al personal del estudio que le explique. Quienes le proporcionarán toda la información que necesite para que usted tenga un buen entendimiento y claridad del estudio.

3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR:

El propósito es hacer un diagnóstico e intervención en clima laboral en la empresa Aceros y Concretos S.A.S. Por lo tanto, se aplicará el cuestionario Test de clima organizacional de la Universidad de los Andes– Tecla (John Sudarsky, 1977), se realizará una entrevista semiestructurada que mide el clima laboral en las organizaciones y se procederá a realizar una

serie de talleres y actividades que permitan garantizar un adecuado clima organizacional dentro de la institución.

4. CONFIDENCIALIDAD DEL PARTICIPANTE:

Las únicas personas que sabrán que usted participó en el estudio somos los miembros del equipo de investigación y se garantiza que no se divulgara ninguna información sobre usted, o proporcionada por usted durante la investigación. Por ello, cuando los resultados de la investigación se publiquen, no se incluirá información que pueda revelar su identidad.

Su participación en esta investigación es voluntaria. Si usted decide participar, usted está libre retirarse en cualquier momento sin tener ninguna consecuencia. En el momento que solicite información relacionada con el proyecto las investigadoras se la proporcionarán.

5. DECLARACION DEL CONSENTIMIENTO:

Yo _____, identificado(a) con cedula de ciudadanía número _____ de _____ manifiesto:

- He leído y escuchado satisfactoriamente las explicaciones sobre este estudio y he tenido la oportunidad de hacer preguntas. Estoy enterado(a) de los riesgos y beneficios potenciales de participar en este estudio y sé que puedo retirarme de él en cualquier momento.
- Autorizo el uso de la información para los propósitos de la investigación. Yo estoy de acuerdo en participar en este estudio.
- Autorizo que mi correo electrónico, sea utilizado como sistema de comunicación y como herramienta de solicitud de información para fines exclusivos de este proyecto de información.

Firma de aceptación del usuario: _____

Firma del profesional responsable: _____

6. REVOCACION DE CONSENTIMIENTO

Fecha y firma de abandono voluntario de participación en el proceso: _____

Anexo 4. Lectura Trasplante del Riñón

Trasplante Del Riñón.

Como la diálisis de un riñón se ha vuelto muy rara, la gente que tiene un mal funcionamiento renal desea un trasplante. Aquellos que no se lo hacen probablemente morirán en uno o dos años. Desafortunadamente hay más interesados que riñones disponibles.

El Centro Médico de Houston Texas, es reconocido por sus trasplantes de riñón. Un subgrupo de doctores decide cuál de los pacientes obtendrá mayores beneficios de un trasplante. Por ejemplo, una persona con un enfisema crónico u otra enfermedad que debilite no se podrá recuperar bien de esta operación.

Usted forma parte del comité de selección final del hospital. Todos los pacientes de la lista han sido declarados en buenas condiciones y podrán obtener un gran beneficio del trasplante. Se supone que tienen las características adecuadas para los donadores del riñón. Ahora es el tiempo de escoger seis personas que recibirán un riñón este año. Clasifique por orden de importancia a los seis primeros, ya que solo habrá cuatro o cinco riñones. Además, ponga otras dos alternativas ya que puede haber hasta ocho riñones para ser trasplantados.

Anexo 6. Carta de Autorización Ejecución del Protocolo

Bello, 25 de Mayo de 2018

Señora
Erika Patricia Bedoya Flores
Directora Administrativa
Aceros y Concretos

Cordial Saludo,

Por medio de la presente se solicita amablemente se les permita a las estudiantes Gloria Deisy Tangarife Montoya identificada con C.C 1.017.142.859 y Sonia Yaneth García Arango identificada con C.C N° 43.862.598 llevar a cabo en la empresa Aceros y Concretos S.A.S el protocolo de intervención de su absoluta autoría como opción de trabajo de grado en Psicología y que cuenta con la vigilancia y regulación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Para su realización se establecen los siguientes parámetros:

Título del proyecto: Diagnostico e intervención de clima laboral en la empresa Aceros y Concretos.

Objetivo General: Ejecutar estrategias de diagnóstico e intervención en clima organizacional de la empresa Aceros y Concretos S.A.S.

Instrumentos a aplicar para la recolección de información: Se aplicará el test Tecla antes y después de la intervención y se realizar una entrevista semiestructurada; todo con el fin de conocer la perspectiva que los empleados tienen en cuanto al clima laboral. Con base a la información arrojada se procederá a ejecutar unos talleres basados en estrategias de comunicación asertiva que permitan promover concientización y participación activa por parte de los colaboradores.

Tiempo estimado para la realización de la actividad: Con el fin de que la ejecución del protocolo no interfiera con el sano desarrollo de actividades de la organización; consideramos, que el tiempo estimado para la puesta en marcha del proyecto será de aproximadamente 6 encuentros; que estarán fijados conjuntamente y con anterioridad durante el segundo semestre académico del año 2018.

Consideraciones éticas: La información recolectada de parte de la muestra seleccionada será tratada y utilizada para fines netamente académicos. Por tanto, queremos dar por sentado,

www.uniminuto.edu

que dicha información será guardada con total confidencialidad y manipulada de manera que no se irrespete la dignidad y el bienestar de los participantes, tal como lo señala el Art. 2° de la Ley 1090 de 2006, donde se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología y se dicta el Código Deontológico y Bioético, entre sus principios universales la confidencialidad con los participantes. De igual manera, el proyecto se ejecutará sin ningún ánimo de lucro, se mantendrá el secreto profesional, y los participantes están en su libre decisión y derecho de participar y/o renunciar a la actividad o contestar o no alguna pregunta planteada. Así mismo, se le pedirá a cada empleado firmar un consentimiento informado donde se garantizarán las consideraciones éticas acá señaladas.

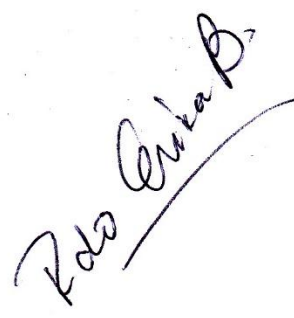
Devolución de los resultados del ejercicio investigativo: Por otra parte, queremos comunicarle, que ustedes como empresa en la que ejecutamos este protocolo, podrán tener acceso a la devolución de los resultados que arroje el ejercicio investigativo al momento de ser finalizado.

Cualquier novedad o duda puede comunicarse con Andrés Felipe Jaramillo Restrepo, Docente del programa de Psicología, Asesor de la facultad Ciencias Humanas y Sociales de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, en el correo restrepo.jaramillo@uniminuto.edu.co

Agradeciendo la atención prestada.



WILMAR ARLEY JIMÉNEZ TABORDA
Director del Programa de Psicología
Corporación Universitaria Minuto de Dios
wjimenez@uniminuto.edu
Teléfono: 4669200 Ext. 4119
CC: 71.761.466



www.uniminuto.edu

Anexo 7. Entrevistas Semiestructuradas Aplicadas

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CLIMA LABORAL

Fecha: 19/09/2018

Propósito: Conocer la percepción que tienen los colaboradores(as) en relación al clima laboral en la empresa Aceros y Concretos.

A continuación, encontrará una serie de preguntas que tratan de identificar, cuál es su percepción en cuanto al clima laboral dentro de la organización. Esta información es totalmente confidencial y de uso exclusivo para la elaboración y puesta en marcha del protocolo diagnóstico y de intervención en Clima laboral; este es un producto netamente académico, dirigido por las estudiantes de psicología de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, sede Bello.

Señalar con una (X) la respuesta según corresponda:

1. ¿Cómo es su lugar de trabajo en cuanto a la estructura física?	Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/>
¿Por qué?:	<i>Cuento con espacio cómodo, con buena portera y cuento con implementos</i>
2. ¿Considera usted que la empresa es un buen lugar para trabajar?	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Por qué?:	<i>Que le falta mejorar con las funciones que se le colocan al profesional</i>
3. ¿Considera usted que las herramientas con las que cuenta para realizar su trabajo son suficientes?	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Por qué?:	<i>Tenemos computador, implementos de protección personal, transporte</i>
4. ¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Por qué?:	<i>Por que es acordado en el contrato por convenio.</i>
5. ¿La empresa le ha dado algún reconocimiento por su trabajo?	Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
Profundice su respuesta:	
6. Se siente usted preparado para enfrentar cualquier eventualidad en su trabajo?	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Argumente:	<i>Por que todo es de investigar y buscar soluciones, profundizar.</i>
7. ¿La empresa le ha brindado oportunidades para ascender?	Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
Profundice su respuesta:	

8. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que ha venido desempeñando en esta empresa? SÍ <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Argumente:
9. Los aportes que usted hace a la empresa son en el ámbito de: Esfuerzo <input checked="" type="checkbox"/> Dedicación <input checked="" type="checkbox"/> Puntualidad <input checked="" type="checkbox"/> Elogios a la Empresa <input type="checkbox"/> Argumente: <i>por el trabajo que se realiza es puntual y lo hago con compromiso.</i>
10. ¿Que lo impulsa a ir a su trabajo día a día? <i>Aprender y prepararme para la vida profesional.</i>
11. ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo en la organización? Justifique su respuesta <i>Regular hay gente que hace mal ambiente por chismes -division es porada.</i>
12. ¿Considera usted que existen dificultades de comunicación en la compañía? SÍ <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Especifique: <i>Se deja influenciar por lo que cuentan los demás y no se informan.</i>
13. Las relaciones con sus compañeros son: Buenas <input checked="" type="checkbox"/> Regulares <input type="checkbox"/> Deficientes <input type="checkbox"/> ¿Por qué?: <i>trato de tener relaciones laborales buenas con ellos y la mayoría son muy educados.</i>
14. ¿Cree usted, que se tienen en cuenta los aportes u opiniones que usted brinda para contribuir a la resolución de conflictos dentro de la organización? SÍ <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Justifique su respuesta: <i>por que se trata de buscar soluciones.</i>
15. ¿Cree usted que sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador? SÍ <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué?: <i>Siempre me preguntan como voy en el trabajo, que si tengo alguna dificultad.</i>
16. ¿Si tuviera la potestad de cambiar algo relacionado con la empresa que cambiaría? Argumente. <i>Tendría muy definido lo que le toca hacer a cada profesional no revolucionaria.</i>
17. ¿Usted se considera un miembro importante y activo para la organización? SÍ <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Justifique: <i>Considero que lo que corresponde a la parte ambiental es muy importante para todas las empresas.</i>

Fuente: diseño personal

Gracias por su colaboración.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CLIMA LABORAL

Fecha: 19 Sep 2018.

Propósito: Conocer la percepción que tienen los colaboradores(as) en relación al clima laboral en la empresa Aceros y Concretos.

A continuación, encontrará una serie de preguntas que tratan de identificar, cuál es su percepción en cuanto al clima laboral dentro de la organización. Esta información es totalmente confidencial y de uso exclusivo para la elaboración y puesta en marcha del protocolo diagnóstico y de intervención en Clima laboral; este es un producto netamente académico, dirigido por las estudiantes de psicología de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, sede Bello.

Señalar con una (X) la respuesta según corresponda:

1. ¿Cómo es su lugar de trabajo en cuanto a la estructura física? ¿Por qué?:	Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Malo ___ Regular ___
2. ¿Considera usted que la empresa es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?: <u>Un lugar amplio.</u>	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No ___
3. ¿Considera usted que las herramientas con las que cuenta para realizar su trabajo son suficientes? ¿Por qué?:	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No ___
4. ¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia? ¿Por qué?:	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No ___
5. ¿La empresa le ha dado algún reconocimiento por su trabajo? Profundice su respuesta:	Sí ___ No <input checked="" type="checkbox"/>
6. Se siente usted preparado para enfrentar cualquier eventualidad en su trabajo? Argumente: <u>Me he superado en los retos. que se me han propuesto.</u>	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No ___
7. ¿La empresa le ha brindado oportunidades para ascender? Profundice su respuesta:	Sí ___ No <input checked="" type="checkbox"/>

8. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que ha venido desempeñando en esta empresa? Argumente: <i>Oportunidad de aprendizaje.</i> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
9. Los aportes que usted hace a la empresa son en el ámbito de: Esfuerzo <input type="checkbox"/> Dedicación <input checked="" type="checkbox"/> Puntualidad <input type="checkbox"/> Elogios a la Empresa <input type="checkbox"/> Argumente:
10. ¿Que lo impulsa a ir a su trabajo día a día? <i>Oportunidad de superarme.</i>
11. ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo en la organización? Justifique su respuesta <i>Cohiben, ambiente libre,</i>
12. ¿Considera usted que existen dificultades de comunicación en la compañía? Especifique: <i>Poca claridad en la información.</i> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
13. Las relaciones con sus compañeros son: Buenas <input checked="" type="checkbox"/> Regulares <input type="checkbox"/> Deficientes <input type="checkbox"/> ¿Por qué?: <i>La voy bien con todos.</i>
14. ¿Cree usted, que se tienen en cuenta los aportes u opiniones que usted brinda para contribuir a la resolución de conflictos dentro de la organización? Justifique su respuesta: <i>No opino frente a eso.</i> Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
15. ¿Cree usted que sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador? ¿Por qué?: <i>Consigro que hay otros áreas a las qte les den más importancia.</i> Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
16. ¿Si tuviera la potestad de cambiar algo relacionado con la empresa que cambiaría? Argumente. <i>Los computadores</i>
17. ¿Usted se considera un miembro importante y activo para la organización? Justifique: <i>Activo si importante no se.</i> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Fuente: diseño personal

Gracias por su colaboración.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CLIMA LABORAL

Fecha: 19/09/2018.

Propósito: Conocer la percepción que tienen los colaboradores(as) en relación al clima laboral en la empresa Aceros y Concretos.

A continuación, encontrará una serie de preguntas que tratan de identificar, cuál es su percepción en cuanto al clima laboral dentro de la organización. Esta información es totalmente confidencial y de uso exclusivo para la elaboración y puesta en marcha del protocolo diagnóstico y de intervención en Clima laboral; este es un producto netamente académico, dirigido por las estudiantes de psicología de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, sede Bello.

Señalar con una (X) la respuesta según corresponda:

1. ¿Cómo es su lugar de trabajo en cuanto a la estructura física? Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Malo ___ Regular ___ ¿Por qué?: <i>Estoy cómoda y lo que brinde es bien</i>
2. ¿Considera usted que la empresa es un buen lugar para trabajar? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No ___ ¿Por qué?: <i>Aprendí muchas cosas en la parte laboral y no enseñan como normal.</i>
3. ¿Considera usted que las herramientas con las que cuenta para realizar su trabajo son suficientes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No ___ ¿Por qué?: <i>Me han entregado un buen perfil de trabajo -organizado.</i>
4. ¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia? Sí ___ No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Por qué?: <i>Por que soy practicante.</i>
5. ¿La empresa le ha dado algún reconocimiento por su trabajo? Sí ___ No <input checked="" type="checkbox"/> Profundice su respuesta:
6. Se siente usted preparado para enfrentar cualquier eventualidad en su trabajo? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No ___ Argumente: <i>He han porido cosas que no conocia y así me subido resolver</i>
7. ¿La empresa le ha brindado oportunidades para ascender? Sí ___ No <input checked="" type="checkbox"/> Profundice su respuesta:

8. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que ha venido desempeñando en esta empresa?	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Argumente: <i>Me siento cómodo, no me dicen todo el tiempo que debo hacer.</i>	
9. Los aportes que usted hace a la empresa son en el ámbito de:	Esfuerzo <input type="checkbox"/> Dedicación <input checked="" type="checkbox"/> Puntualidad <input type="checkbox"/> Elogios a la Empresa <input type="checkbox"/>
Empresa <input type="text"/> Argumente:	
10. ¿Que lo impulsa a ir a su trabajo día a día?	
<i>Aprender cosas nuevas.</i>	
11. ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo en la organización? Justifique su respuesta	
<i>El ambiente es bueno ya que no se tiene problemas con nadie todo son amable y respetuosos.</i>	
12. ¿Considera usted que existen dificultades de comunicación en la compañía?	Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
Especifique:	
13. Las relaciones con sus compañeros son:	Buenas <input checked="" type="checkbox"/> Regulares <input type="checkbox"/> Deficientes <input type="checkbox"/>
¿Por qué?: <i>Normal, no tenemos discusiones, se ha llevado una buena relación con los compañeros.</i>	
14. ¿Cree usted, que se tienen en cuenta los aportes u opiniones que usted brinda para contribuir a la resolución de conflictos dentro de la organización?	Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
Justifique su respuesta: <i>No se ha presentado.</i>	
15. ¿Cree usted que sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Por qué?: <i>Ella es atenta a lo que uno está haciendo, lo corrige a uno para hacer un buen trabajo.</i>	
16. ¿Si tuviera la potestad de cambiar algo relacionado con la empresa que cambiaría? Argumente.	
<i>Las habilidades de la empresa, mucha gente no conoce la empresa.</i>	
17. ¿Usted se considera un miembro importante y activo para la organización?	Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
Justifique:	

Fuente: diseño personal

Gracias por su colaboración.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CLIMA LABORAL

Fecha: 19 Sep / 2018.

Propósito: Conocer la percepción que tienen los colaboradores(as) en relación al clima laboral en la empresa Aceros y Concretos.

A continuación, encontrará una serie de preguntas que tratan de identificar, cuál es su percepción en cuanto al clima laboral dentro de la organización. Esta información es totalmente confidencial y de uso exclusivo para la elaboración y puesta en marcha del protocolo diagnóstico y de intervención en Clima laboral; este es un producto netamente académico, dirigido por las estudiantes de psicología de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, sede Bello.

Señalar con una (X) la respuesta según corresponda:

1. ¿Cómo es su lugar de trabajo en cuanto a la estructura física? ¿Por qué?:	Buenos herramientas de trabajo.	Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Malo ___ Regular ___
2. ¿Considera usted que la empresa es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?:	Brindan buenos medios para trabajar.	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No ___
3. ¿Considera usted que las herramientas con las que cuenta para realizar su trabajo son suficientes? ¿Por qué?:	Son necesarias para mi trabajo.	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No ___
4. ¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia? ¿Por qué?:		Sí ___ No <input checked="" type="checkbox"/>
5. ¿La empresa le ha dado algún reconocimiento por su trabajo? Profundice su respuesta:	Reconocimiento emocional.	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No ___
6. Se siente usted preparado para enfrentar cualquier eventualidad en su trabajo? Argumente:	Aunque soy prudente si creo con las habilidades para solucionar.	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No ___
7. ¿La empresa le ha brindado oportunidades para ascender? Profundice su respuesta:		Sí ___ No <input checked="" type="checkbox"/>

8. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que ha venido desempeñando en esta empresa? Argumente: <i>Va acorde con mi formación profesional.</i>	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
9. Los aportes que usted hace a la empresa son en el ámbito de: Esfuerzo <input checked="" type="checkbox"/> Dedicación <input checked="" type="checkbox"/> Puntualidad <input checked="" type="checkbox"/> Elogios a la Empresa <i>Sigo puntual, vabro mi tiempo.</i> Argumente:	
10. ¿Que lo impulsa a ir a su trabajo día a día? <i>Aprender</i>	
11. ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo en la organización? Justifique su respuesta <i>Bueno, porque hay buenos trates y mucho respeto.</i>	
12. ¿Considera usted que existen dificultades de comunicación en la compañía? Especifique: <i>Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></i>	
13. Las relaciones con sus compañeros son: ¿Por qué?: <i>Buenas <input checked="" type="checkbox"/> Regulares <input type="checkbox"/> Deficientes <input type="checkbox"/></i>	
14. ¿Cree usted, que se tienen en cuenta los aportes u opiniones que usted brinda para contribuir a la resolución de conflictos dentro de la organización? Justifique su respuesta: <i>No se han presentado, pero me siento en la capacidad.</i>	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
15. ¿Cree usted que sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador? ¿Por qué?: <i>Si no me merecen interés, es muy difícil hacer las cosas</i>	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
16. ¿Si tuviera la potestad de cambiar algo relacionado con la empresa que cambiaría? Argumente. <i>El horario - muy extenso.</i>	
17. ¿Usted se considera un miembro importante y activo para la organización? Justifique: <i>Vabro de mi área de trabajo, se replica en la organización.</i>	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Fuente: diseño personal

Gracias por su colaboración.