PROPUESTA DE CREACION DE UN INSTRUMENTO DE MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA INDUSTRIA FARMACEUTICA

TESIS

VALENTINA HERNANDEZ GARCIA
MARIA FERNANDA ROJAS

Trabajo de grado para optar al título de
Maestría en Administración
con énfasis en gestión estratégica

DIRECTOR,
AIDA MEDINA

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
SANTIAGO DE CALI
2011

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN …….....8

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……...……..9

2. JUSTIFICACION……...10

3. OBJETIVOS……..…11

3.1 OBJETIVO GENERAL……...…11

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS……..…13

4. MARCO DE REFERENCIA …….....13

4.1 MARCO CONTEXTUAL……..…13

4.2 SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA……..……..17

4.2.1 Actividad Principal……..…17

4.2.2 Misión……...17

4.2.3 Visión……..….18

5. MARCO TEÓRICO ……..…18

5.1 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL…….....18

5.2 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....19

5.3 METODOS UTILIZADOS PARA DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL……20

5.3.1 Cuestionario Litwin y Stringer ……..20

5.3.2 Cuestionario Rensis Likert ……....21

5.3.3 Metodo Pritchard y Karasick……..…22

5.3.4 Dimensiones Fernando Toro ……...22

5. 4 PARA QUE INVESTIGAR CLIMA ORGANIZACIONAL……23

5.5 COMO INVESTIGAR CLIMA ORGANIZACIONAL……..…24

5.6 ESCALA LIKERT……25

6. METODOLOGIA……27

6.1 TIPO DE ESTUDIO…….....28

6.2 UNIVERSO O POBLACIÓN Y MUESTRA……..……..……..…..28

6.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO……29

6.4 HIPOTESIS DE ESTUDIO……..……30

6.5 PROCEDIMIENTO……..…31

7. RESULTADOS ……34

CONCLUIONES……38

RECOMENDACIONES……41

LECCIONES APRENDIDAS……42

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Puntuaciones de las preguntas de la encuesta…….26

Cuadro 2. Análisis estadístico preguntas 1 a 11……..……35

Cuadro 3. Análisis estadístico preguntas 12 a 22……..…….....36

Cuadro 4. Análisis estadístico preguntas 23 a 33……37

Cuadro 5. Análisis estadístico preguntas 34 a 44……37

Cuadro 6. Análisis estadístico preguntas 45 a 53……37

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo 1. Instrumento Inicial……45

Anexo 2. Resultados panel de expertos……47

Anexo 3. Instrumento final……48

Anexo 4. Definición de Factores, Subfactores y preguntas que los miden……..49

RESUMEN

El recurso humano es determinante en las organizaciones, ya que es el que agrega valor en los productos y servicios de las mismas. Debido a la alta competitividad a nivel industrial, muchas empresas han descubierto la importancia de tener un buen clima laboral ya que con este, se tiene a un personal altamente motivado, comprometido y productivo, lo cual conlleva a un mejor desempeño de las personas, aportando así al cumplimiento los objetivos estratégicos de la organización. En el presente estudio se diseño un instrumento de medición del clima organizacional para una empresa farmacéutica, basado en la teoría, investigaciones y aplicación al contexto farmacéutico, éste se compone de 3 dimensiones, 9 factores y 42 reactivos; en el presente reporte se presentan los resultados de la investigación, la metodología y las evidencias que permiten sustentar la validez del instrumento.

PALABRAS CLAVES: Recurso Humano – Clima Organizacional – Medición.

ABSTRAC

The human resource is critical for organizations; it is the value-added to products and services. Due to the industrial high competitiveness, many companies have discovered the importance of having a good organizational climate, because it brings highly motivated, committed and productive workers; leading to improved performance of individuals and compliance to the strategic objectives of the organization.In this project we designed an instrument for measuring organizational climate for a pharmaceutical company, based in theory, research and application to the pharmaceutical context; it is composed of 3 dimensions, 9 factors and 42 questions. The present report presents the results of research, methodology and evidence that substantiate the validity of the instrument.

KEY WORDS: Human Resources – Organizational Climate – Measurement

PROPUESTA DE CREACION DE UN INSTRUMENTO DE MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA INDUSTRIA FARMACEUTICA

INTRODUCCION

El factor humano es determinante en las organizaciones, ya que es el que agrega valor en los productos y servicios de las mismas. Debido a la alta competitividad a nivel industrial, muchas empresas han descubierto la importancia de tener un buen clima laboral ya que con este, se tiene a un personal altamente motivado, comprometido y productivo, lo cual conlleva a un mejor desempeño de las personas, aportando así al cumplimiento los objetivos estratégicos de la organización y proyectando confiabilidad y estabilidad al exterior de la Empresa.

Basados en las referencias del marco teórico y las investigaciones realizadas, se propone en este estudio la creación de un instrumento para la medición del clima organizacional para una empresa farmacéutica, el cual medirá las percepciones que tienen los individuos de su lugar de trabajo ó área en la que se desenvuelven.

Para esto se han recopilado una serie de teorías e investigaciones que muestran porqué es importante la medición del clima en las organizaciones y cómo a partir de otros modelos de medición del clima, se creará uno propio adaptado a las

necesidades de la empresa farmacéutica, brindando así un instrumento con el que se pueda realizar un diagnóstico acertado del clima organizacional.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad hay algunas empresas, sobre todo medianas y pequeñas, que no cuentan con instrumentos para la medición del clima organizacional, pues consideran que hacerlo no es importante y no aporta nada a su gestión y a sus resultados, sin conocer que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran y su medición proporciona herramientas a los gerentes o directivos para que orienten sus esfuerzos hacia los aspectos que están contribuyendo a afectar positiva o negativamente la productividad de su organización o área de trabajo. Por lo anterior en el presente documento nos ocuparemos de crear un instrumento de medición de clima para una empresa farmacéutica.

2. JUSTIFICACIÓN

La economía mundial actual, se caracteriza por sus constantes cambios, por su dinamismo y competitividad; y es allí donde las organizaciones desempeñan un rol significativo y juegan un papel muy importante, en el que la gerencia debe estar atenta y hacer seguimiento al comportamiento organizacional de la empresa para sobrevivir y seguir en curso. Deben buscar un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, pero sin perder de vista el lado humano de la empresa, es por esto que deben buscar mantener siempre un buen clima organizacional, que conlleve a optimizar la productividad, calidad, identificación y desarrollo pleno de las personas en la organización.

Dentro de las diversas necesidades que tienen las empresas, es ineludible que busquen lograr un adecuado desempeño en un clima organizacional estable, de tal manera que favorezca la consecución de los objetivos organizacionales. Para la empresa farmacéutica no es la excepción, también busca no quedarse atrás en cuanto a esta necesidad; en ésta organización, específicamente, nunca se ha llevado a cabo una evaluación de clima organizacional. Sin embargo para conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral, se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de la opinión o percepción que éstos tengan de diversos factores que

pudieran afectar su desempeño. Dichos factores, actualmente desconocidos por la organización, han inquietado el interés de los directivos, por lo que resulta coherente crear un instrumento de medición del clima organizacional, que aunque se conoce la existencia de instrumentos ya validados, es preciso la creación de uno propio que se adecúe a sus necesidades.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Crear un instrumento de medición de clima organizacional para una empresa farmacéutica, que permita diagnosticar las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio laboral.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Establecer la metodología para el diseño de un instrumento que permita obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico del clima organizacional.

2. Establecer cuáles son los principales factores que determinan el clima organizacional en la empresa farmacéutica, los que mejor se adaptan a las características de la empresa.
3. Operacionalizar o definir cada factor y crear sub-factores para cada uno.
4. Definir claramente cada sub-factor y establecer que miden.
5. Formular para cada sub-factor determinante del clima, preguntas que apunten a clarificar o diagnosticar la percepción que tienen los trabajadores de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.
6. Presentar a los encargados del área de recursos humanos de la empresa farmacéutica el instrumento de medición creado para su aprobación y validez de contenido.
7. Aplicar el cuestionario a un grupo piloto de personas, colaboradores de la empresa farmacéutica de diferentes niveles, para validar que el cuestionario sea claro y arroje los resultados pretendidos.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Según las percepciones de los empleados, en las últimas tres décadas el clima organizacional de las empresas colombianas no ha sido satisfactorio, y lo más preocupante es que la situación no parece mostrar mejoramiento.

Así lo señala Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, quien desde 1980 ha venido desarrollando un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) que ha sido aplicado en diferentes empresas del país, dejando claras conclusiones sobre las percepciones que aparecen en forma constante en las organizaciones colombianas, a partir de las siguientes variables definidas por los autores de la teoría de las relaciones humanas: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación, Toma de Decisiones y Control. Con el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas, se espera poder encontrar en el futuro mejoras sustanciales en los indicadores de gestión del factor humano, lo que con seguridad aportará a la perdurabilidad y mejorará el nivel de competitividad de dichas empresas en particular y de la economía de Colombia.

Pérez (2005), quien realizó un trabajo de investigación para proponer estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A., Sucursal La Concordia, Colombia. La metodología utilizada por el autor en esta investigación fue descriptiva; teniendo como sujetos de estudio a los once colaboradores de la organización, quienes conforman la población. Como conclusión, el autor determinó que se espera que el mejoramiento del clima organizacional permita obtener un verdadero éxito empresarial y laboral, ya que el personal manifestó poner su esfuerzo en este proceso.

El autor indicó que se ha demostrado que de existir motivación en los empleados, se logra eficacia y eficiencia en el trabajo que se realice. Asimismo recomendó la creación de un departamento de recursos humanos para lograr implementar programas de seguridad industrial, proceso con el que no contaba la empresa al momento de hacer la investigación.

Otras investigaciones sobre clima organizacional en algunos países de Latinoamérica y Europa muestran los siguientes resultados:

Con una población de 375 participantes clasificada en niveles jerárquicos (directivo, ejecutivo y operativo), Baldizón (2005) utilizó una entrevista dirigida y un cuestionario estructurado por medio de un sistema de preguntas cerradas, para diagnosticar el clima laboral de una empresa guatemalteca de la industria manufacturera. Concluyó que el factor más débil dentro del personal es la motivación ya que no hay expectativas de desarrollo y no hay conformidad con el salario. La identidad también se mostró en un nivel bajo. Sin embargo, las áreas

de comunicación, responsabilidad y claridad, fueron clasificadas como satisfactorias. También concluyó que los supervisores tienen una buena percepción del clima laboral. El autor recomendó implementar planes de producción por hora, colocar buzones de sugerencias y utilizar la técnica de enriquecimiento del puesto.

Esquivel (1997), en empresas Chilenas, Mexicanas y Peruanas, realizó una Análisis del estudio bibliográfico sobre gestión calidad y su relación con el clima organizacional. En este estudio concluyó, que la presencia de variables de clima organizacional han sido identificadas como soportes determinantes en los sistemas de calidad; que el clima organizacional es el reflejo de los valores culturales de la empresa; que el clima organizacional está compuesto por múltiples variables, dentro de las que mencionó liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación, condiciones de trabajo, toma de decisiones, sistemas de remuneración entre otras. También concluye que el desempeño se ve influenciado por el clima y que es posible detectar deficiencias en la orientación hacia la calidad a través de variables como trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, sistemas de remuneración, motivación, comunicación y capacitación.

En una publicación hecha por Dommele (s.f.), de la revista española BetterBeYourself, (2006), se encontró que se han realizado varios estudios que están relacionados con el clima organizacional. El autor del artículo menciona que las investigaciones demuestran que los recursos humanos son rentables. La facturación y los beneficios van viento en popa cuando hay una buena política de

personal, y desde hace poco, la relación entre una buena política de recursos humanos y los altos valores en el mercado de las empresas parece haber sido demostrada. Señala que según un estudio americano de 1999 de Gallup Institute, la mejora de los resultados empresariales y el desarrollo de los empleados van de la mano, aunque esto requiere un determinado estilo de dirección. Los directivos que trabajan bien, crean un ambiente en el que se presta atención a los empleados y en el que éstos pueden desarrollarse óptimamente y contribuir a los resultados de la empresa. Durante el estudio, se detectó una estrecha relación entre los resultados vitales de la empresa y la manera en que los directivos conseguían crear un ambiente laboral atractivo y productivo. Un ambiente así, motiva a las personas y crea un vínculo de identidad.

En un estudio peruano de satisfacción laboral realizado por Hernández (2003) cuyo objetivo general fue el de realizar un diagnóstico del nivel de satisfacción en una empresa dedicada a la exportación de prendas de vestir, en Lima, Perú. Realizó una investigación experimental, donde la muestra estuvo conformada por 139 trabajadores. Utilizó la Escala estandarizada de Satisfacción Laboral de Sonia Palma Carrillo y encontró que los trabajadores de la empresa presentan actitudes similares de satisfacción laboral. Los hombres tienen mayor satisfacción laboral que las mujeres y en cuanto al nivel de instrucción no se observan diferencias significativas. Recomendó que se le permitiera a la empresa, la implementación de estrategias para mejorar el desempeño organizacional, así como contribuir con la investigación sobre el tema en el medio, abriendo nuevos horizontes de estudio.

Estas investigaciones muestran que las empresas, nacionales e internacionales, se preocupan por el clima laboral de sus organizaciones y en ellas se evidencia que los principales factores que se toman en cuenta para evaluar el clima organizacional, son: Motivación, Satisfacción de necesidades, Beneficios adicionales, Identificación con la empresa, Relaciones interpersonales, Salario, Plan carrera, Comunicación, Seguridad en el trabajo, Estabilidad laboral, Responsabilidad, Toma de decisiones / autonomía, empoderamiento, Reconocimiento.

4.2 SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA:

4.2.1 Actividad Principal

Su razón de ser es la salud y el bienestar de la gente y su objetivo es dinamizar y energizar los mercados en los que participan.

4.2.2 Misión

SU misión es maximizar el valor de la compañía para la comunidad, nuestros consumidores y prescriptores, nuestros clientes, trabajadores y accionistas. Y lo logran a través de producir y comercializar productos y servicios en las áreas de la salud, del cuidado personal y el aseo del hogar.

4.2.3. Visión

En diez años, la compañía farmacéutica será uno de los 50 grupos empresariales más significativos de Colombia, con operaciones en varios países de América. Será una compañía reconocida nacional e internacionalmente por la responsabilidad asumida en todos sus actos.

5. MARCO TEORICO

5.1 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL[1]

Inicialmente los estudios de Clima y Cultura se hicieron independientemente, fue sólo en las últimas décadas que han sido discutidos simultáneamente en la literatura organizacional (Shcneider, 1990).

La cultura se define como las creencias normativas (es decir, los valores del sistema) y comparte las expectativas de conducta (es decir, las normas del sistema) en una organización (Cooke & Szumal, 1993). Las normas del sistema se refieren explícitamente al sistema de conductas que deben considerarse entre los

[1] Lawrence R. James, Carol C. Choi, Chia-Huei Emily Ko, Patrick K. McNeil, Matthew K. Minton, Mary Ann Wright, and Kwang-il Kim; Organizational and psychological climate: A review of theory and research, 2008, 17 (1), 20-27.

miembros de la Organización (Katz y Kahn, 1966). El sistema de valores proporciona apoyo a las ideologías y justifica las conductas normativas y las actividades que se derivan de estas conductas. El sistema de valores y normas son a menudo vistos como los productos de la dinámica de grupo.

El clima psicológico es la percepción individual del empleado del impacto psicológico que genera el ambiente de trabajo sobre su bienestar (James & James, 1979). Además, cuando los empleados de un área particular de trabajo están de acuerdo sobre sus percepciones del ambiente de trabajo, estas percepciones compartidas se conjugan para describir el clima organizacional (James & James, 1979).

5.2. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que los trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización; describe un grupo de características que muestra una organización o parte de ella.

(Toro, F) acuña en su texto la definición de clima como la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas.

5.3 HERRAMIENTAS Ó MÉTODOS DE DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL[2]

Los investigadores utilizan diferentes herramientas para tal propósito, pero es la encuesta la más utilizada. Según Brunet[3] el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este instrumento presenta a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta que punto están de acuerdo con la descripción mencionada. En general en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o intervalo. Entre los cuestionarios más utilizados están:

5.3.1 El cuestionario de Litwin y Stringer:

De acuerdo con George H. Litwin[4], citado por Kolb, el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó 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. El enfoque del instrumento es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las

[2] GARCÍA SOLARTE, MÓNICA, Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61, Universidad del Valle Colombia.

[3] BRUNET, Op. 1987. Cit., p.40

[4] KOLB, RUBIN y McINTYRE, Op. Cit., p. 111

percepciones del trabajador respecto a dichos factores. (Litwin y Stinger), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa: Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

5.3.2 El cuestionario de Rensis Likert

Dressler[5] afirma que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerenciales. 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. El cuestionario de Rensis Likert se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones: Proceso de liderazgo, Carácter de las fuerzas motivacionales, Carácter del proceso de comunicación, Grado de espíritu de trabajo que hay presente, Carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos a

[5] DESSLER, Op. 1979. Cit., p. 186

órdenes, Carácter de los procesos de control, Los fines de actuación y el entrenamiento

5.3.3 Metodo de Pritchard y Karasick[6]

Estos autores desarrollaron un instrumento de medida del clima compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones tenidas en cuenta son: Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad, Centralización de la toma de decisiones y Apoyo.

5.3.4 Dimensiones propuestas por Fernando Toro

(Toro, F 1992-1996), después de realizar diversos estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

[6] PRITCHARD, R.P. y KARASICK, B.W. The effects of Organizational climate on managerial job performancee and job satisfaction. Organizational behavior and human performance. 1973., citado por BRUNET, Op. Cit., p. 47

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Por ende, todas estas dimensiones han servido como elementos referenciales para este proyecto y se pretende que las dimensiones a incluir en nuestro instrumento estén acordes a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera garantizar que el clima organizacional se delimite de una manera precisa; es por esto que la empresa elegirá las dimensiones, factores y/o variables de medición que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir, basándose en todos estos modelos expuestos.

5.4 ¿PARA QUÉ INVESTIGAR SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL?

Los estudios de clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.

5.5 ¿CÓMO INVESTIGAR SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL?

El know how de la consultoría organizacional ha diseñado una serie de instrumentos vinculados a estas dimensiones que ya están confeccionados y que se venden para su aplicación o que forman parte de los programas de consultoría ya elaborados. Según la consultora P.A. & Partners (http://www.pa-partners.com) entre las técnicas más apropiadas para este tipo de estudios están: Cuestionarios, Entrevistas, Observación, Análisis Documental, Dinámicas de Grupo, Debates, Juegos Proyectivos ó Análisis de Incidentes Críticos. El cuestionario será el método que se utilizará como instrumento para la medición del clima organizacional en la empresa farmacéutica. Los instrumentos ya diseñados pueden tener una validez y confiabilidad garantizada, pero la desventaja es que sus dimensiones pueden no ser las más adecuadas o importantes en relación al contexto organizacional específico. La gran ventaja de los propios es que pueden reflejar mejor las dimensiones que nos interesa enfocar por su oportunidad e importancia; es por esto que el instrumento que se creará para la empresa farmacéutica es único y ajustado a los requerimientos de la organización.

Antes de iniciar la construcción del instrumento, se debe tener claro la teoría sobre la Escala Likert, pues es con base en esta que se elaborarán los estilos de respuestas que irían en el instrumento.

5.6 LA ESCALA LIKERT

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

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

a. Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir: Para el propósito de la encuesta que se propone, se medirán las características del medio ambiente de trabajo agrupadas en factores y subfactores.

b. Recopilación de ítems o indicadores de esa variable: Para esta encuesta se seleccionaron cincuenta y tres ítems utilizando una escala de medida ordinal. Para cada variable se asignaron algunos ítems con actitud positiva y otros con negativa.

c. Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems: Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación y los puntajes de estas son:

Cuadro 1. Puntuaciones de las preguntas de la encuesta

	Totalmente de acuerdo	**Parcialmente de acuerdo**	**Posición no definida**	**Parcialmente en desacuerdo**	**Totalmente en desacuerdo**
Items Positivos	5	4	3	2	1
Items Negativos	1	2	3	4	5
Fuente	Autoras del proyecto				

d. Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales: en este caso se aplicará a una muestra de 71 sujetos y se tabularán los resultados obtenidos.

e. Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados: se definirá una hipótesis y analizarán los datos mediante métodos estadísticos que serán descritos posteriormente.

f. Categorización jerárquica de la escala.

g. Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala:

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

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

Validez de Contenido: Grado en el cual los ítems son una muestra representativa de la variable que se desea medir.

Validez de Criterio: Establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento.

Validez de Constructo: Se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (constructos) que están siendo medidos. Para este proyecto se analizarán la validez de contenido y de constructo.

6. METODOLOGIA

La presente investigación es de carácter cualitativo, ya que su objetivo es captar la realidad social a través de los ojos de la gente que esta siento estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su contexto laboral.

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Las características de la presente investigación determinan un tipo de estudio descriptivo, en la medida que permita puntualizar la posibles causas por las cuales los colaboradores de la empresa farmacéutica perciben de una manera u otra cada uno de los factores incidentes en el clima organizacional, se busca especificar las propiedades importantes de personas frente a un fenómeno que sea sometido a análisis (Hernandez, Fernandez, Baptista 1998).

6.2 UNIVERSO O POBLACIÓN Y MUESTRA

El presente estudio está compuesto por una muestra piloto de 71 colaboradores de la empresa farmacéutica. Se entiende por colaboradores, aquellos que tienen vinculación directa a término indefinido a través de un contrato de trabajo.

Los métodos de selección de muestras pueden ser clasificados de acuerdo a:

1. El número de muestras tomadas de una población dada para un estudio: muestreo simple, doble y múltiple, y
2. La manera usada en seleccionar los elementos incluidos en la muestra: basados en el juicio de una persona y la selección aleatoria (al azar); los tipos comunes de muestreo aleatorio son el muestreo aleatorio simple, muestreo sistemático, muestreo estratificado y muestreo de conglomerados.

Para esta investigación se utilizó el Muestreo Aleatorio Simple; en el que se toma solamente una muestra de una población y es seleccionada de tal forma que cada persona que está siendo estudiada tiene la misma probabilidad de ser incluida. No hay un método universal para seleccionar una muestra aleatoria de una población de interés, sino que el método utilizado dependerá de las características propias de la población. Sin embargo, todos los métodos de muestreo aleatorios tienen un objetivo similar: dar la misma oportunidad a todos los elementos de la población de ser incluidos en la muestra.

En este caso se seleccionó una de las razones sociales de la empresa farmacéutica que la componen 71 empleados con las características previamente descritas. En el caso de estudio es importante resaltar que el tamaño de la muestra no es lo que determina lo que quiere medir el instrumento, ni su consistencia, es uno de los factores que nos permiten analizar su validez dentro de una población característica.

6.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO

El instrumento utilizado para el diagnostico del clima laboral en la empresa farmacéutica fue diseñado por las autoras de la tesis, basados en el marco teórico estudiado, en donde se identificaron factores preponderantes objeto del estudio que fueron acoplados a las características y particularidades de la empresa. Para el diseño del instrumento se determinaron ciertos factores que permiten conocer

las percepciones de los empleados acerca de las variables que más inciden en su comportamiento, lo que se refleja en su desempeño. Esto con el fin de tener en cuenta aquellos factores que influyen de manera determinante en la consecución de los objetivos funcionales y productivos de la empresa ya que de una u otra forma el óptimo desempeño de las mismas constituye un engranaje que garantice la eficiencia y productividad. El instrumento lo conformaron inicialmente 79 preguntas, los cuales después de la validez de contenido quedaron en 53, abarcando 3 dimensiones, 10 factores y 22 sub factores, cada uno de ellos teóricamente definido (Ver anexo 1 Instrumento Inicial).

6.4 HIPÓTESIS DE ESTUDIO

Para el estudio en cuestión se estableció una hipótesis que en las preguntas positivas la gente responda *totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo* y en las negativas *totalmente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo*, las cuales puntúan entre 4 y 5 en ambos casos. La comprobación de hipótesis, utilizando métodos estadísticos es que la probabilidad de ocurrencia o de éxito sea de 70% en el número de ensayos (71 en este caso) y que la probabilidad de que no tenga éxito sea mayor o igual al 5% para descartar el item. Con base en la anterior hipótesis, es importante aclarar que las preguntas positivas y negativas corresponden a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 1 a 5, en donde el 1 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en

la organización y el 5 su manifestación ideal o deseable. El encuestado debe señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

6.5 PROCEDIMIENTO

El procedimiento fue abordado en cinco fases:

Fase 1: Diseño y elaboración del instrumento piloto: para este fin se tomó en cuenta la revisión bibliográfica, con el fin de identificar qué variables influyen en la percepción que tienen los individuos del clima según lo que la empresa quería medir y finalmente se establecieron las dimensiones, los ítems y los criterios e instrucciones pertinentes para su aplicación que se mencionaron anteriormente.

Fase 2: Identificación de validez de contenido: se sometió el instrumento preliminar a validación de contenido por 4 jueces expertos, se diseñó una rejilla de calificación empleando el programa Microsoft Excel para que los expertos evaluaran el instrumento por medio de un formato que contenía las variables a evaluar (Ver Anexo 2 análisis panel de expertos), sus respectivos ítems y criterios de evaluación: (0: si la categoría describe de manera idónea lo que se intenta medir, 1:Si necesita de modificación por algo de forma, pero mide lo que dice que mide y 2: Si NO describe lo que quiere medir. Una vez recolectada la información, en la

cual los expertos evaluaron cada una de las categorías, se procedió a realizar un análisis estadístico que facilitara el procesamiento de los datos, se tuvieron en cuenta los diferentes conceptos de estadística descriptiva. Entre estos conceptos se encontró: La media, que se define como la sumatoria de un conjunto de puntajes dividida por el número total de los mismos. La moda: Se define como el puntaje que ocurre con mayor frecuencia en una distribución de los datos en este caso se saco a través de excel. Teniendo en cuenta estas medidas de tendencia central se analizaron los formatos y con base en ellos se elaboraron las diferentes correcciones y sugerencias hechas por cada juez. Inicialmente, el instrumento constaba de 79 preguntas, de los cuales se eliminaron 26 que fueron descartados por los resultados arrojados a través de la moda y la media.

Fase 3: Pilotaje: Como ya se mencionó en la fase anterior, el perfeccionamiento del cuestionario fue elaborado con base en las sugerencias y observaciones del panel de expertos; finalmente se obtuvo un cuestionario de 53 preguntas, el cual fue aplicado a un grupo de 71 personas con el fin de evaluar su validez de constructo. A esta muestra se le explicó el porqué del cuestionario y se dieron instrucciones de cómo diligenciarlo, para lo cual se tomaron entre 15 y 40 minutos. Se procedió posteriormente a tabular los resultados y confirmar la validez de cada una de las preguntas.

Fase 4: Comprobación de validez de constructo: En esta fase se procedió a tabular en Microsoft Excel todos los resultados de la encuesta aplicada en la fase

anterior, dejando registro por cada ítem qué respuestas dieron los 71 sujetos pertenecientes a la muestra. Posteriormente se aplicaron las medidas de tendencia central a cada una de las preguntas, tales como:

La moda: Se define como el puntaje que ocurre con mayor frecuencia en una distribución de los datos, en este caso se obtuvo a través de excel.

La moda alterna: que en nuestro caso era el segundo puntaje que ocurre con mayor frecuencia en la distribución de los datos, igualmente se obtuvo a través de Excel; basadas en nuestra hipótesis, para las preguntas positivas y negativas la moda y la moda alterna debían estar entre 4 y 5.

Frecuencia: es la cantidad de veces que se repite un determinado valor. En nuestro estudio se refiere a la frecuencia de la moda, que nos arrojó un valor con el número de veces que calificaban las preguntas con 4 y 5 para las positivas y negativas. Para este caso se procedió a aplicar el porcentaje de la frecuencia.

Para finalizar la comprobación de la hipótesis se aplicó la herramienta estadística conocida como distribución binomial, que es una distribución de probabilidad discreta que mide el número de éxitos en una secuencia de **n** ensayos independientes de Bernoulli con una probabilidad fija p de ocurrencia del éxito entre los ensayos. Un experimento de Bernoulli se caracteriza por ser dicotómico, esto es, sólo son posibles dos resultados. A uno de estos se denomina éxito y tiene una probabilidad de ocurrencia p y al otro, fracaso, con una probabilidad q = 1 - p. En la distribución binomial el anterior experimento se repite n veces, de

forma independiente, y se trata de calcular la probabilidad de un determinado número de éxitos. Para n = 1, la binomial se convierte, de hecho, en una distribución de Bernoulli. $X \sim B(n,p)$. Este procedimiento de distribución binomial nos arrojó el resultado de las preguntas válidas y las que no, es decir las que no son concluyentes debido a que no dan respuesta del subfactor, factor y dimensión.

Fase 5: Conformación instrumento final: durante esta fase se procedió a realizar el análisis de los ítems a partir de los resultados arrojados en la fase anterior. Posteriormente, se hizo la afinación de los mismos, proceso en el cual se eliminaron o modificaron aquellos que no alcanzaron los niveles de confiabilidad y validez requeridos, para finalizar con la conformación del instrumento final.

7. RESULTADOS

En este capítulo se describirá cómo se obtuvo el instrumento final que se entregará a la empresa farmacéutica para la medición del clima organizacional, de tal forma que les permita diagnosticar las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio laboral. El instrumento inicial obtenido en la Fase 1 estaba compuesto por 79 preguntas, Los reactivos aprobados son de la pregunta 1 a la 53 (ver anexo 1), y los

reactivos descartados por la fase 3, de la pregunta 54 a la 79 (ver anexo 2 análisis panel de expertos). Por lo anteriormente descrito, el instrumento queda de 3 dimensiones, 8 factores, 20 sub-factores y 42 preguntas.

Como se menciono al final del capítulo anterior, se hará énfasis en el proceso que se llevo a cabo para la conformación del instrumento final, por lo anterior se expondrá el comportamiento de cada pregunta relacionándola con la dimensión, factor y sub-factor del clima organizacional y se relacionará a continuación el estudio estadístico ejecutado para verificar si realmente cada pregunta mide lo pretendido:

Cuadro 2. Análisis estadístico preguntas 1 a 11

Pregunta No.	**1**	**2 (-)**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
Moda alterna	4	1	4	5	4	4	4	4	4	5	5
Moda	5	2	5	4	5	5	5	5	5	4	4
Frecuencia de la moda	57	37	57	30	49	67	58	69	66	37	38
%	80%	52%	80%	42%	69%	94%	82%	97%	93%	52%	54%
P	2%	100%	2%	100%	53%	0%	1%	0%	0%	100%	100%
Fuente	Autoras del Proyecto										

Se hará el análisis para la pregunta número 1, pero la lectura del cuadro debe ser la misma para cada una de ellas: los resultados de acuerdo con la distribución binomial concluyen que el 80% (valor que se indica como **%**) del número de ensayos estuvieron entre las respuestas 4 (valor que se indica como **Moda**) y 5 (valor que se indica como **Moda alterna**) y que la probabilidad de que no tenga éxito es del 2% (valor que se indica como **P**), es decir que la pregunta mide lo que

pretende medir, dando información respecto a la percepción que tienen los colaboradores sobre las consideraciones de igualdad, justicia, ausencia de favoritismo e imparcialidad que se evidencian en la empresa, por tanto se valida el ítem. (Lo que mide cada pregunta se observa en el Anexo No. 4)

En este caso la pregunta mide lo pretendido, porque cumple las dos condiciones que son: que la probabilidad de ocurrencia o de éxito sea de 70% o mayor en el número de ensayos (71 para todos los items) y que la probabilidad de que no tenga éxito sea menor o igual al 5%.

Para que una pregunta quede como válida debe necesariamente cumplir las dos condiciones, si no cumple alguna de ellas quiere decir que no es concluyente y debe ser descartada.

Las preguntas resaltadas y en las que aparece el símbolo (-) fueron las redactadas de forma negativa.

A continuación los resultados de las demás preguntas:

Cuadro 3. Análisis estadístico preguntas 12 a 22

Pregunta No.	**12**	**13**	**14**	**15 (-)**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**
Moda alterna	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Moda	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Frecuencia de la moda	68	70	70	58	70	64	61	68	61	69	62
%	96%	99%	99%	82%	99%	90%	86%	96%	86%	97%	87%
P	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Fuente	Autoras del Proyecto										

Cuadro 4. Análisis estadístico preguntas 23 a 33

Pregunta No.	23	24	25 (-)	26	27 (-)	28	29	30	31	32	33
Moda alterna	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
Moda	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
Frecuencia de la moda	61	58	43	66	40	61	57	64	58	47	65
%	86%	82%	61%	93%	56%	86%	80%	90%	82%	66%	92%
P	0%	1%	94%	0%	99%	0%	2%	0%	1%	72%	0%
Fuente	Autoras del Proyecto										

Cuadro 5. Análisis estadístico preguntas 34 a 44

Pregunta No.	34	35 (-)	36	37	38	39	40	41	42	43	44
Moda alterna	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4
Moda	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
Frecuencia de la moda	62	49	56	61	56	58	67	59	48	61	68
%	87%	69%	79%	86%	79%	82%	94%	83%	68%	86%	96%
P	0%	53%	4%	0%	4%	1%	0%	0%	63%	0%	0%
Fuente	Autoras del Proyecto										

Cuadro 6. Análisis estadístico preguntas 45 a 53

Pregunta No.	45	46	47	24	49	50 (-)	51	52	53
Moda alterna	4	4	4	5	5	1	5	5	4
Moda	5	5	5	4	4	2	4	4	5
Frecuencia de la moda	66	63	62	58	56	34	57	61	56
%	93%	89%	87%	82%	79%	48%	80%	86%	79%
P	0%	0%	0%	1%	4%	100%	2%	0%	4%
Fuente	Autoras del Proyecto								

Después de realizado todo este análisis con cada uno de los ítems, quedan validados los reactivos 1-3-6-7-8-9-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-26-28-29-30-31-33-34-36-37-38-39-40-41-43-44-45-46-47-48-49-51-52-53. Y son rechazadas porque no son cloncluyectes las preguntas 2-4-5-10-11-25-27-32-35-42-50. Finalmente quedó conformado un instrumento con 42 preguntas. (Ver anexo 3)

CONCLUSIONES

El recurso humano es el capital empresarial más valioso, ya que es el que posee y desarrolla el know how organizacional; por esta razón se hace imperativo realizar mediciones de clima laboral al interior de las Empresas, ya que estas nos permiten conocer las percepciones de los colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc., intervenciones que apuntan finalmente al cumplimiento del plan estratégico de la Organización.

La medición de clima laboral hace que las empresas conozcan las percepciones de los empleados acerca de las variables que más inciden en su comportamiento, lo que se refleja en su desempeño, es decir que permite saber cómo esas percepciones y/o representaciones hacen que los individuos se comporten o reaccionen de una determinada manera.

Una vez definidos por la alta gerencia las dimensiones a medir, se hace necesario precisar factores, sub-factores y operacionalización de cada uno de ellos, con el fin de crear preguntas idóneas que busquen medir lo que se pretende. Posterior a este proceso es preciso continuar con la creación de un abanico de preguntas, que deben ser puestas a evaluación por un panel de expertos, que logren evaluar la pertinencia y construcción de las mismas, buscando que las preguntas midan lo que pretenden.

Posterior a este proceso se debe construir el instrumento, que se entregará a una muestra piloto buscando corroborar la validez de las preguntas a través de estadísticas descriptivas. Para este paso se hace necesario establecer una hipótesis de trabajo, que facilite la selección de las preguntas que serán las definitivas.

Dentro del proceso de análisis, se logra concluir que entre más claro se tenga lo que se está midiendo, la redacción y el instrumento de aplicación; más acertado y menos dispendioso será el proceso de creación de un instrumento de medición de clima laboral; esto se experimentó en la calificación del panel de expertos en donde se descartaron una serie de preguntas, o porque no median el factor o por su mala redacción.

Los directivos de recursos humanos de la Empresa Farmacéutica quedaron muy satisfechos con el instrumento obtenido de este proyecto, producto de una investigación exhaustiva sobre clima organizacional y el cumplimiento de diversas etapas descritas a través de los objetivos específicos.

El contar con un clima organizacional satisfactorio es importante para el logro de los objetivos estratégicos de la organización; cabe resaltar que no es todo lo que se necesita pero es un factor importante que aporta al logro de dichos objetivos, ya que muchos dependen del compromiso de las personas y si los colaboradores están contentos con el lugar donde trabajan, hacen sus actividades a gusto y son conscientes de su responsabilidad de hacerlo bien, esto traerá consigo que la empresa perdure, se mantenga productiva y en constante mejoramiento y crecimiento.

El objetivo general de esta investigación se cumplió, pues se logro crear un instrumento a la medida para la empresa farmacéutica.

RECOMENDACIONES

Para futuras investigaciones y elaboración de todo tipo de encuestas se pueden hacer las siguientes recomendaciones al momento de elaborar la preguntas: deben apuntar al presente, evitar dar demasiada información sobre los hechos, o aquellos que puedan ser interpretados como tales; no ser ambiguos, ser relevantes a la actitud que se quiere medir; deben representar opiniones favorables o desfavorables, no sirven ítems de posición neutra, y sobre todo estar formuladas en lenguaje claro y simple.

Si la Empresa prefiere crear y utilizar un instrumento que se adecúe a las condiciones de su entorno y cultura y no recurrir a instrumentos ya elaborados, es de vital importancia involucrar a la alta gerencia de la organización para definir los factores que más le interesen y de esta manera diseñar una herramienta potente que mida el clima organizacional de la compañía, este es un paso inicial importante para el progreso y la incorporación de significativos cambios organizacionales.

LECCIONES APRENDIDAS

Este proceso fue una experiencia muy enriquecedora, primero que todo la investigación del marco teórico nos ha dejando amplios conocimientos acerca del clima organizacional en las empresas y la importancia de su medición; y por otro lado la elaboración del instrumento nos permitió corroborar que es primordial establecer y seguir una metodología clara y ordenada para obtener buenos resultados.

El acompañamiento de la Empresa fue de gran importancia para el logro de nuestro objetivo, sin ellos no hubiera sido posible obtener un instrumento que se ajustara a la organización y permitiera diagnosticar los factores que para la Gerencia y los directivos de Recursos Humanos eran los adecuados.

Esta herramienta le permitirá a la Empresa tener grandes ahorros, ya que anteriormente debían pagar a un tercero por realizar la medición del clima en la organización, arriesgándose a que el método utilizado no les brindara información suficiente y/o importante.

Creemos que la herramienta que hoy entregamos a la Empresa Farmacéutica será de gran importancia y podrá ser utilizada por todas las razones sociales de la Organización durante el tiempo que deseen, hasta que ellos consideren importante incluir algún otro factor que en la actualidad no fue relevante.

BIBLIOGRAFIA

- AMIBILE, Teresa. (1999) Creatividad e innovación. Mac Graw Hill. Bogotá
- ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Bogotá. Edit: Universidad del Rosario Facultad de Administración. 2006
- BALDIZO, R. (2005). Análisis del clima laboral en empresas guatemaltecas de la industria manufacturera que utilizan el cuadro de Mando Integral. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- BERRIO, Oscar; Medina., Luz Patricia. Analisis del clima organizacional en Maizena S.A. Tesis (Magister en Administracion de Empresas).- Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administracion. 1999. 249h
- BOWERS, D.G y TAYLOR, J.C. Survey of Organizations. Institute of social research. University of Michigan. 1970., citado por BRUNET, Op. cit., p. 50
- BRUNET, 1992, Rodríguez, D. 1999. “Constituyendo así un enfoque integral. Diagnóstico organizacional”.México.nternet:(http://mvint.usbmed.edu.co:8002/ojs/index.php/web/article/viewPDFInterstitial/447/432).
- CAPELLY, Mauricio, Garcia, Julian. Diseño de un instrumento de diagnostico de factores motivacionales y su implementacion en Colombina S.A. Tesis (Ingeniero Industrial).-- Universidad del Valle. Facultad de Ingenieria. 2001. 171h.
- CASASOLAla (2005). “Propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos” Internet:

- (http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional2.shtml).
- CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. (2da. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw – Hill. (1999).
- CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill. (2000).
- CHIAVENATO, I. Gestión del talento humano. Colombia: McGraw – Hill. (2002).
- DAFT, Richard. "Teoría y Diseño organizacional" Thomson Editores 2005.
- ESPINOZA(2006), " Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz ". Internet: (http://www.monografias.com/trabajos68/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz3.shtml).
- DESSLER, GARY. Organización y Administración, enfoque situacional. Editorial PHH S.A..México, 1979.
- GARCÍA SOLARTE, MÓNICA, Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61, Universidad del Valle Colombia.
- GARCÍA, Octavio. Un modelo para el autodiagnóstico del clima organizacional. Revista Tecnológica administrativa. Medellín Volumen V. Número 12 Mayo – Agosto 1997
- Gonçalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Disponible en. (Fecha de consulta: 17/06/2006).
- HERNANDEZ, M. (2003) Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa de textil peruana; Perú (En Red):

http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVuF.php#superior (Fecha de consulta: 14/06/2006).

- HERNANDEZ, R.Fernandez.C, Baptista,P. Metodología de la investigación. México. Edit. McGraw-Hill. 1998
- IDEALSA, Rodas (2004) " Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz ". Internet: (http://www.monografias.com/trabajos68/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz3.shtml).
- LAINFIESTA (2005) "Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz (Ciudad de Guatemala, Centro América)"Internet: (http://www.monografias.com/trabajos44/clima-laboral/clima-laboral3.shtml).
- LAWRENCE R. JAMES, CAROL C. CHOI, CHIA-HUEI EMILY KO, PATRICK K. MCNEIL, MATTHEW K. MINTON, MARY ANN WRIGHT, AND KWANG-IL KIM (2008), Paper: Organizational and psychological climate: A review of theory and research.
- MAISH MOLINA, ELENA, "Pautas Metodológicas para la realización de Estudios de Clima Organizacional" Internet http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a10.htm)
- MARTINEZ, LUIS, "Clima Organizacional" Internet (http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#resultados)
- MARTINEZ(1997) : " Clima Organizacional" Internet: (http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.htm)

- ROBERTH , Levering. A buen clima laboral, mayor productividad En: Ecofield Octubre 12 de 2009. Red (http://ecofield.com.ar/blog/?p=4056).
- PARTIN, J.Jennings (1987). Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano, S. A. México
- PEREZ, D. (2005). Estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A. Sucursal La Concordia; Colombia (En Red: http://www.monografias.com/trabajos22/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml). (Fecha de consulta: 11/06/2006).
- PRITCHARD, R.P. y KARASICK, B.W. The effects of Organizational climate on managerial job performancee and job satisfaction. Organizational behavior and human performance. 1973., citado por BRUNET, Op. Cit., p. 47.
- RAMIREZ, Martha Lucia ,Villota, Beatriz Eugenia (Autor). Analisis de clima organizacional en Frios y Congelados Ltda. Tesis (Trabajador Social).-- Universidad del Valle. Facultad de Humanidades.2000. 169h
- ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Pearson Education. (2004).
- SALGUERO, C. (2006). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de transporte de carga pesada. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- TORO, Fernando. Clima Organizacional. Medellin: Cincel. 2009
- ZAMBRANO, Jenny. Diseño de metodología de medición de clima organizacional pra una empresa del sector eléctrico. Tesis (Ingeniero Industrial).-- Universidad del Valle. Facultad de Ingeniería.2002.126h.

Anexo 1: Instrumento Inicial

Dimensión	Factores	Operacionalización	Sub-Factores	Definición	Preguntas	Numero de pregunta
Rotación	Equidad (Politicas de Personal)	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre las consideraciones de igualdad, justicia, ausencia de favoritismo e imparcialidad que se evidencian en la empresa.	Equidad en la remuneración No debe estar entre las primeras preguntas.	Mide la percepción que tienen los empleados sobre la equidad en la remuneración de acuerdo a cada nivel de cargo Mide la percepción que tienen los empleados sobre la oportunidad y legalidad de las remuneraciones legales y extralegales establecidas en los contratos de trabajo y en el Pacto Colectivo o Cartas de Beneficios, según sea el caso. Así mismo mide la percepción de los trabajadores acerca del conocimiento de sus remuneraciones antes de comenzar a regir.	Me sé las políticas de la empresa.	54
					Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo (No ponerla entre las primeras preguntas)	10
					Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.	11
			Equidad en el trato	Mide la percepción que tienen los empleados respecto a la cantidad de trabajo que se maneja y la inversión de tiempo para alcanzar los objetivos, por encima del horario normal. Así como tambien la percepción que tienen los empleados sobre si evidencian preferencias con algunas personas de la misma área.	Todas las personas reciben el mismo trato (justo o respetuoso) independientemente de su cargo o posición.	1
					Los jefes o superiores muestran preferencias con algunos colaboradores.	2
					Considera que su jefe brinda a sus colaboradores un trato justo y respetuoso. (Se elimina porque es lo mismo que la 4)	55
			Justicia en el trato a las personas	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre las decisiones de los líderes (interacciones personales, asignación de proyectos, promociones); si se basan en aspectos laborales y no en aspectos personales.	Cuando sus líderes asignan tareas y responsabilidades, lo hacen sin mostrar favoritismos.	3
				A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, de una o de otra manera	Se evidencia algún tipo de incentivo (económico o simplemente reconocimiento) cuando usted aporta ideas que mejoran la productividad del área	4
				Percepción del grado en que los empleados ven claras sus responsabilidades, horarios de llegada y salida y que los requerimientos son iguales para todos a lo largo de la jornada laboral.	Todos en su área de trabajo tienen la misma carga laboral y asignadas claramente las responsabilidades.	5
			Estabilidad	Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia en la empresa y estiman que a la gente se le conserva o despide con criterios justos.	La organización brinda la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad.	6
					Los despidos en la organización se hacen con criterios justos	7
	Sentido de pertenencia	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la presencia de sentimientos de orgullo de formar parte de la empresa, así como de credibilidad en la imagen, prestigio y solidez de la organización y de confianza en el proyecto empresarial.	Nivel de Compromiso	Percepción del grado en que los empleados se comprometen con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de empresa,para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.	En el proceso de Inducción, la gente recibe información que les permite conocer los procesos de su cargo. No mide compromiso.	56
					No siempre realizo mi trabajo con entusiasmo y compromiso	15
					Siento que el trabajo que me asignan es de gran importancia para la empresa.	16
			Orgullo de la empresa, de su trabajo y su imagen externa	Percepción del grado de orgullo del trabajador por pertenecer a la Empresa	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa y la recomiendo mi empresa como un buen lugar para trabajar	14
					Recomiendo esta empresa como un buen lugar para trabajar. (Se une a la pregunta 15)	57
				Percepción de realizar un trabajo interesante, que le agrada por sentirse útil y valioso para la organización	Siento que mi trabajo aporta enormemente a los objetivos que busca la organización	8
					Realizo el trabajo que más me gusta y con funciones que representan un desafío interesante para mi realización personal.	9
				Percepción de satisfacción del colaborador por pertenecer a su equipo de trabajo.	Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco	12
					Los resultados de mi equipo de trabajo aportan al mejoramiento de la Empresa	13
	Bienestar y calidad de vida laboral y personal	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre interés percibido por la gestión que realiza la empresa por la calidad de vida y el bienestar integral de las personas	Ambiente de trabajo agradable, seguro y saludable	Percepción del grado en que los empleados sienten que la empresa se preocupa por que tengan un ambiente saludable, seguro y una mejor calidad de vida	Me siento a gusto con las instalaciones de la organización.	17
					En mi sitio de trabajo tengo la comodidad necesaria (en cuanto a instalaciones inseguras, temperatura, iluminación, ruido)	18
					Los servicios sanitarios se encuentran en buenas condiciones	19
					En la empresa se preocupan porque mi calidad de vida personal esté bien	20
					Me siento satisfecho frente a la oportunidad de ser atendido por los responsables de recursos humanos	21
		Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la importancia que se da a proporcionar los recursos y materiales necesarios para el desempeño de sus labores.	Disponibilidad de medios y recursos	Nivel de agrado que manifiesta el colaborador con respecto a las condiciones y disponibilidad de medios y recursos para desempañar a cabalidad su trabajo.	Los recursos que utilizo diariamente para realizar mis labores (herramientas, materiales, computadores, EPP) me permiten trabajar con comodidad y a la vez lograr calidad y productividad en mi trabajo.	22
					En la Empresa se preocupan por conseguir los mejores y más modernos elementos de trabajo (herramientas, materiales, computadores, EPP)	23
	Desarrollo Profesional	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre las posibilidades que brinda la organización para el crecimiento de las personas y la búsqueda del aprendizaje continuo.	Proyección Rutas de carrera	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre las posibilidades que brindan la organización para su crecimiento y desarrollo profesional.	Me brindan la oportunidad de crecer profesionalmente al permitirme ocupar mejores cargos en la organización	24
	Valores colectivos	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la congruencia que demuestran las personas de las organización entre los valores corporativos establecidos y su actuar en el trabajo cotidiano.	Asimilación de Valores	Mide el grado en que los colaboradores asimilan, actuan con congruencia aplicando los valores corporativos establecidos en su actuar cotidiano en el trabajo.	Sé cuáles los valores de la organización (Si contestan la 31quiere decir q conocen los valores que promueve la organización) Se elimina.	58
					Actuo congruentemente para dar cumplimiento a los valores que promueve la organización. (Es casi lo mismo que la 31)	59
					Mis compañeros de trabajo no reflejan con su comportamiento los valores que promueve la organización	25
	Comunicación Interna	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la eficacia de los canales y flujos de comunicación existentes en organización, observada en la presencia de mecanismos para transmitir o dar a conocer la visión, misión, políticas, valores y cambios corporativos a sus colaboradores, así como la posibilidad para que los trabajadores planteen sus ideas e inquietudes y ser escuchados.	Expresar conceptos e ideas	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la eficacia de los espacios de comunicación utilizados por la corporación para divulgar la información referente a misión, visión, valores y nuevos proyectos.	Hay claridad en la comunicación impartida por la compañía (es lo mismo que la 34, se elimina)	60
					Los canales de comunicación existentes en la Empresa me han permitido enterarme de la misión, visión, valores y nuevos proyectos de la Organización	26
					Los canales de comunicación utilizados por la Empresa me permiten enterarme con claridad de cambios o novedades.	28
			Escucha y hace preguntas manera activa	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la posibilidad que tienen de participar de manera activa y ser escuchados cuando tienen inquietudes.	Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta que mis inquietudes sean escuchadas y tenidas en cuenta.	27

Dimensión	Factores	Operacionalización	Sub-Factores	Definición	Preguntas	Numero de pregunta
Rol del jefe	**Estilo de dirección**	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la capacidad que tienen sus jefes para orientar a personas y grupos hacia la dirección definida generando energía y desarrollando en ellos su compromiso con la misión, visión y objetivos de la organización. Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la habilidad que tienen sus jefes para para motivar e inspirar a las personas, con o sin autoridad formal. Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre las cualidades humanas que tienen sus jefes para brindar respeto, buen trato, escucha activa y retroalimentación.	**Claridad de metas**	Percepción del grado de claridad que hay en las metas, objetivos y responsabilidades referentes a su cargo.	Mis jefes directos son claros al informar mis responsabilidades, metas y objetivos.	33
					Dispongo de la información para tomar decisiones. NO MIDE CLARIDAD DE METAS	61
					Su jefe informa con claridad las tareas que se deben realizar. (Esto ya se tuvo en cuenta en la pregunta 36)	62
					Conoce sus metas, objetivos y responsabilidades. (Esto ya se tuvo en cuenta en la pregunta 36)	63
					Considero que todos los objetivos son adecuados.	64
					Mi jefe me da la información que necesito.	65
			Espacios de comunicación (Se puede incluir dentro del factor Comunicación interna)	Percepción del grado en que los colaboradores consideran que su jefe inmediato brinda espacios de retroalimentación, dentro de un ambiente agradable y de confianza.	Considera que su jefe brinda a sus colaboradores un espacio de participación (Es casi lo mismo que la pregunta 65, se elimina)	66
					Cuento con espacios de retroalimentación donde puedo expresarme con toda confianza. (Se puede incluir dentro del subfactor comunicación interna)	29
					Cuando realiza sugerencias a mi jefe, estas son tenidas en cuenta. (Se puede incluir dentro del subfactor comunicación interna)	30
				Percepción que tiene el colaborador de la posibilidad de preguntar y obtener respuestas a sus inquietudes.	Existe buena comunicación entre las diferentes areas de trabajo (Se puede incluir dentro del subfactor comunicación interna)	31
					Generalmente son buenas las relaciones entre personas de diferentes areas de trabajo o departamentos (Se puede incluir dentro del subfactor comunicación interna)	32
					Puedo acceder a mi jefe.	67
					Puedo comunicarme facilmente con los directivos de la empresa (Se puede crear un Sub-factor: accesibilidad a jefes y directivos)	38
					Puedo entablar fácilmente una conversación con mi jefe. (Se puede crear un Sub-factor: accesibilidad a jefes y directivos)	37
			Acompañamiento y orientación del jefe al subalterno en campo, en el día a día	Mide la percepción que tiene los colaboradores sobre el interés de los lideres en las ideas de los colaboradores, permitiendo y promoviendo el trabajo en grupo entre sus colaboradores, la formulación de propuestas, sugerencias y posibles soluciones que contribuyan a mejorar el área a su cargo.	Mi jefe inmediato es una persona motivante, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales	34
					Mi jefe dispone de tiempo suficiente para nosotros	36
					Mi jefe tiene muchas personas a cargo y por esto no logra reconocernos y retroalimentarnos a todos	35
					Mi participación es tenida en cuenta. (No tiene que ver con lo que se quiere medir)	68
			Calidad Humana	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre las cualidades humanas que tienen sus jefes para brindar (respeto, buen trato, capacidad de escucha, capacidad de retroalimentar).	Mi jefe de área tiene buenas cualidades humanas para con su grupo de trabajo (respeto, buen trato, capacidad de escucha, interés por su gente)	39
					Existe una relación adecuada entre los jefes y empleados. (se puede incluir en alguna pregunta de relaciones interpersonales)	69
					Mi jefe inmediato es tolerante.	70
					Mi jefe es respetuoso en la forma como trata a otras personas. (ya está incluida en la 54)	71
					Considera que su jefe es consístete con lo que dice.	72
					Su jefe obra en forma honesta y clara	73
	Desarrollo de personas	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la capacidad que tienen sus jefes para apoyar y fomentar el crecimiento de las personas en su plano personal y profesional de manera integral.	**Buscar el aprendizaje continuo**	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la labor que ejercen sus jefes y la Empresa para promover, facilitar y coordinar los procesos de capacitación, formación y entrenamiento de los empleados, para llevar a cabo programas tendientes a mejorar su formación profesional integral.	Le Empresa se preocupa por brindarme espacios de capacitación y entrenamiento	40
					Mi jefe estimula mi formación personal y profesional, en forma permanente	41
					Todos tenemos las mismas oportunidades de capacitación	42
					Siente apoyo para el logro de metas. (no mide lo que se quiere)	74
					No es fácil obtener permisos para asistir a seminarios. (no mide lo que se quiere)	75
			Generar procesos de retroalimentación	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la capacidad que demuestran sus jefes para genera un ambiente que propicie la retroalimentación.	Con mi jefe tengo la posibilidad de dar y recibir retroalimentación sobre mi trabajo con alguna frecuencia	43
			Generar procesos de empoderamiento	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la capacidad que demuestran sus jefes para buscar y ejecutar diversos planes que permiten potenciar los talentos de las personas.	Siento que confían en mi trabajo y a menudo delegan responsabilidades que me permiten demostrar mis talentos.	44
					Mi jefe permite participación.	76

Dimensión	Factores	Operacionalización	Sub-Factores	Definición	Preguntas	Numero de pregunta
Rol del equipo y compañeros	**Relaciones Interpersonales Trabajo en Equipo**	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la capacidad que tiene el equipo para colaborar y cooperar con los demás, orientando las acciones propias a la creación de sinergias y al trabajo en conjunto, buscando apoyar el logro de objetivos comunes, basados en el respeto, la coordialidad, la confianza y la colaboración.	**Colaborar y cooperar con los demás**	Mide el grado en que jefes y colaboradores trabajan conjuntamente por los intereses del grupo y de la empresa y no por los suyos propios. Asi mismo como la participación y cooperación dentro de un equipo.	Entre mi jefe y compañeros trabajamos amistosamente con el fin de lograr los mejores beneficios para todos	45
					Mi jefe inmediato permite el trabajo en grupo.	77
					Mi jefe inmediato genera motivación. (No mide lo que se pretende)	78
					Mi jefe inmediato genera confianza.	79
					Siento que en mi equipo de trabajo hay mucha colaboración entre todos, lo que nos permite obtener siempre mejores resultados.	46
					Cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos dentro de mi equipos de trabajo, todos participan activamente de este proceso	47
			Respeto y relaciones entre compañeros	Mide el grado de respeto y consideración por las maneras de pensar de todos los integrantes del grupo, lo cual genera buenas relaciones que permiten tomar decisiones en pro de los intereses comunes y objetivos generales de la Organización.	En mi equipo de trabajo hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	48
					Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales.	49
					Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya sin tener en cuenta las opiniones de los demás e indisponen el ambiente laboral.	50
					Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores	51
					Hay respeto y consideración por la maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás	52
					Entre mis compañeros hay solidaridad y apoyo entre las personas	53

Anexo 2: Resultados panel de expertos

Analsis resultados panel expertos		
Factor	**Analisis Moda y Media**	**Observacion**
Factores que describen la dimensión	No hay cambios que realizar por que las puntuaciones estan por debajo de la calificación.	
Operacionalización de los factores	No hay cambios que realizar por que las puntuaciones estan por debajo de la calificación.	
Sub-factores y definición:	No hay cambios que realizar por que las puntuaciones estan por debajo de	
Preguntas:	Teniendo en cuenta la moda y el promedio se encontro que 26 preguntas en la moda puntuaron en 2 y en el promedio 10 puntuaron en 2 y 16 en 1,8	Se revisaron todos los items a la luz de cada uno de los comentarios de los expertos y se procedio a eleminar dichas preguntas de la 54 a la 79 y se cambiaron de orden otras por sugerencia de los expertos.

Anexo 3: Instrumento Final

Dimensión	Factor	# Item	Descriptor del reactivo
Rol de la corporación	Equidad	1	Todas las personas reciben el mismo trato (justo o respetuoso) independientemente de su cargo o posición.
		2	Cuando sus líderes asignan tareas y responsabilidades, lo hacen sin mostrar favoritismos.
		3	La organización brinda la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad.
		4	Los despidos en la organización se hacen con criterios justos
	Sentido de pertenencia	5	No siempre realizo mi trabajo con entusiasmo y compromiso
		6	Siento que el trabajo que me asignan es de gran importancia para la empresa.
		7	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa y la recomiendo mi empresa como un buen lugar para trabajar
		8	Siento que mi trabajo aporta enormemente a los objetivos que busca la organización
		9	Realizo el trabajo que más me gusta y con funciones que representan un desafío interesante para mi realización personal.
		10	Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco
		11	Los resultados de mi equipo de trabajo aportan al mejoramiento de la Empresa
	Bienestar y calidad de vida laboral y personal	12	Me siento a gusto con las instalaciones de la organización.
		13	En mi sitio de trabajo tengo la comodidad necesaria (en cuanto a instalaciones inseguras, temperatura, iluminación, ruido)
		14	Los servicios sanitarios se encuentran en buenas condiciones
		15	En la empresa se preocupan porque mi calidad de vida personal esté bien
		16	Me siento satistecho frente a la oportunidad de ser atendido por los responsables de recursos humanos
		17	Los recursos que utilizo diariamente para realizar mis labores (herramientas, materiales, computadores, EPP) me permiten trabajar con comodidad y a la vez lograr calidad y productividad en mi trabajo.
		18	En la Empresa se preocupan por conseguir los mejores y más modernos elementos de trabajo (herramientas, materiales, computadores, EPP)
	Desarrollo Profesional	19	Me brindan la oportunidad de crecer profesionalmente al permitirme ocupar mejores cargos en la organización
	Comunicación Interna	20	Los canales de comunicación existentes en la Empresa me han permitido enterarme de la misión, visión, valores y nuevos proyectos de la Organización
		21	Los canales de comunicación utilizados por la Empresa me permiten enterarme con claridad de cambios o novedades.
Rol del jefe	Estilo de dirección	22	Mis jefes directos son claros al informar mis responsabilidades, metas y objetivos.
		23	Cuento con espacios de retroalimentación donde puedo expresarme con toda confianza.
		24	Cuando realiza sugerencias a mi jefe, estas son tenidas en cuenta.
		25	Existe buena comunicación entre las diferentes areas de trabajo
		26	Puedo comunicarme facilmente con los directivos de la empresa
		27	Puedo entablar fácilmente una conversación con mi jefe.
		28	Mi jefe inmediato es una persona motivante, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales
		29	Mi jefe dispone de tiempo suficiente para nosotros
		30	Mi jefe de área tiene buenas cualidades humanas para con su grupo de trabajo (respeto, buen trato, capacidad de escucha, interés por su gente)
	Desarrollo de personas	31	Mi jefe se preocupa por brindarme espacios de capacitación y entrenamiento
		32	Mi jefe estimula mi formación personal y profesional, en forma permanente
		33	Con mi jefe tengo la posibilidad de dar y recibir retroalimentación sobre mi trabajo con alguna frecuencia
		34	Siento que confían en mi trabajo y a menudo delegan responsabilidades que me permiten demostrar mis talentos.
Rol del equipo y compañeros	Relaciones Interpersonales Trabajo en Equipo	35	Entre mi jefe y compañeros trabajamos amistosamente con el fin de lograr los mejores beneficios para todos
		36	Siento que en mi equipo de trabajo hay mucha colaboración entre todos, lo que nos permite obtener siempre mejores resultados.
		37	Cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos dentro de mi equipos de trabajo, todos participan activamente de este proceso
		38	En mi equipo de trabajo hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
		39	Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales.
		40	Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores
		41	Hay respeto y consideración por la maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás
		42	Entre mis compañeros hay solidaridad y apoyo entre las personas

ANEXO 4: Definición de Factores, Subfactores y preguntas que los miden

Dimensión	Factores	Operacionalización	Sub-Factores	Definición	Preguntas que miden el Factor y Subfactor
Rol de la corporación	Equidad (Politicas de Personal)	Mide la percepcion que tienen los colaboradores sobre las consideraciones de igualdad, justicia, ausencia de favoritismo e imparcialidad que se evidencias en la empresa.	Equidad en el trato	Es la percepción de la gente respecto a su situación y la de sus compañeros de la misma área (equidad interna) y con la de otras áreas de la compañía. También se relaciona con la percepción que tienen los empleados sobre si hay preferencias.	1 2
			Justicia en el trato a las personas	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre las decisiones de los líderes (interacciones personales, asignación de proyectos, promociones); si se basan en aspectos laborales y no personales.	3
				Percepción de que a las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva de alguna manera.	4
			Carga de trabajo	Percepción del grado en que los empleados ven claras sus responsabilidades y que los requerimientos son iguales para todos.	5
			Estabilidad	Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se le conserva o despide con criterios justos.	6 7
	Sentido de pertenencia	Mide la percepcion que tienen los colaboradores sobre la presencia de sentimientos de orgullo de formar parte de la empresa, así como, de credibilidad en la imagen, prestigio y solidez de la organización y de confianza en el proyecto empresarial.	Orgullo del trabajo	Percepción de sentirse útil y valioso para la organización	8
				Percepción de realizar un trabajo interesante y que agrade	9
			Equidad en la remuneración	Mide la percepcion que tienen los empleados sobre la equidad en la remuneración de auerdo a cada nivel de cargos	10
				Mide la percepcion que tienen los empleados sobre la equidad en la remuneración con relación al mercado laboral.	11
			Orgullo del equipo	Percepción de satisfacción del colaborador por pertenecer a su equipo de trabajo	12 13
			Orgullo de la empresa y su imagen externa	Percepción de orgullo del trabajador por pertenecer a la Empresa.	14
			Nivel de Compromiso	Percepción del grado en que los empleados se comprometen con los objetivos organizacionales y a integrarse en el proyecto de empresa.	15 16
	Bienestar y calidad de vida laboral y personal	Mide la percepcion que tienen los colaboradores sobre interés percibido por la gestión que realiza la empresa por la calidad de vida y el bienestar integral de las personas	Ambiente de trabajo agradable, seguro y saludable	Percepción del grado en que los empleados sienten que la empresa se preocupa por que tengan un ambiente saludable, seguro y una mejor calidad de vida	17 18 19 20 21
		Mide la percepcion que tienen los colaboradores sobre la importancia que se da a proporcionar los recursos y materiales necesarios para el desempeño de sus labores.	Disponibilidad de medios y recursos	Nivel de agrado que manifiesta el colaborador con respecto a las condiciones y disponibilidad de medios y recursos para desempañar a cabalidad su trabajo.	22 23
	Desarrollo Profesional	Mide la percepcion que tienen los colaboradores sobre las posibilidades que brindan la organización para incentivar el crecimiento de las personas y la búsqueda del aprendizaje continuo.	Proyección Rutas de carrera	Mide la percepcion que tienen los colaboradores sobre las posibilidades que brinda la organización para su crecimiento y desarrollo profesional.	24
	Valores colectivos	Mide la percepcion que tienen los colaboradores sobre la congruencia que demuestran las personas de las organización entre los valores corporativos establecidos y su actuar en el trabajo cotidiano.	Asimilación de Valores	Mide el grado en que los colaboradores asimilan y aplican los valores de la organización.	25

Dimensión	Factores	Operacionalización	Sub-Factores	Definición	Preguntas que miden el Factor y Subfactor
Rol de la corporación	Comunicación Interna	Mide la percepcion que tienen los colaboradores sobre la eficacia de los canales y flujos de comunicación existentes en organicación; observada en la presencia de mecanismos para transmitir o dar a conocer la visión, misión, politicas, valores y cambios corporativos a sus colaboradores, la posibilidad de que los trabadadores planteen sus ideas e inquietudes y sean escuchados.	Expresar conceptos e ideas	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la eficacia de los canales de comunicación utilizados por la corporación para divuldar la información referente a misión visión, valiores y nuevos proyectos.	26
			Posibilidad de ser escuchados	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la posibilidad que tienen de ser escuchados cuando tienen inquietudes.	27
			Entendimiento de la comunicación	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la manera en que se asegura la corporación para transmitir de manera clara la información buscando llegarle a todos los públicos	28
			Espacios de comunicación	Percepción del grado en que los colaboradores consideran que su jefe inmediato brinda les brinda un espacio de retroalimentación, dentro de un ambiente agradable y de confianza.	29 30
				Percepción que tiene el colaborador de la comunicación y buenas relaciones entre diferentes áreas de trabajo.	31 32
Rol del jefe	Estilo de dirección	Mide la percepcion que tienen los colaboradores sobre la capacidad que tienen sus jefes para escuchar, motivar y orientar a las personas.	Claridad de metas	Percepción del grado en que los empleado consideran que hay claridad en las metas, objetivos y responsabilidades referentes a su cargo.	33
			Acompañamiento y orientación del jefe al subalterno en campo, en el día a día	Nivel de agrado que percibe el colaborador con respecto al reconocimiento y retro alimentación que se hace de su trabajo y el Interés de su jefe por las ideas que manifiesta.	34 35 36
			Accesibilidad a jefes y directivos	Grado en que el colaborador puede comunicarse con los jefes y/o directivos de la empresa.	37 38
			Calidad Humana	Mide la percepcion que tienen los colaboradores sobre las cualidades humanas que tienen sus jefes para brindar (respeto, buen trato, capacidad de escucha, capacidad de retroalimentar).	39
	Desarrollo de personas	Mide la percepcion que tienen los colaboradores sobre la capacidad que tienen sus jefes para apoyar y fomentar el crecimiento de las personas en su plano personal y profesional de manera integral.	Buscar el aprendizaje continuo	Mide la percepcion que tienen los colaboradores sobre la labor que ejercen sus jefes y la Empresa para promover, facilitar y coordinar los procesos de capacitación, formación y entrenameinto de los empleados, para llevar a cabo programas tendientes a mejorar su formación profesional integral.	40 41 42
			Generar procesos de retroalimentación	Mide la percepcion que tienen los colaboradores sobre la capacidad que demuestran sus jefes para genera un ambiente que propicia la retroalimentación.	43
			Generar procesos de empoderamiento	Mide la percepcion que tienen los colaboradores sobre la capacidad que demuestran sus jefes para buscar y ejecutar diversos planes que permiten potenciar los talentos de las personas.	44
Rol del equipo y compañeros	Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo	Mide la percepcion que tienen los colaboradores sobre la capacidad que tiene el equipo para colaborar y cooperar con los demás, orientando las acciones propias a la creación de sinergias y al trabajo en conjunto, buscando apoyar el logro de objetivos comunes. Basados en el respeto, la coordialidad, la confianza y la colaboración en la interacción de las personas en los equipos.	Colaborar y cooperar con los demás	Mide el grado en que jefes y colaboradores trabajan conjuntamente por los intereses del grupo y de la Empresa y no por los suyos propios	45 46
			Participar activamente en la creación de compromisos grupales	Mide el grado en que los colaboradores participan en la creación de los compromisos y responsabilidades del grupo	47
			Respeto y relaciones entre compañeros	Mide el grado de respeto y consideración por las maneras de pensar de todos los integrantes del grupo, lo cual genera buenas relaciones que permiten tomar decisiones en pro de los intereses comunes y objetivos generales de la Organización.	48 49 50 51 52 53