

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INDRA PEREIRA

DIANA PATRICIA CARDONA CARDONA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2016**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EN INDRA PEREIRA**

DIANA PATRICIA CARDONA CARDONA

**Trabajo de grado presentado para
Optar al título de INGENIERO INDUSTRIAL**

**DIRECTOR: Ing. JUAN CARLOS CASTAÑO BENJUMEA.
Docente Facultad de Ingeniería Industrial.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA**

2016

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Pereira, mayo de 2016.

DEDICATORIA

A mi familia, Esposo e Hijo
Y muy especialmente a la memoria de mi Padre.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por sus bendiciones, a la vida por no dejarme rendir, a la convicción propia de siempre insistir, persistir, resistir y nunca desistir. A cada una de las personas que de una u otra forma hicieron parte de este proceso tan deseado, estropeado pero sobre todo luchado. A los que creyeron en mi proyecto y me acompañaron en el viaje aportando energías y fortaleciendo el camino. A los que no creyeron porque me dieron fuerza para demostrar lo contrario, a los que ya no están porque dejaron en mí el legado y el compromiso de cumplir un sueño.

A Martin por convertirse en la mayor fuente de inspiración y motivación al final del camino, a Pablo por ser el mejor compañero de vida, por su paciencia, apoyo y compromiso, a mi Madre por acompañarme en silencio y ser testigo fiel de mi lucha y perseverancia por alcanzar este sueño de vida.

CONTENIDO

	pág.
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 HIPÓTESIS	15
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	18
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. MARCO DE REFERENCIA.....	19
4.1 MARCO TEÓRICO.....	19
4.1.1 Clima Organizacional.....	19
4.1.2 Medición del clima Organizacional.....	23
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	27
4.2.1 Comunicación	28
4.2.2 Políticas y Prácticas	28
4.2.3 Cooperación y Coordinación.....	29
4.2.4 Imagen y Reconocimiento.....	29
4.2.5 Ejecución y Evaluación.	29
4.2.6 Reputación.....	30
4.2.7 Supervisión.	30

4.2.8	Trabajo en sí mismo	30
4.2.9	Entrenamiento y desarrollo	30
4.2.10	Condiciones de Trabajo.....	31
4.3	MARCO ESPACIAL.....	31
4.3.1	Presentación de la Empresa	31
4.3.2	Plataforma Estratégica de Indra Pereira	32
4.3.2.1	Misión.	32
4.3.2.2	Visión.....	32
4.3.2.3	Valores	33
4.3.2.4	Principios	33
5.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
5.2	FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	34
5.3	POBLACIÓN O UNIVERSO	34
5.4	INSTRUMENTO	35
5.5	PROCESAMIENTO DE DATOS.....	36
6.	VALIDACION Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	37
6.1	ANÁLISIS FACTORIAL	37
6.2	FIABILIDAD	37
7.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	40
7.1	ANÁLISIS CORRELACIONAL.....	40
7.2	ANÁLISIS CONSTRUCTO CLIMA GENERAL	41
7.3	ANÁLISIS COMPARATIVO POR GRUPOS.....	41
7.3.1	Género.....	42

7.3.2	Estado civil.....	46
7.3.3	Edad	50
7.3.4	Antigüedad.....	55
8.	PLAN DE MEJORAMIENTO	61
8.1	PROPUESTAS PARA CONSOLIDAR VARIABLES DE MAYOR SIGNIFICATIVIDAD.	61
8.1.1	Condiciones de trabajo	61
8.1.2	Reputación	62
8.1.3	Imagen y reconocimiento	63
8.2	PROPUESTAS PARA FORTALECER VARIABLES CON MENOR GRADO DE SATISFACCIÓN.....	63
8.2.1	Políticas y prácticas.....	63
8.2.2	Entrenamiento y desarrollo	64
8.2.3	Ejecución y Evaluación	64
	CONCLUSIONES	66
	RECOMENDACIONES.....	67
	BIBLIOGRAFÍA	69
	ANEXO A ENCUESTA PARA DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN INDRA PEREIRA.....	71
	ANEXO B.....	76

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Análisis factorial y confiabilidad del instrumento inicial	38
Tabla 2. Análisis y confiabilidad del instrumento con las variables e ítems que mostraron mejor comportamiento	39
Tabla 3. Perfil jerarquizado del clima organizacional en Indra	41
Tabla 4. Perfil jerarquizado por género	43
Tabla 5. Perfil jerarquizado grupo femenino	44
Tabla 6 Perfil jerarquizado grupo masculino	45
Tabla 7. Perfil jerarquizado grupo solteros	47
Tabla 8. Perfil jerarquizado grupo Casados	48
Tabla 9. Perfil jerarquizado de grupo de separados	49
Tabla 10. Perfil jerarquizado de grupo 18 a 25 años	52
Tabla 11. Perfil Jerarquizado grupo 26 a 35 años	53
Tabla 12. Perfil Jerarquizado grupo 36 a 50 años	54
Tabla 13. Perfil jerarquizado grupo 1 año de antigüedad	56
Tabla 14. Perfil jerarquizado grupo 2 años de antigüedad.....	57
Tabla 15. Perfil jerarquizado grupo 3 años de antigüedad.....	58
Tabla 16. Perfil Jerarquizado grupo 4 años de antigüedad.....	59

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Grafica 1. Distribución por género.	42
Grafica 2. Comparativo por género.	46
Grafica 3. Distribución por estado civil.....	47
Grafica 4. Comparativo por Estado civil.....	50
Grafica 5. Distribución por Rango de edad.....	51
Grafica 6. Comparativo por Rango de edad.....	55
Grafica 7. Distribución por Antigüedad en años.....	56
Grafica 8. Comparativo por Antigüedad.....	59

RESUMEN

Con el objetivo de diagnosticar el clima organizacional de Indra Pereira en el año 2015, por medio de la valoración del nivel de satisfacción de diez variables del clima, aplicando el Inventario para determinar la Situación Socio-afectiva del Equipo de Trabajo y correlacionando todas las variables a través de un análisis multivariado, se encuentra que existe una correlación directa significativa entre todas las variables estudiadas.

El procedimiento permitió establecer 4 factores de mayor implicación en el análisis multivariado encontrando que los factores de mayor grado de significatividad son: Imagen y reconocimiento entre compañeros de trabajo (con una correlación de 0.853), Supervisión (con una correlación de 0.842), políticas y prácticas (con una correlación de 0.830) y Ejecución y Evaluación (con una correlación de 0.808).

Palabras clave: Clima organizacional, situación socio – afectiva del equipo de trabajo, Imagen y reconocimiento entre compañeros de trabajo, supervisión, políticas y prácticas y ejecución y evaluación.

ABSTRACT

With the objective to diagnose the organizational climate of Indra Pereira in 2015, by means of the assessment of the level of satisfaction ten climate variables, applying the inventory to determine the socio–affective status of the working team and correlating all variables through a multivariate analysis, it is found that there is a significant direct correlation between all variables studied.

The procedure allowed to establish four factors greater involvement in the multivariate analysis, finding that the factors of greater significance are: Image and recognition among co-workers (with a correlation of 0.853), monitoring (with a correlation of 0.842), policies and practices (with a correlation of 0.830) and Implementation and evaluation (with a correlation of 0.808).

Keywords: Organizational climate, socio–affective situation of the working team, Image and recognition among co-workers, supervision, policies and practices and implementation and evaluation.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional ha sido estudiado desde diferentes enfoques y con diversos instrumentos, Se han medido y analizado múltiples factores de acuerdo al momento histórico, en los años 70, centrados en las teorías de la motivación, la atmósfera, el ambiente interno, las actitudes, conductas y sentimientos constituidas como variables psicológicas que se pueden medir. En los años 80 se estudia el clima desde sus estructuras y tipos de liderazgo y para los años 90 continúan las líneas precedentes y se introducen factores en torno a las expectativas. En la primera década de este milenio el estudio de las percepciones que los individuos tienen de la organización en particular de la comunicación, la construcción colectiva de clima y la búsqueda de su equilibrio.

Encontramos en el contexto latinoamericano que en los últimos 10 años se han considerado variables subjetivas, en particular aquellas que evidencian la percepción desde la situación socio - afectiva del equipo de trabajo en factores como la comunicación, las políticas y prácticas, la supervisión, el trabajo en sí mismo, la cooperación y coordinación, la reputación, imagen y reconocimiento, entrenamiento y desarrollo, condiciones de trabajo, ejecución y evaluación.

Así mismo el tipo de análisis de los datos ha ido en avance gracias a los nuevos sistemas estadísticos que permiten análisis multivariados para correlacionar múltiples variables y poder ir más allá de estudios descriptivos del clima para evidenciar el grado de complejidad de una organización y poder centrar la atención estratégicamente en los factores y variables más significativos del constructo clima organizacional.

Estas herramientas facilitan la toma de decisiones del cuerpo directivo para poder concentrar esfuerzos y recursos en los temas más álgidos para la organización y garantizar una mejora del clima organizacional.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una empresa cuya misión y visión están orientadas en la innovación y la creatividad mediadas por la tecnología, el clima organizacional juega un papel fundamental para el desarrollo de las actividades de sus colaboradores y de la percepción que estos tengan del mismo. Como organización global que debe adaptar sus políticas de bienestar a las condiciones y cultura local, las acciones de equilibrio del clima deben ser orientadas por evaluaciones validadas científicamente, analizadas y correlacionadas entre sí, para evidenciar su grado de satisfacción. Así como monitorear y realizar las mejoras encaminadas hacia los ajustes requeridos, consolidando las más estables y significativas y transformando las de menor grado de satisfacción.

La percepción de variables subjetivas y su valoración socio-afectiva de aspectos del clima como el trabajo en sí mismo, las políticas, prácticas, coordinación, cooperación, entrenamiento, desarrollo, ejecución y evaluación, así como la comunicación, la imagen, reconocimiento y reputación, permitirá comprender el grado individual y grupal de satisfacción y la interrelación de estas variables como configuran su significatividad frente al constructo del clima total.

Hay consenso en que el clima está en relación directa con la cultura organizacional, que es el ambiente propio de la organización generado y percibido por el individuo y sus relaciones interpersonales, de acuerdo a características de la estructura, el entorno local y global, orientado por creencias, valores y actitudes, comprometiendo el grado de participación, satisfacción y eficiencia.

Por otra parte en Colombia se han realizado mediciones del clima desde variados instrumentos quedando en su mayoría en el plano descriptivo que si bien puede dar información importante, no alcanza a determinar el grado real de significatividad de cada variable frente al constructo general y de relación de todas las variables entre sí, que dé cuenta de la complejidad de la organización y de las medidas de intervención que expresen tal diversidad.

La medición del clima organizacional puede determinarse por el grado de implicación y significancia de sus variables a partir de la percepción de los miembros de la organización, la construcción colectiva de clima y el bienestar general, requiere más allá de describir las variables subjetivas del individuo y de las condiciones ambientales, llegar a comprender la complejidad de la interacción y de su grado de implicación a la hora de determinar los principales factores del clima y saber priorizar y enfocar los recursos, las políticas y prácticas en el bienestar laboral.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el diagnóstico de clima organización para la fábrica de software Indra con sede en la ciudad de Pereira?

1.3 HIPÓTESIS

H0: No existe un perfil jerarquizado del constructo clima Organizacional para la empresa Indra Pereira.

H01: No existen diferencias significativas entre género masculino y femenino

H02: No existen diferencias significativas entre los diferentes rangos de edad.

H03: No existen diferencias significativas entre los estados civiles presentados por los colaboradores de Indra Pereira.

H04: No existen diferencias significativas de acuerdo a la antigüedad presentada por los colaboradores de Indra Pereira.

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe un perfil significativo del constructo clima organizacional?

¿Existe diferencias significativas en las variables del clima organizacional entre en género femenino y masculino?

¿Existe diferencias significativas en las variables del clima organizacional entre los diferentes rangos de edad?

¿Existe diferencias significativas en las variables del clima organizacional entre los estados civiles presentados por los trabajadores de Indra Pereira?

¿Existen diferencias significativas en las variables del clima organizacional de acuerdo a la antigüedad presentada por los colaboradores?

2. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la presente investigación radica en la comprensión que un clima organizacional equilibrado en una empresa centrada en la innovación y la creatividad es motor para la productividad. Diagnosticar el clima permite identificar los factores más significativos, los más frágiles y conocer cómo interactúan estos entre sí para implementar políticas y potenciar el talento de los colaboradores.

Indra es una empresa global que llega a Pereira hace cuatro años, implementando el mismo modelo de innovación que aplica en 42 países, que implica la relación de ésta fábrica de software con los niveles local, regional y global en interacción con clientes, *partners* y proveedores y especialmente con universidades, instituciones de innovación y de conocimiento. Comprender cómo responde un equipo de colaboradores a unas directrices globales en un espacio local, cómo se desarrollan sus percepciones, opiniones frente a las variables a estudiar.

Sincronizar la cultura organizacional de una empresa global, con la cultura e identidad local, implica una significativa correlación de la percepción de factores como la comunicación, las políticas y prácticas, la cooperación y coordinación entre los compañeros de trabajo, la imagen y reconocimiento, la ejecución y evaluación, la reputación, la supervisión, el trabajo en sí mismo, el entrenamiento y desarrollo y las condiciones de trabajo.

Determinar el perfil jerarquizado de las variables del clima organizacional en la empresa Indra Pereira, comparar el comportamiento entre categorías de género, edad, estado civil y antigüedad permitirá establecer las condiciones actuales para proponer, ajustes mantenimiento y mejoras en dichas variables.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el perfil jerarquizado del constructo clima organizacional de Indra Pereira.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Comparar el comportamiento de los factores del clima organizacional entre el género femenino y masculino.

Comparar el comportamiento de los factores del clima organizacional entre los diferentes rangos de edad.

Comparar el comportamiento de los factores del clima organizacional entre los estados civiles presentados por los trabajadores de Indra Pereira.

Comparar el comportamiento de los factores del clima organizacional de acuerdo a la antigüedad presentada por los colaboradores.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Clima Organizacional

En los años 40, Kurt Lewin¹, psicólogo alemán, desarrolló la teoría del campo, que expresa la conducta de un individuo en función de las condiciones del individuo y las del ambiente, $C = f(P, A)$, Para Lewin toda conducta intencional es motivada, la impulsan tensiones, la mueven fuerzas, la dirigen valencias y tiene metas. Constituyéndose en una teoría de la motivación dando los fundamentos para las teorías de clima organizacional.

En los años 70, el estudio del clima organizacional estaba centrado en las teorías de la motivación, la atmósfera, el ambiente interno, las actitudes, las conductas y los sentimientos constituidos como variables psicológicas que se podían medir. En los años 80 se estudia el clima desde las estructuras y tipos de liderazgo y para los años 90 continúan las líneas precedentes y los factores en torno a las expectativas. En la primera década de este milenio, el estudio de las percepciones que los individuos tienen de la organización en particular de la comunicación y la construcción colectiva de clima.

Para Salaiza², el clima organizacional es el conjunto de propiedades del medio ambiente laboral que puede ser medido. Es una variable mediadora entre el sistema organizacional y la motivación. La efectividad de una organización depende del comportamiento de la gente dentro de la misma y del contexto organizacional que las personas creen. El clima organizacional percibido puede llevar a un incremento

¹ LEWIN, Kurt. Teoría del campo y experimentación en psicología social. *Boletín del Instituto de*, 1939. s.d

² SALAIZA LIZÁRRAGA, Flor de la Cruz. Estimación del clima organizacional como herramienta de apoyo para la toma de decisiones durante procesos de cambio, 2000. p. 25

de la satisfacción, productividad y compromiso con la empresa³ (Litwin y Stringer, 1968).

Gonçalves⁴ expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

Show⁵, define el clima organizacional como la percepción del empleado del ambiente de trabajo y es uno de los factores que más influencia tienen en el desempeño profesional. Otros autores como Gershon et al ⁶. Lo definen como el conjunto de valores y normas de la cultura organizacional que perciben los empleados.

La investigación desarrollada por Méndez entre los años 1980 y 2005 lo llevaron a concluir que el clima percibido por los empleados de las empresas colombianas se explica en el contexto de la cultura organizacional que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo⁷.

Para Méndez⁸, el origen del clima organizacional se encuentra en la sociología, El autor, después de revisar las principales fuentes de la segunda mitad del siglo XX

³ LITWIN, George H.; STRINGER Jr., Robert A. Motivation and organizational climate, Citado por SALAIZA LIZÁRRAGA, Flor de la Cruz. Estimación del clima organizacional como herramienta de apoyo para la toma de decisiones durante procesos de cambio, 2000. p. 25

⁴ GONCALVES, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

⁵ SHOW, J. Enhancing work climate to improve performance and retain employees., Citado por RAMIREZ SAUCEDO, Alejandra Elizabeth y MENDOZA MARTINEZ, Alejandro Ignacio, Evaluación de liderazgo transformacional y transaccional mediante Assessment Center, Congreso 2012.

⁶ GERSHON R., Srone P., Bequen S, et al. (2004). Measurement of organizational culture and climate in healthcare, Citado por RAMIREZ SAUCEDO, Alejandra Elizabeth y MENDOZA MARTINEZ, op. cit.

⁷MENDEZ ALVAREZ, Ignacio. Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC: un método de análisis para su intervención, 2006. p. 21.

⁸ Ibíd. p. 23

encuentra que tienen en común que el clima organizacional es el resultado de la forma en que las personas establecen procesos de interacción social, influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente y su entorno interno.

Para García y Sánchez⁹, el desempeño de un empleado se basa no sólo en factores objetivos de la organización, sino también en sus percepciones subjetivas del clima en que trabaja. La importancia que tiene el clima organizacional radica en el hecho de que los empleados realizan intercambios constantes con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste.

Para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. García¹⁰, propone su concepto de clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

Según Dubina¹¹, Clima organizacional es un conjunto relativamente estable de factores físicos, psicológicos-sociales, administrativos y económicos que caracterizan las condiciones de trabajo y que influyen en la actividad profesional de los empleados dentro de un dominio de la organización.

⁹ GARCIA GARCIA, I. y SANCHEZ SANTA-BARBARA, E. (2008). Clima psicológico y estilos de liderazgo. Revista de Trabajo y Seguridad Social, Citado por RAMIREZ SAUCEDO, Alejandra Elizabeth y MENDOZA MARTINEZ, óp. cit.

¹⁰ GARCIA GARCIA, I. Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual, Cuadernos de administración, Cali, 2009.

¹¹ DUBINA, Igor N. Measuring Organizational Climate for Creativity and Innovation. En *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer New York, 2013. p. 1238-1244.

El pensamiento sistémico es un método imprescindible para fortalecer el desarrollo de las organizaciones, particularmente por lo que respecta al diseño y evaluación de las intervenciones, donde el clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados, y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo¹².

El clima organizacional es considerado un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita disímiles consecuencias a la organización. De ahí que su estudio sea ampliamente utilizado, como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral¹³.

Dávila, A.M. y Gómez, A., afirman que “desde el punto de vista del enfoque estructuralista el clima organizacional está compuesto por aquellas características permanentes que describen a una organización y la diferencian de otra y es quien más influye en el comportamiento de las personas. Según el enfoque subjetivo, es aquel concepto que de la organización se forma el empleado y de acuerdo al enfoque de síntesis, este lo toma desde un efecto subjetivo el cual es percibido de acuerdo a las actividades, las creencias, los valores y la motivación de quienes conforman la organización. De acuerdo a lo anterior puede determinarse, que el clima dentro de la organización, afecta todas las acciones, actividades y tareas que

¹² SEGREDO PÉREZ, Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 2013, vol. 39, no 2, p. 385-393.

¹³ óp. cit. p. 390.

allí se realizan. Mediante un buen clima, el trabajo dentro de la empresa, se tornará mucho más apto para llegar al cumplimiento de objetivos y metas.¹⁴

Agudelo y Tangarife, Concluyen, el clima organizacional está determinado por la interacción de las personas que conforman una organización a través de sus políticas de personal, técnicas y estrategias de motivación, asegurando así el logro de los objetivos corporativos. Pero la relación entre las personas y la organización es dinámica y compleja: las personas definen la organización y ésta debe permitir satisfacer las necesidades y el desarrollo del potencial humano. En la medida en que se integren y alineen los objetivos individuales con los objetivos organizacionales se podrá desarrollar un clima laboral satisfactorio, que redundará en un desempeño coherente en función del incremento de productividad y competitividad de la empresa, mejorando así la calidad de la interacción que se da entre sus miembros.¹⁵

4.1.2 Medición del clima Organizacional

Para JAMES y JONES¹⁶, hay tres formas de medir el clima, que no son excluyentes unas de otras: La medida múltiple de los atributos organizacionales: considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y distinguen a otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Es decir, agrupan atributos organizacionales que son una representación de la naturaleza física o estructura de la organización.

¹⁴ DÁVILA ROMÁN, Ángela María; GÓMEZ ARELLANO, Daniel. Diagnóstico del clima organizacional de la ESE Hospital de Santa Mónica. 2014.

¹⁵ AGUDELO ZAPATA, Nubia Emilce, TANGARIFE RAMREZ, Nilton Cesar. Medición Análisis y propuestas para impactar el clima organizacional de la empresa de energía de Pereira, Universidad Tecnológica de Pereira, 2015. p. 30.

¹⁶ JAMES, Lawrence R.; JONES, Allan P. Organizational climate: A review of theory and research. Psychological bulletin, 1974, vol. 81, no 12, p. 1096.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición deductiva del clima organizacional, que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales y grado de satisfacción, son elementos individuales relacionados con valores y necesidades propios, más que con la organización.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales: Es un enfoque integral ya que tiene en cuenta las características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad.

En Colombia, de acuerdo a Méndez¹⁷, John Sudarsky, hacia 1977 abordó la medición de clima organizacional desde las teorías de la motivación de McClellan y Atkinson, en las que se identifican las necesidades de afiliación poder y logro, desarrolló un instrumento conocido como TECLA, teniendo en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer: conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario, Su análisis permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? cuyas respuestas pueden predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, considerando una profunda relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

Sudarsky¹⁸ considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la

¹⁷ MENDEZ ALVAREZ, Ignacio, óp. cit. p. 51.

¹⁸ SUDARSKY, J. Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América. 1977 s.d.

tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

Toro¹⁹ considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

Toro²⁰ propone la Encuesta de Clima Organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, su versión inicial plantea 63 ítems, y la versión definitiva con 49. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto). Los factores son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos (cooperación, responsabilidad, respeto). La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert, Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.

Álvarez²¹ de la Universidad del Valle Propuso una encuesta de medición del clima organizacional para valorar 24 factores incidentes en el clima organizacional, dándoles un valor de 1 a 10 (donde 1 representa la calificación más baja y 10 la

¹⁹ TORO A. F. Desempeño y Productividad. Bogotá, Segunda Edición, CINCEL, 1992. s.d.

²⁰ TORO A. F. óp. cit. s.d.

²¹ ALVAREZ, H. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Universidad del Valle. 1995. s.d.

más alta, es decir, un clima plenamente gratificante; admite que el evaluado expongan su opinión.

Los factores evaluados son claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de Trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, selección de personal, inducción e imagen de la organización.

Para Méndez²², la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

Méndez²³, propone el IMCOC, instrumento para medir clima en las organizaciones Colombianas, diseñado en 1980 junto con estudiantes de la Universidad del Rosario. Conformado por 45 preguntas, con niveles de confiabilidad de (0.89) que valida las 7 variables con las que se estructura el instrumento, que son: cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control. La investigación desarrollada por Méndez entre los años 1980 y 2005 lo llevaron a concluir que el clima percibido por los empleados de las empresas colombianas se

²² MENDEZ ALVAREZ, Ignacio. Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC: un método de análisis para su intervención, citado por GARCIA GARCIA, I. Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual, Cuadernos de administración, Cali, 2009.

²³ MENDEZ ALVAREZ, Ignacio, óp. cit. p. 54.

explica en el contexto de la cultura organizacional que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo.

Reinoso y Blas²⁴, proponen un Diagnóstico del Clima Organizacional basado en medir las percepciones y las expectativas que tienen los individuos respecto del ambiente en que se desenvuelven. Valida un Instrumento de Medición, que estima los niveles de percepciones y de expectativas, para construir un indicador de Clima Organizacional a partir de las brechas entre ambos

Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez actualizaron, adaptaron y complementaron el modelo de Hernán Álvarez Londoño, Instrumento para el Diagnóstico del Clima en el año 2008, en la Universidad del Valle²⁵.

Mendoza²⁶, propone el uso del Inventario para determinar las situaciones socio-afectivas de trabajo SSET que permite un análisis de 10 variables, adaptó el modelo William Gordon y Roger Howe que son: Comunicación, Políticas y prácticas, Cooperación y coordinación, Imagen y reconocimiento entre compañeros de trabajo, Ejecución y evaluación, Reputación, Supervisión, El trabajo en sí mismo, Entrenamiento y desarrollo y Condiciones de trabajo.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

La versión del Inventario para determinar la Situación Socio-afectiva del Equipo de Trabajo (SSET) adaptado por Mendoza Martínez²⁷ en el año 2009, incluye 10

²⁴ ALARCÓN, Hernaldo Reinoso; CEA, Blas Germán Araneda. Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. Revista Ingeniería Industrial, 2007, vol. 6, no 1, p. 5.

²⁵ GARCIA GARCIA, I. Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual, Cuadernos de administración, Cali, 2009.

²⁶ MENDOZA MARTINEZ, Ignacio Alejandro. El clima organizacional como factor de desgaste profesional en trabajadores de una empresa de autotransporte en el DF. México, XVII Congreso internacional de contaduría, administración e informática, Octubre, 2012.

²⁷ MENDOZA MARTINEZ, Ignacio Alejandro. óp. cit. p. 8.

factores del clima organizacional: Comunicación, Políticas y Prácticas, Cooperación y Coordinación, Imagen y Reconocimiento, Ejecución y Evaluación, Reputación, supervisión, El trabajo en sí mismo, Entrenamiento y Desarrollo, Condiciones de Trabajo.

4.2.1 Comunicación

Es un factor que se configura a partir del grado en que la información es compartida en el grupo directivo, la información previa que se obtiene sobre cambios que afectan el trabajo, conocer con anticipación suficiente sobre cambios importantes en la organización de tal manera que se pueda adaptar a ellos, el conocimiento que tiene la organización sobre las necesidades y deseos personales, lo adecuado que es para las necesidades la información que se obtiene acerca de lo que sucede en otros departamentos, que tan fácil es investigar algunas cosas que se necesita saber para hacer el trabajo.

4.2.2 Políticas y Prácticas

Está constituida por lo bien que las políticas de la organización son entendidas, la influencia que tienen las reglas, las prohibiciones y los detalles administrativos en la consideración de ideas nuevas originales, la cantidad de reglas, políticas y prácticas que se tienen que conocer para salir adelante en la organización, que tanto cumplen los directivos las reglas que tiene que cumplir los subordinados, la manera en que las políticas de la organización son puestas en práctica, la manera en que los empleados conocen y aceptan las prácticas de administración de personal relativas a enfermedad, ausencias y vacaciones.

4.2.3 Cooperación y Coordinación.

Se refiere a la forma en cómo se ayudan los integrantes del grupo directivo cuando alguien comete un error, la manera en que el grupo directivo toma decisiones y resuelve problemas, la coordinación de las actividades en esta organización, ser un miembro de un equipo que funciona bien, la manera en que la autoridad es establecida y entendida.

4.2.4 Imagen y Reconocimiento.

Se interpreta en la forma en que se es tratado como persona por los integrantes del grupo directivo, los sentimientos de lealtad que tienen los integrantes del grupo directivo hacia la organización, la medida en que el grupo directivo desea realmente alcanzar sus objetivos con éxito, la confianza y discreción de las personas que integran el grupo directivo, el reconocimiento y recompensa que se dan en esta organización por hacer bien el trabajo, la capacidad real de los compañeros de trabajo.

4.2.5 Ejecución y Evaluación.

Se observa en el grado en que la evaluación del trabajo está relacionada con lo que se hace, que se diga lo que la organización piensa acerca de cómo se desempeña en el trabajo, que digan cómo se está haciendo el trabajo, la forma en que con la evaluación del trabajo se reconoce el esfuerzo, el tiempo que el inmediato superior dedica a discutir con el empleado la realización de su trabajo, el grado en que el trabajo es más importante que la antigüedad.

4.2.6 Reputación

Se capta a través de la reputación personal de los integrantes del grupo directivo, la reputación profesional de los integrantes del grupo directivo, la reputación de un departamento o unidad de trabajo, el respeto por la intimidad de las personas de esta organización, la imagen de la organización ante los ojos de los clientes y la reputación de la organización,

4.2.7 Supervisión.

Se evalúa según la forma como el inmediato superior maneja a su gente, la forma en que un inmediato superior delega el trabajo, tener la confianza de consultar con un inmediato superior problemas personales, la manera en que un inmediato superior recibe ideas aunque difiera de las suyas, la oportunidad de hacer el trabajo en excesiva supervisión, la participación en las decisiones de la organización,

4.2.8 Trabajo en sí mismo

La oportunidad de hacer uso de las habilidades y conocimientos, ver que los resultados de mi trabajo se ponen en práctica, el sentimiento de realización que se recibe del trabajo, ser capaz de hacer un trabajo que significa un reto, tener trabajo que es interesante y la cantidad de responsabilidad en mi trabajo.

4.2.9 Entrenamiento y desarrollo

El grado en que la capacitación está relacionada con los requerimientos del trabajo, las oportunidades de capacitación en esta organización, ser aconsejado acerca de las características limitantes y recibir la posibilidad de crecimiento y desarrollo personal, ser preparado para crecer y avanzar personalmente, la manera como el

trabajo conduce al desarrollo de la carrera profesional, la manera en que el inmediato superior entrena a su gente.

4.2.10 Condiciones de Trabajo.

El ambiente social que prevalece entre la gente en esta organización, el respeto para las personas en el ambiente de trabajo, la distribución equitativa de la carga de trabajo, la cantidad de tiempo extra que se tiene que cubrir, las condiciones físicas de las condiciones de trabajo y la flexibilidad de los horarios de trabajo.

4.3 MARCO ESPACIAL

Indra es una compañía global de tecnología, innovación y talento, líder en soluciones y servicios de alto valor añadido para los sectores de Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Administración Pública y Sanidad, Servicios Financieros, Seguridad y Defensa y Telecom y Media. Indra opera en más de 128 países y cuenta con más de 42.000 profesionales a nivel mundial focalizados en desarrollar soluciones innovadoras que cubran las necesidades de los clientes más exigentes.

4.3.1 Presentación de la Empresa

Nombre: Indra Pereira

Actividad económica: Actividades de desarrollo de sistemas informáticos. (Planificación, análisis, diseño, programación, pruebas.)

Dirección: Cl 17 no 12-124 Pereira

Teléfono: 3402000

4.3.2 Plataforma Estratégica de Indra Pereira

Su misión, visión, principios y valores corporativos.

4.3.2.1 Misión.

Indra realiza una apuesta por el desarrollo de tecnologías y soluciones propias, sobre la que apalancar su oferta de soluciones y servicios. Esta apuesta por tecnología y soluciones propias, es lo que aporta a Indra el valor diferencial y le permite competir en mejores condiciones y penetrar en nuevos mercados.

Indra sigue una estrategia de creación de valor, con una oferta de gestión global de las necesidades del cliente, desde la consultoría, pasando por el desarrollo de proyectos, la integración e implantación de soluciones, hasta el outsourcing de sistemas de información y de procesos de negocio.

Indra dispone de soluciones propias en todos los diversos sectores en los que opera: Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Administración Pública y Sanidad, Servicios Financieros, Seguridad y Defensa y Telecom y Media

4.3.2.2 Visión

“Ser una empresa innovadora y del conocimiento en las relaciones con nuestros públicos internos y externos (accionistas, profesionales, clientes, etc.), así como con las instituciones que lo cultivan y desarrollan, y con las comunidades en las que actuamos.”

4.3.2.3 Valores

Determinación, nos mueve la ambición constructiva, nuestro espíritu de superación.

Rigor, todo lo que hacemos responde a una sólida planificación estratégica.

Sensibilidad, Nos ponemos en la situación de nuestros clientes y de nuestros profesionales y nos adaptamos a sus necesidades.

Originalidad, Apostamos por una forma diferente de hacer las cosas, que combine lo mejor de nuestra experiencia en cada área y que ofrezca soluciones ajustadas a cada caso.

4.3.2.4 Principios

Integridad, supone actuar de buena fe y establecer relaciones profesionales basadas en la transparencia y en la ética.

Profesionalidad, se entiende como la actitud proactiva dirigida a la excelencia en nuestro desempeño.

Respeto, conlleva a una actitud de reconocimiento del valor de las personas y de su trabajo, así como del entorno social y medioambiental en el que operamos.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación Transversal, Descriptiva, Cuantitativa a partir del análisis estadístico de la aplicación de un inventario con 60 preguntas con respuesta tipo Likert que mide de 1 a 5 el grado de satisfacción de cada una de las variables valoradas. Por medio de ellas se obtuvo la información para análisis multivariado SPSS y validado en su confiabilidad con el alfa de *Cronbach*.

5.2 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Los datos se recolectaron a través de una aplicación de encuestas de *google drive* enviada al correo de cada uno de los participantes teniendo de esta manera acceso a datos primarios.

5.3 POBLACIÓN O UNIVERSO

La población total de individuos de Indra Pereira en 2015 fue de 150 personas, se utilizó una muestra intencionada con 70 individuos correspondiente al 46.66% de la población total en donde se encuestaron 26 mujeres representando el 37% de la muestra y 44 Hombres que equivalen al 63%.

La población estudiada presentó tres rangos de edad:

18 a 25 años participaron 18 individuos siendo el 26% del total de la muestra.

26 a 35 años participaron 49 individuos siendo el 70% del total de la muestra.

36 a 50 años participaron 3 individuos siendo el 4% del total de la muestra.

Se clasificó por estado Civil a los 70 individuos encontrando:

Solteros 43 representando el 61% de los encuestados.

Casados 24 representando el 34% de los encuestados.

Separados 3 representando el 4% de los encuestados.

Se determinaron grupos por antigüedad en la empresa:

1 año encuestados 11 individuos correspondientes al 16%.

2 años encuestados 39 individuos correspondientes al 56%.

3 años encuestados 15 individuos correspondientes al 21%.

4 años encuestados 5 individuos correspondientes al 7%.

En cuanto a los cargos encuestados se encontraron líderes de proyecto, ingenieras e ingenieros de desarrollo de software 1, 2, 3, ingenieros de pruebas, analista de finanzas y administración, analistas y desarrollador(a) senior y junior, analista de soporte, analista de calidad y psicóloga de gestión humana.

5.4 INSTRUMENTO

Inventario para determinar la Situación Socio-afectiva del Equipo de Trabajo (SSET) adaptado por Mendoza Martinez en el año 2009, inicialmente fue desarrollado para identificar la opinión que tienen los miembros acerca de diez aspectos que influyen en su actitud ante el trabajo colectivo, El SSET, evalúa 10 factores o que se describen a través de 60 ítems, los cuales se responden en una escala tipo Likert:

1 No estoy satisfecho,

2 Estoy sólo ligeramente satisfecho,

3 Estoy satisfecho,

4 Estoy muy satisfecho y

5 Estoy extremadamente satisfecho.

Las dimensiones del instrumento se integran de seis reactivos por subescala, que posteriormente se operacionalizan de forma sumativa; el valor mínimo de cada subescala, es 6 y el valor máximo es 30.

5.5 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos recolectados en la investigación se organizaron, analizaron e interpretaron con base en los objetivos mediante criterios para orientar los procesos de codificación y tabulación de los datos, se realizó un análisis estadístico multivariado a través del programa estadístico SPSS, para analizar la correlación de los factores del clima determinados por la situación socio-afectiva del equipo de trabajo.

6. VALIDACION Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para realizar la validación se utilizó el análisis factorial confirmatorio y la confiabilidad a través del cálculo del alfa de *Cronbach*.

6.1 ANALISIS FACTORIAL

Se realizó mediante el software estadístico SPSS versión 22.0, en el cual se comprobó a través del mismo en cuantos factores se descomponían los ítems que hacían parte de cada variable, buscando que estos fueran parte de un solo factor, igualmente se calculó la varianza explicada para saber qué tan representativa estaba cada variable, ver tabla 1.

6.2 FIABILIDAD

Por tratarse de un instrumento con respuestas tipo Likert y por lo que supone una configuración de atributos con una alta correlación entre sí, se utiliza el alfa de *Cronbach*, donde el valor cercano a 1 representa mayor consistencia interna y tomando como válido los valores mayores a 0,7.

El método de consistencia interna basado en el alfa de *Cronbach* permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados.

Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. El método de consistencia interna es el camino más

habitual para estimar la fiabilidad de pruebas, escalas o test, cuando se utilizan conjuntos de ítems o reactivos que se espera midan el mismo atributo o campo de contenido.

La principal ventaja de ese método es que requiere solo una administración de la prueba; además, los principales coeficientes de estimación basados en este enfoque son sencillos de computar y están disponibles como opción de análisis en los programas estadísticos como SPSS. Dentro de esta categoría de coeficientes, Alfa de *Cronbach* es, sin duda, el más ampliamente utilizado por los investigadores. Alfa estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad.

Tabla 1. Análisis factorial y confiabilidad del instrumento inicial

<i>Variable</i>	<i>Factor</i>	<i>Items</i>	<i>Varianza explicada</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa estandarizado</i>
Comunicación	2	6	62,1994	0,7417	0,7402
Políticas y Prácticas	1	6	51,2765	0,8059	0,8069
Cooperación y Coordinación	1	5	50,9396	0,7574	0,7560
Imagen y Reconocimiento	1	6	48,1136	0,7804	0,7794
Ejecución y Evaluación	1	6	54,3760	0,8291	0,8309
Reputación	2	6	57,3310	0,6733	0,6723
Supervisión	1	6	54,0995	0,8193	0,8220
El trabajo en sí mismo	1	6	49,1567	0,7870	0,7907
Entendimiento y Desarrollo	2	6	66,6936	0,7911	0,7904
Coordinación del trabajo	2	6	61,6804	0,6933	0,6951

En el análisis de la información, algunas variables arrojaron que para los seis ítems que la constituían se derivaron dos componentes, (p.ej. Entrenamiento y desarrollo, Condiciones de trabajo, Reputación y Comunicación) por lo que implicó llevar todas las variables a ser analizadas por menos ítems, pues al buscar los componentes principales aplicando la rotación varimax en el software la descomposición factorial debía ser mayor a 1; de tal manera que se eligieron los ítems que mayor aportaran

a cada factor y que garantizara un solo componente para cada variable y así tener una varianza sin afectar el grado de confiabilidad.

En la tabla 2 puede apreciarse como las diferentes variables fueron equilibradas con tres ítems y calculadas sus respectivas varianzas y alfas, mostrando así un mejor comportamiento del instrumento. El Alfa de *Cronbach* fluctuó entre 0.82 y 0.62, y la varianza explicada fue mayor al 55%.

Tabla 2. Análisis y confiabilidad del instrumento con las variables e ítems que mostraron mejor comportamiento

<i>Variable</i>	<i>Factor</i>	<i>Items</i>	<i>Varianza explicada</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa estandarizado</i>
Comunicación	1	3	66,6959	0,7417	0,7466
Políticas y Prácticas	1	3	68,4062	0,7685	0,7687
Cooperación y Coordinación	1	3	65,8616	0,7402	0,7407
Imagen y Reconocimiento	1	3	63,3172	0,7087	0,7075
Ejecución y Evaluación	1	3	68,2095	0,7666	0,7670
Reputación	1	3	57,2148	0,6228	0,6135
Supervisión	1	3	74,4187	0,8228	0,8275
El trabajo en sí mismo	1	3	67,5110	0,7555	0,7591
Entendimiento y Desarrollo	1	3	69,3119	0,7783	0,7782
Coordinación del trabajo	1	3	59,1745	0,6483	0,6531

La tabulación de los datos para el presente informe se realizó con los ítems que arrojaron el comportamiento descrito en la última tabla.

7. ANALISIS DE RESULTADOS

7.1 ANÁLISIS CORRELACIONAL

Con el objetivo de diagnosticar el clima organizacional de Indra Pereira en el año 2015, por medio de la valoración del nivel de satisfacción de diez variables del clima, aplicando el Inventario para determinar la Situación Socio-afectiva del Equipo de Trabajo y correlacionando todas las variables a través de un análisis multivariado, se encuentra que existe una correlación directa significativa entre todas las variables estudiadas. Ver anexo 2. Tabla de correlaciones bivariadas que componen el clima organizacional.

El análisis factorial multivariado permitió establecer 4 variables de mayor grado de significatividad, es decir las más cercanas a 1, como son: imagen y reconocimiento entre compañeros de trabajo (con una correlación de 0.853), supervisión (con una correlación de 0.842), políticas y prácticas (con una correlación de 0.830) y ejecución y evaluación (con una correlación de 0.808).

La Imagen y reconocimiento con el factor de tres ítems tuvo una varianza explicada 63.31 y una confiabilidad del 0.70.

La Supervisión con factor de tres ítems tuvo una varianza explicada de 74.41 y la confiabilidad del 0.82.

Políticas y prácticas con una variable de tres ítems, tuvo una varianza explicada de 68.40 y una confiabilidad de 0.76.

Ejecución y evaluación con un factor de tres ítems, tuvo una varianza explicada de 68.20 y una confiabilidad del 0.76.

7.2 ANALISIS CONSTRUCTO CLIMA GENERAL

En el análisis general teniendo en cuenta a los 70 individuos consultados se puede percibir que el mayor grado de significancia lo expresan las variables: condiciones de trabajo (con una media de 9.97), reputación (con una media de 9.84), imagen y reconocimiento (con una media de 0.7) y el trabajo en sí mismo (con una media de 9,24).

Tabla 3. Perfil jerarquizado del clima organizacional en Indra

General	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
CLIMA ORGANIZACIONAL	70	90,0143	18,49206	2,21022
CONDICIONES DE TRABAJO	70	9,9714	2,27763	,27223
REPUTACION	70	9,8429	2,17786	,26030
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	70	9,7000	2,42182	,28946
EL TRABAJO EN SI MISMO	70	9,2429	2,14297	,25613
SUPERVISION	70	8,8286	2,65380	,31719
COMUNICACION	70	8,6000	2,31191	,27633
COOPERACION Y COORDINACION	70	8,5571	2,13756	,25549
EJECUCION Y EVALUACION	70	8,4571	2,26943	,27125
ENTENDIMIENTO Y DESARROLLO	70	8,4286	2,53995	,30358
POLITICAS Y PRACTICAS	70	8,3857	2,36087	,28218

La hipótesis H_0 se niega pues si existe un perfil jerarquizado para el constructo clima organizacional para la empresa Indra Pereira.

7.3 ANALISIS COMPARATIVO POR GRUPOS

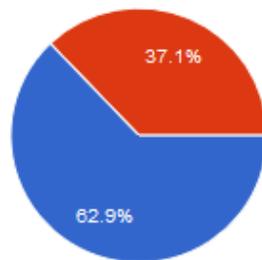
Analizando los datos obtenidos en la encuesta y la confiabilidad de la misma se decidió hacer un análisis por variables socio-demográficas que permitió analizar su importancia y determinar la percepción tanto del clima en general como de cada variable estudiada clasificadas por género, edad, estado civil y antigüedad.

7.3.1 Género

En el análisis por género de los 70 individuos evaluados se encontró que 26 pertenecen al género femenino que corresponden al 37.1% de la muestra, y 44 son del género masculino que corresponden al 62.9% de la muestra.

Grafica 1. Distribución por género.

Sexo



Masculino	44	62.9%
Femenino	26	37.1%

Tabla 4. Perfil jerarquizado por género

Género		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
COMUNICACION	Masculino	44	8,5227	2,39659	,36130
	Femenino	26	8,7308	2,20105	,43166
POLITICAS Y PRACTICAS	Masculino	44	8,2500	2,35387	,35486
	Femenino	26	8,6154	2,40128	,47093
COOPERACION Y COORDINACION	Masculino	44	8,5000	1,93499	,29171
	Femenino	26	8,6538	2,48100	,48657
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	Masculino	44	9,5227	2,52880	,38123
	Femenino	26	10,0000	2,24499	,44028
EJECUCION Y EVALUACION	Masculino	44	8,3182	2,25958	,34064
	Femenino	26	8,6923	2,31118	,45326
REPUTACION	Masculino	44	9,7955	2,18429	,32929
	Femenino	26	9,9231	2,20768	,43296
SUPERVISION	Masculino	44	8,5682	2,57355	,38798
	Femenino	26	9,2692	2,77932	,54507
EL TRABAJO EN SI MISMO	Masculino	44	9,2273	2,26052	,34079
	Femenino	26	9,2692	1,97094	,38653
ENTENDIMIENTO Y DESARROLLO	Masculino	44	8,0682	2,52796	,38110
	Femenino	26	9,0385	2,48967	,48826
CONDICIONES DE TRABAJO	Masculino	44	9,7500	2,22172	,33494
	Femenino	26	10,3462	2,36546	,46390
CLIMA ORGANIZACIONAL	Masculino	44	88,5227	18,69895	2,81897
	Femenino	26	92,5385	18,21698	3,57264

Para el género femenino, las variables con más significancia son: las condiciones de trabajo (media de 10.34), la imagen y reconocimiento (media de 10) y la reputación (media de 9.92) y las variables por mejorar para este género son políticas y prácticas, (media de 8.61), cooperación y coordinación (media de 8.65) y ejecución y evaluación (media 8.69).

Tabla 5. Perfil jerarquizado grupo femenino

Género		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
CLIMA ORGANIZACIONAL	Femenino	26	92,5385	18,21698	3,57264
CONDICIONES DE TRABAJO	Femenino	26	10,3462	2,36546	,46390
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	Femenino	26	10,0000	2,24499	,44028
REPUTACION	Femenino	26	9,9231	2,20768	,43296
SUPERVISION	Femenino	26	9,2692	2,77932	,54507
EL TRABAJO EN SI MISMO	Femenino	26	9,2692	1,97094	,38653
ENTENDIMIENTO Y	Femenino	26	9,0385	2,48967	,48826
COMUNICACION	Femenino	26	8,7308	2,20105	,43166
EJECUCION Y EVALUACION	Femenino	26	8,6923	2,31118	,45326
COOPERACION Y COORDINACION	Femenino	26	8,6538	2,48100	,48657
POLITICAS Y PRACTICAS	Femenino	26	8,6154	2,40128	,47093

Para el género masculino, el grado de significancia es más representativo para la reputación (media de 9.79), condiciones de trabajo (media de 9.65), imagen y reconocimiento (media de 9,52) y se nota que las variables con menor favorabilidad son entendimiento y desarrollo (media de 8.06), Políticas y prácticas (media de 8.25) ejecución y evaluación (media de 8.31).

Tabla 6 Perfil jerarquizado grupo masculino.

Género		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
CLIMA ORGANIZACIONAL	Masculino	44	88,5227	18,69895	2,81897
REPUTACION	Masculino	44	9,7955	2,18429	,32929
CONDICIONES DE TRABAJO	Masculino	44	9,7500	2,22172	,33494
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	Masculino	44	9,5227	2,52880	,38123
EL TRABAJO EN SI MISMO	Masculino	44	9,2273	2,26052	,34079
SUPERVISION	Masculino	44	8,5682	2,57355	,38798
COMUNICACION	Masculino	44	8,5227	2,39659	,36130
COOPERACION Y COORDINACION	Masculino	44	8,5000	1,93499	,29171
EJECUCION Y EVALUACION	Masculino	44	8,3182	2,25958	,34064
POLITICAS Y PRACTICAS	Masculino	44	8,2500	2,35387	,35486
ENTENDIMIENTO Y DESARROLLO	Masculino	44	8,0682	2,52796	,38110

Mientras para el género femenino son más importantes las condiciones de trabajo, para el género masculino es la reputación.

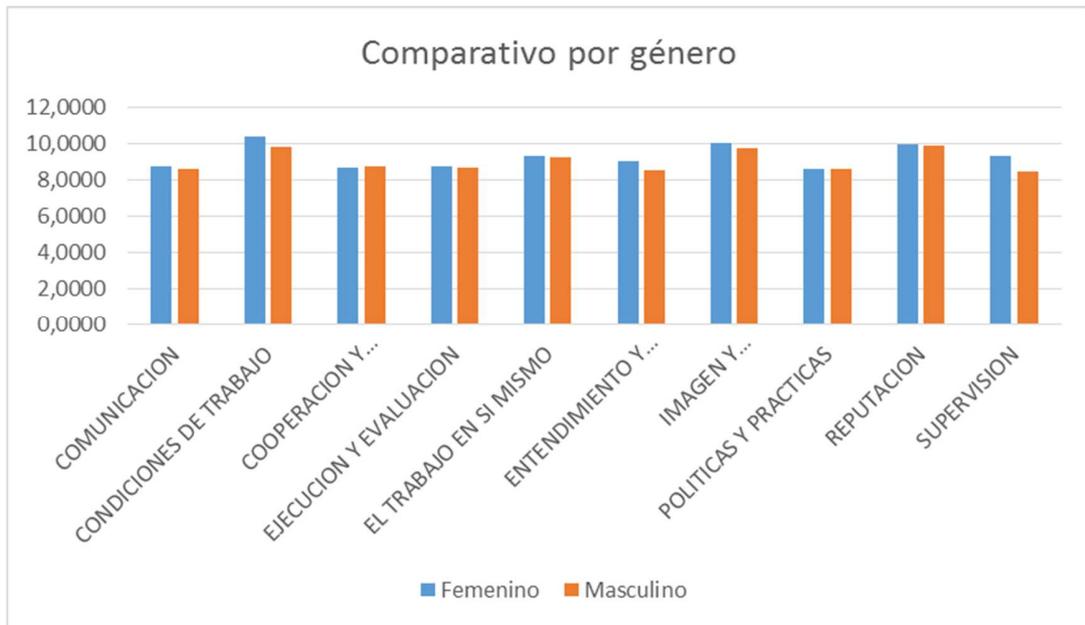
Las condiciones de trabajo están enfocadas en condiciones físicas de las instalaciones tales como la temperatura, luz, ventilación, entre otras., las condiciones del ambiente social que prevalece entre la gente de la organización, el respeto para las personas en el ambiente de trabajo y la distribución equitativa de la carga de trabajo.

La reputación se refiere a la reputación personal del grupo directivo, la reputación profesional de los integrantes del grupo directivo y la reputación del departamento o unidad de trabajo.

Respecto a la hipótesis planteada H_{01} no existen diferencias significativas entre género masculino y femenino.

Para la contrastación de esta hipótesis se utilizó la prueba T de Students para la comparación de medias en el software SPSS versión 22.0. Arrojando que no existen dichas diferencias, por lo tanto se acepta la hipótesis Ho.

Grafica 2. Comparativo por género.

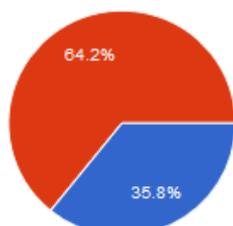


7.3.2 Estado civil

El análisis por estado civil deja ver que 43 individuos son solteros y que representan el 61.4 % de la muestra total, que 24 están casados y son el 34.3 % y 3 son separados y corresponden al 4.3%.

Grafica 3. Distribución por estado civil

Estado civil



Casado(a)	24	34.3%
Soltero(a)	43	61.4%
Divorciado(a) Separado(a)	0	0%
Viudo(a)	0	0%

En los solteros se detectó que las variables más significativas fueron la reputación (con una media de 9.88), seguido por condiciones de trabajo (con una media de 9.81), la imagen y los de menor significancia son supervisión (media de 8.46), entrenamiento y desarrollo (media de 8.48) y políticas y prácticas (media de 8.55).

Tabla 7. Perfil jerarquizado grupo solteros

Estado civil		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
CLIMA ORGANIZACIONAL	Soltero(a)	43	90,1395	16,98680	2,59046
REPUTACION	Soltero(a)	43	9,8837	2,08406	,31782
CONDICIONES DE TRABAJO	Soltero(a)	43	9,8140	2,16306	,32986
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	Soltero(a)	43	9,6977	2,38582	,36383
EL TRABAJO EN SI MISMO	Soltero(a)	43	9,2558	2,03649	,31056
COOPERACION Y COORDINACION	Soltero(a)	43	8,7209	1,90645	,29073
EJECUCION Y EVALUACION	Soltero(a)	43	8,6744	1,96057	,29898
COMUNICACION	Soltero(a)	43	8,5814	2,11832	,32304
POLITICAS Y PRACTICAS	Soltero(a)	43	8,5581	2,24989	,34311
ENTENDIMIENTO Y DESARROLLO	Soltero(a)	43	8,4884	2,48205	,37851
SUPERVISION	Soltero(a)	43	8,4651	2,48183	,37848

Para los casados los factores más significativos son las condiciones de trabajo (con una media 10.00), le sigue reputación (con una media de 9.66), imagen y reconocimiento (con una media de 9.62) y los de menor son ejecución y evaluación

(media de 7.91), entrenamiento y desarrollo (media de 8.04) y políticas y prácticas (media de 8.12).

Tabla 8. Perfil jerarquizado grupo Casados

Estado civil		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
CLIMA ORGANIZACIONAL	Casado(a)	24	88,4583	20,35763	4,15548
CONDICIONES DE TRABAJO	Casado(a)	24	10,0000	2,41373	,49270
REPUTACION	Casado(a)	24	9,6667	2,40772	,49147
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	Casado(a)	24	9,6250	2,39224	,48831
EL TRABAJO EN SI MISMO	Casado(a)	24	9,1250	2,45503	,50113
SUPERVISION	Casado(a)	24	9,0417	2,78941	,56939
COMUNICACION	Casado(a)	24	8,6667	2,51373	,51311
COOPERACION Y COORDINACION	Casado(a)	24	8,2500	2,34521	,47871
POLITICAS Y PRACTICAS	Casado(a)	24	8,1250	2,34637	,47895
ENTENDIMIENTO Y DESARROLLO	Casado(a)	24	8,0417	2,62892	,53663
EJECUCION Y EVALUACION	Casado(a)	24	7,9167	2,70131	,55140

En los separados se pudo encontrar que tienen mayor grado de significancia la supervisión, (con una media de 12.33), condiciones de trabajo (con una media de 12.00), reputación (con una media de 10.66) y los de menor grado son políticas y prácticas (con media 8.00), comunicación (con media de 8.33) y cooperación y coordinación (con media 8.66).

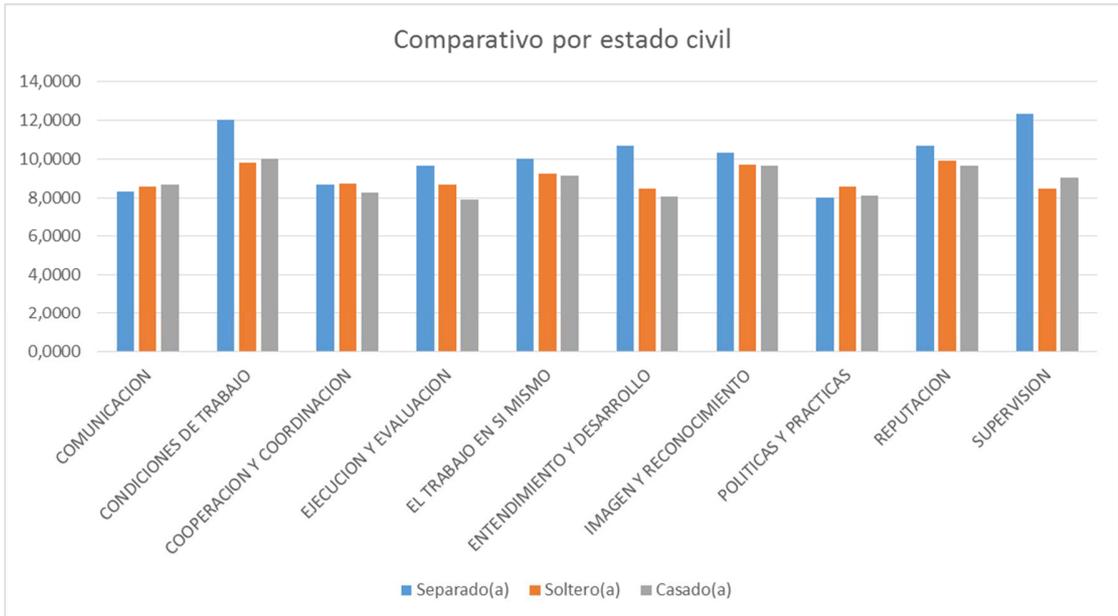
Tabla 9. Perfil jerarquizado de grupo de separados

Estado civil		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
CLIMA ORGANIZACIONAL	Separado(a)	3	100,6667	27,79089	16,04508
SUPERVISION	Separado(a)	3	12,3333	1,52753	,88192
CONDICIONES DE TRABAJO	Separado(a)	3	12,0000	2,64575	1,52753
REPUTACION	Separado(a)	3	10,6667	2,08167	1,20185
ENTENDIMIENTO Y DESARROLLO	Separado(a)	3	10,6667	2,08167	1,20185
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	Separado(a)	3	10,3333	4,04145	2,33333
EL TRABAJO EN SI MISMO	Separado(a)	3	10,0000	1,00000	,57735
EJECUCION Y EVALUACION	Separado(a)	3	9,6667	2,51661	1,45297
COOPERACION Y COORDINACION	Separado(a)	3	8,6667	4,04145	2,33333
COMUNICACION	Separado(a)	3	8,3333	4,16333	2,40370
POLITICAS Y PRACTICAS	Separado(a)	3	8,0000	4,58258	2,64575

Se confirma la hipótesis Ho2 no existen diferencias significativas entre los estados civiles.

Para la contrastación de esta hipótesis por tener más de 2 grupos a comparar se utilizó la prueba de comparación de medias a través de análisis de Anova con la prueba post hoc de Tukey, obteniendo que no hay diferencias significativas por lo tanto se acepta Ho2.

Grafica 4. Comparativo por Estado civil

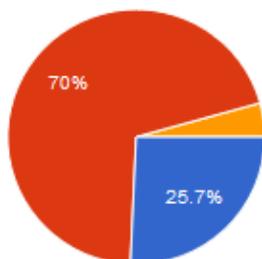


7.3.3 Edad

En el análisis por edad se encontró que en el rango de 18 a 25 años participaron 18 individuos correspondientes al 25.7% del total de la muestra, para el rango 26 a 35 años se consultaron 49 personas representando el 70% del total de la muestra y en el rango de 36 a 50 años se ubicaron 3 individuos representando el 4.3% del total.

Grafica 5. Distribución por Rango de edad

Rango de edad



18 - 25	18	25.7%
26 - 35	49	70%
36 - 50	3	4.3%
Mayor de 50	0	0%

Para el rango 18 a 25 años los factores más significativos son condiciones de trabajo (con una media de 10.16), reputación (con una media de 9.44), imagen y reconocimiento (con una media de 9.38) y el trabajo en sí mismo (con una media de 8.88) y los menos significativos entendimiento y desarrollo (con una media de 7.77), políticas y prácticas (con una media de 8.11) y supervisión (con una media de 8.22).

Tabla 10. Perfil jerarquizado de grupo 18 a 25 años

Edad		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
CLIMA ORGANIZACIONAL	De 18 a 25 años	18	87,6111	16,56410	3,90419
CONDICIONES DE TRABAJO	De 18 a 25 años	18	10,1667	2,00734	,47313
REPUTACION	De 18 a 25 años	18	9,4444	2,06433	,48657
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	De 18 a 25 años	18	9,3889	2,50033	,58933
EL TRABAJO EN SI MISMO	De 18 a 25 años	18	8,8889	1,81137	,42694
EJECUCION Y EVALUACION	De 18 a 25 años	18	8,6111	2,40438	,56672
COOPERACION Y COORDINACION	De 18 a 25 años	18	8,5556	2,22875	,52532
COMUNICACION	De 18 a 25 años	18	8,4444	2,22875	,52532
SUPERVISION	De 18 a 25 años	18	8,2222	2,18432	,51485
POLITICAS Y PRACTICAS	De 18 a 25 años	18	8,1111	2,27231	,53559
ENTENDIMIENTO Y DESARROLLO	De 18 a 25 años	18	7,7778	2,26367	,53355

En el rango de 26 a 35 con un porcentaje de 70% de evaluados, los factores más significativos son la reputación (con una media del 10.06), las condiciones de trabajo (con media de 9.89), la imagen y reconocimiento (con una media de 9.79) de y los menos significativos ejecución y evaluación (con media de 8.44), políticas y prácticas (con media de 8.55) y cooperación y evaluación (con media de 8.59).

Tabla 11. Perfil Jerarquizado grupo 26 a 35 años

Edad		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
CLIMA ORGANIZACIONAL	De 26 a 35 años	49	91,3265	19,48117	2,78302
REPUTACION	De 26 a 35 años	49	10,0612	2,22119	,31731
CONDICIONES DE TRABAJO	De 26 a 35 años	49	9,8980	2,42594	,34656
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	De 26 a 35 años	49	9,7959	2,42366	,34624
EL TRABAJO EN SI MISMO	De 26 a 35 años	49	9,4694	2,22769	,31824
SUPERVISION	De 26 a 35 años	49	9,1020	2,80806	,40115
ENTENDIMIENTO Y DESARROLLO	De 26 a 35 años	49	8,7347	2,65970	,37996
COMUNICACION	De 26 a 35 años	49	8,6735	2,42717	,34674
COOPERACION Y COORDINACION	De 26 a 35 años	49	8,5918	2,18821	,31260
POLITICAS Y PRACTICAS	De 26 a 35 años	49	8,5510	2,45850	,35121
EJECUCION Y EVALUACION	De 26 a 35 años	49	8,4490	2,26441	,32349

En el rango de edad de 36 a 50 años que corresponde al 4.3% de los evaluados, los factores más significativos son: la Imagen y Reconocimiento (con una media de 10.00), Condiciones de Trabajo (con una media 10.00), Reputación (con una media de 8.66) y los factores menos significativos son entrenamiento y desarrollo (media de 7.33) políticas y prácticas (media de 7.33) y el trabajo en sí mismo (media de 7.66).

El factor imagen y reconocimiento está constituido por ítems asociados a los sentimientos de lealtad que tienen los integrantes del grupo directivo hacia la organización, la forma en que es tratado como persona por los integrantes del grupo directivo y la medida en que el grupo directivo desea realmente alcanzar sus objetivos con éxito.

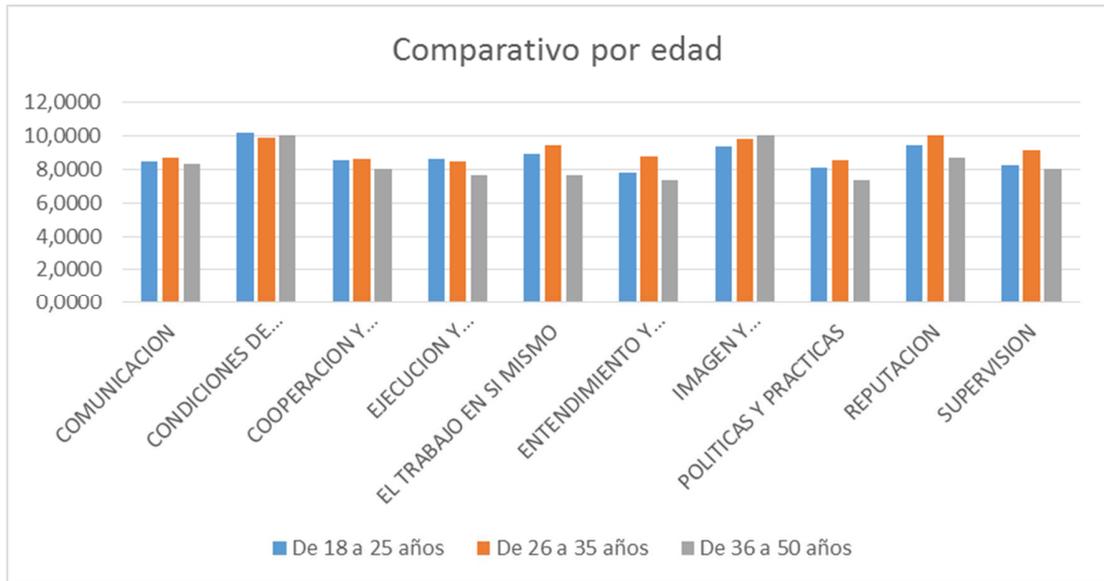
Tabla 12. Perfil Jerarquizado grupo 36 a 50 años

Edad		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
CLIMA ORGANIZACIONAL	De 36 a 50 años	3	83,0000	13,74773	7,93725
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	De 36 a 50 años	3	10,0000	2,64575	1,52753
CONDICIONES DE TRABAJO	De 36 a 50 años	3	10,0000	1,73205	1,00000
REPUTACION	De 36 a 50 años	3	8,6667	2,08167	1,20185
COMUNICACION	De 36 a 50 años	3	8,3333	0,57735	,33333
COOPERACION Y COORDINACION	De 36 a 50 años	3	8,0000	0,00000	,00000
SUPERVISION	De 36 a 50 años	3	8,0000	2,64575	1,52753
EJECUCION Y EVALUACION	De 36 a 50 años	3	7,6667	2,08167	1,20185
EL TRABAJO EN SI MISMO	De 36 a 50 años	3	7,6667	2,30940	1,33333
POLITICAS Y PRACTICAS	De 36 a 50 años	3	7,3333	0,57735	,33333
ENTENDIMIENTO Y	De 36 a 50 años	3	7,3333	1,15470	,66667

La hipótesis Ho2 no existen diferencias significativas entre los diferentes rangos de edad presentados por los colaboradores de Indra Pereira se confirma.

Para la contrastación de esta hipótesis por tener más de 2 grupos a comparar se utilizó la prueba de comparación de medias a través de análisis de Anova con la prueba post hoc de Tukey, obteniendo que no hay diferencias significativas por lo tanto se acepta Ho2.

Grafica 6. Comparativo por Rango de edad

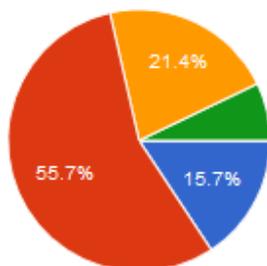


7.3.4 Antigüedad

En el análisis por antigüedad, se encontró que 11 individuos que son el 15.7% del total de la muestra llevan un año en la organización, que 39 de los consultados representan el 55.7% lleva dos años, que 15 llevan 3 años y se reflejan con el 21.4% del sondeo total y el 7.1% que corresponde a 5 encuestados llevan entre tres y cuatro años en la empresa. No hay empleados de más de 4 años pues la Indra lleva solo 4 años de instalada en la ciudad.

Grafica 7. Distribución por Antigüedad en años

Antigüedad en años



1	11	15.7%
2	39	55.7%
3	15	21.4%
4	5	7.1%
Mas de 4	0	0%

Se puede observar que para los que llevan un año las variables de más alta significancia son condiciones de trabajo (con una media 10.09), imagen y reconocimiento (con una media de 9.54), comunicación (con una media de 9.27) y los de menor entrenamiento y desarrollo (con media de 7.81), supervisión (con media de 8.45) y reputación (con media de 8.81).

Tabla 13. Perfil jerarquizado grupo 1 año de antigüedad

Antigüedad en años	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
CLIMA ORGANIZACIONAL	11	9,04545	19,14870	5,77355
CONDICIONES DE TRABAJO	11	10,0909	2,66288	,80289
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	11	9,5455	2,62159	,79044
COMUNICACION	11	9,2727	2,05382	,61925
COOPERACION Y COORDINACION	11	9,1818	2,44206	,73631
EJECUCION Y EVALUACION	11	9,1818	2,35874	,71119
POLITICAS Y PRACTICAS	11	9,0909	2,11918	,63896
EL TRABAJO EN SI MISMO	11	9,0000	2,56905	,77460
REPUTACION	11	8,8182	2,18258	,65807
SUPERVISION	11	8,4545	2,73363	,82422
ENTENDIMIENTO Y DESARROLLO	11	7,8182	2,52262	,76060

Se percibe que para los que llevan dos años de antigüedad, las variables más significativas son la reputación, (con una media de 10.25), condiciones de trabajo

(con una media de 10.05) imagen y reconocimiento (con una media de 9.82) y las menos significativas son políticas y prácticas (media de 8.23), entrenamiento y desarrollo (media de 8,25) y comunicación (media de 8.35).

Tabla 14. Perfil jerarquizado grupo 2 años de antigüedad

Antigüedad en años	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
CLIMA ORGANIZACIONAL	39	90,4872	19,85722	3,17970
REPUTACION	39	10,2564	2,27940	,36500
CONDICIONES DE TRABAJO	39	10,0513	2,23546	,35796
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	39	9,8205	2,52224	,40388
EL TRABAJO EN SI MISMO	39	9,3333	2,26336	,36243
SUPERVISION	39	9,1026	2,73183	,43744
COOPERACION Y COORDINACION	39	8,5385	2,11319	,33838
EJECUCION Y EVALUACION	39	8,5385	2,30384	,36891
COMUNICACION	39	8,3590	2,40052	,38439
ENTENDIMIENTO Y DESARROLLO	39	8,2564	2,72143	,43578
POLITICAS Y PRACTICAS	39	8,2308	2,45444	,39303

Para los que llevan tres años se refleja que las variables más implicadas son: condiciones de trabajo (con una media de 9.86), reputación (con una media de 9,40), imagen y reconocimiento (con una media de 9,26), y las de menor implicación son políticas y prácticas (media de 7.93), ejecución y evaluación (media de 8.06) y cooperación y coordinación (media de 8.26).

Tabla 15. Perfil jerarquizado grupo 3 años de antigüedad

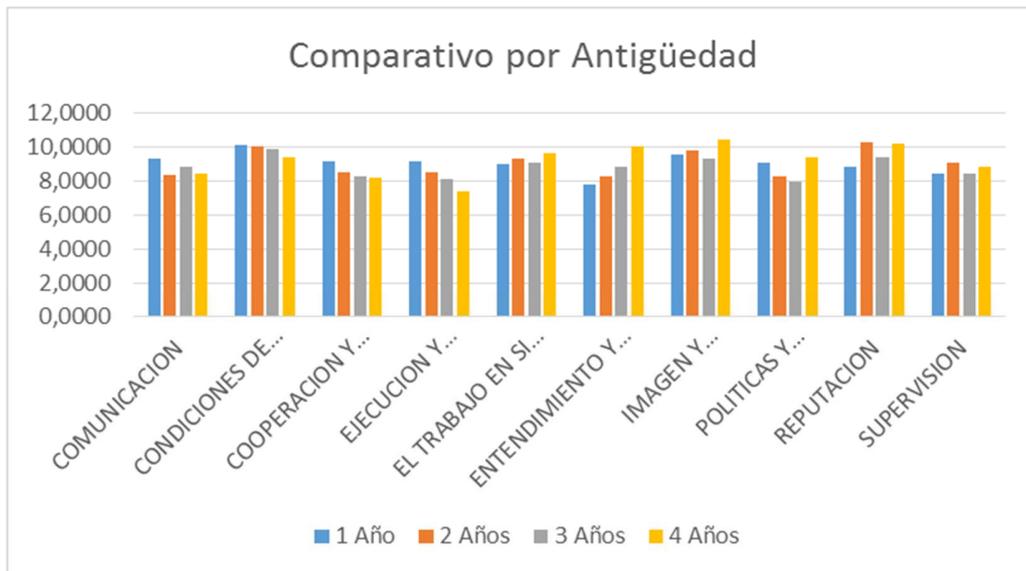
Antigüedad en años	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
CLIMA ORGANIZACIONAL	15	87,8667	14,49072	3,74149
CONDICIONES DE TRABAJO	15	9,8667	2,29492	,59255
REPUTACION	15	9,4000	1,54919	,40000
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	15	9,2667	1,86956	,48272
EL TRABAJO EN SI MISMO	15	9,0667	1,66762	,43058
COMUNICACION	15	8,8000	1,97122	,50897
ENTENDIMIENTO Y DESARROLLO	15	8,8000	2,17781	,56231
SUPERVISION	15	8,4000	2,22967	,57570
COOPERACION Y COORDINACION	15	8,2667	2,05171	,52975
EJECUCION Y EVALUACION	15	8,0667	2,15362	,55606
POLITICAS Y PRACTICAS	15	7,9333	2,37447	,61308

Para los individuos que llevan hasta cuatro años, los factores con mayor grado de relevancia son imagen y reconocimiento (con una media de 10,40), reputación (con una media de 10.20), Entrenamiento y desarrollo (con una media de 10,00) y los de menor relevancia ejecución y evaluación (media de 7.2), cooperación y coordinación (media de 8.2) y comunicación (media de 8.4).

Tabla 16. Perfil Jerarquizado grupo 4 años de antigüedad

Antigüedad en años	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
CLIMA ORGANIZACIONAL	5	91,8000	21,84491	9,76934
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	5	10,4000	3,13050	1,40000
REPUTACION	5	10,2000	2,58844	1,15758
ENTENDIMIENTO Y DESARROLLO	5	10,0000	1,87083	,83666
EL TRABAJO EN SI MISMO	5	9,6000	1,94936	,87178
POLITICAS Y PRACTICAS	5	9,4000	2,07364	,92736
CONDICIONES DE TRABAJO	5	9,4000	2,30217	1,02956
SUPERVISION	5	8,8000	3,56371	1,59374
COMUNICACION	5	8,4000	3,36155	1,50333
COOPERACION Y COORDINACION	5	8,2000	2,28035	1,01980
EJECUCION Y EVALUACION	5	7,4000	2,19089	,97980

Grafica 8. Comparativo por Antigüedad



La hipótesis planteada fue Ho4 No existen diferencias significativas de acuerdo a la antigüedad de los colaboradores de Indra Pereira se confirma.

Para la contrastación de esta hipótesis por tener más de 2 grupos a comparar se utilizó la prueba de comparación de medias a través de análisis de Anova con la prueba post hoc de Tukey, obteniendo que no hay diferencias significativas por lo tanto se acepta H_0 .

8. PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a las conclusiones, a continuación se presenta una propuesta que aporta a la consolidación y fortalecimiento de las variables que mostraron mayor significancia positiva en su correlación y las variables de menor satisfacción.

8.1 PROPUESTAS PARA CONSOLIDAR VARIABLES DE MAYOR SIGNIFICATIVIDAD.

8.1.1 Condiciones de trabajo

Objetivo 1: Consolidar las condiciones de trabajo, en especial el ambiente social que prevalece entre la gente de la organización.

Actividad: Programación mensual de actividades sociales del equipo de trabajo como celebración de cumpleaños, celebración del día de la mujer, celebración del día del ingeniero de sistemas, compartiendo un refrigerio y realizando actividades que permita la relación entre compañeros y jefes.

Tiempo estimado para cada actividad: mínimo 40 minutos máximo 1 hora.

Presupuesto: en este aspecto debe considerarse la inversión requerida para 12 celebraciones por motivo de cumpleaños, 1 por el día de la mujer y 1 por el día del ingeniero de sistemas, deberá incluirse el presupuesto de manera anual teniendo en cuenta a todos los colaboradores.

Personal objetivo: todos los colaboradores de la fábrica de software.

Infraestructura: instalaciones de la empresa.

Personal: con el apoyo del área de recurso humano.

Objetivo 2: Consolidar las condiciones de trabajo, en particular el respeto por las personas en el ambiente de trabajo.

Actividad: Diseño e implementación de campaña enfocada al desarrollo de actitudes respetuosas a través de los medios internos de comunicación tales como correos electrónicos institucionales y la intranet de la empresa

Presupuesto: en este aspecto no se estima inversión dado que la empresa tiene los recursos informáticos.

Personal objetivo: todos los colaboradores de la fábrica de software.

Personal: con el apoyo del área de recurso humano.

Objetivo 3: Consolidar las condiciones de trabajo, en particular optimizar la interpretación de resultados que da el software de asignación de tareas evaluando la distribución equitativa de las cargas.

Actividad: Visibilizar la distribución equitativa de las cargas laborales.

Presupuesto: en este aspecto no se estima inversión dado que el software ya está implementado para la asignación de tareas.

Personal objetivo: todos los colaboradores

Personal: con el apoyo del área de recurso humano y de las directivas de la fábrica de software.

8.1.2 Reputación

Objetivo: Capacitar a los integrantes del grupo directivo en coaching.

Actividad: Implementación de una estrategia de capacitación en coaching ontológico organizacional para revisar y transformar la comunicación, fortalecer la confianza en el grupo directivo y el reconocimiento de los colaboradores.

Tiempo estimado para la actividad: 120 horas.

Presupuesto: en este caso debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio y el número de participantes que se inscriban.

Personal objetivo: grupo directivo.

Infraestructura: sala de capacitación de la empresa.

Personal: área de Recursos Humanos para proveer o subcontratar a la empresa que provea la capacitación.

8.1.3 Imagen y reconocimiento

Objetivo: Estimular y reconocer a los colaboradores y equipos con mejor cumplimiento en los indicadores.

Actividad: Distinción al mejor proyecto, mejor aporte a la innovación, ideas más creativas y mejor trabajo en equipo, haciendo entrega de certificados den cuenta del logro obtenido, publicando en las carteleras dichos reconocimientos y destacándolos en las noticias del mes del portal de intranet institucional.

Presupuesto: en este caso no se considera inversión por ser un estímulo no monetario

Personal objetivo: todos los colaboradores.

Personal: área de recursos humanos.

8.2 PROPUESTAS PARA FORTALECER VARIABLES CON MENOR GRADO DE SATISFACCIÓN.

8.2.1 Políticas y prácticas

Objetivo: Fortalecer los programas de inducción y reinducción organizacional

Actividad: Diseño de una cartilla de inducción y re inducción para los empleados sobre las políticas y prácticas de la empresa. Crear campañas de expectativa a través de los medios internos de comunicación acerca de las políticas y prácticas de la empresa.

Presupuesto: en este caso debe considerarse la inversión requerida para el diseño e impresión de las cartillas.

Personal objetivo: todos los colaboradores.

Personal: el área de Recursos Humanos para proveer o subcontratar a la empresa que diseñe e imprima las cartillas.

8.2.2 Entrenamiento y desarrollo

Objetivo: Fortalecer el programa de capacitación implementando nuevos contenidos.

Actividad: Implementación de un diplomado de actualización en innovación y creatividad dirigido a todos los colaboradores garantizando que en un periodo de 2 años todo el equipo esté capacitado.

Tiempo estimado para la actividad: 120 horas

Presupuesto: en este caso debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio y el número de participantes que se inscriban.

Personal objetivo: todos los colaboradores

Infraestructura: Universidad contratada

Personal: área de Recursos Humanos para subcontratar a la empresa que provea la capacitación.

8.2.3 Ejecución y Evaluación

Objetivo: Fortalecer las acciones de evaluación y retroalimentación

Actividad: Construcción de un protocolo para retroalimentar de forma constructiva a cada uno de los trabajadores de la empresa.

Presupuesto: en este caso no debe considerarse inversión requerida.

Personal objetivo: todos los colaboradores.

Personal: área de recurso humano.

	VARIABLE	FACTOR	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO ANUAL
C O N S O L I D A R	CONDICIONES DE TRABAJO	El ambiente social que prevalece entre la gente en esta organización.	Programación mensual de actividades sociales del equipo de trabajo	\$10,500,000 para 14 actividades y 150 colaboradores
		El respeto para las personas en el ambiente de trabajo.	Crear campaña para difundir a través de los medios internos de comunicación enfocada al desarrollo de actitudes respetuosas.	\$0
		La distribución equitativa de la carga de trabajo.	Optimizar la interpretación de resultados que da el software de asignación de tareas evaluando la distribución equitativa de las cargas.	\$0
	REPUTACION	La reputación personal de los integrantes del grupo directivo. La reputación profesional de los integrantes del grupo directivo. La reputación de un departamento o unidad de trabajo.	Capacitar a los integrantes del grupo directivo en coaching ontológico.	\$18,000,000 el costo de las 120 horas catedra
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	Los sentimientos de lealtad que tienen los integrantes del grupo directivo hacia la organización. La forma en que un empleado es tratado como persona por los integrantes del grupo directivo. La medida en que el grupo directivo desea realmente alcanzar sus objetivos con éxito.	Realizar un programa de estímulos y reconocimientos para destacar los empleados con mejor cumplimiento en los indicadores.	\$0	
F O R T A L E C E R	POLITICAS Y PRACTICAS	La cantidad de reglas, políticas y prácticas que los colaboradores tienen que conocer para salir adelante en esta organización. Lo bien que las políticas de la organización son entendidas. La influencia que tienen las reglas, las prohibiciones y los detalles administrativos en la consideración de ideas nuevas originales.	Diseñar una cartilla de inducción y re inducción para los empleados sobre las políticas y prácticas de la empresa . Crear campañas de expectativa a través de los medios internos de comunicación acerca de las políticas y prácticas de la empresa.	\$2,250,000 para 150 cartillas.
	ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	Las oportunidades de capacitación en esta organización. Ser aconsejado acerca de las características limitantes y recibir la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal. El grado en que la capacitación está relacionada con los requerimientos del trabajo.	Implementar como parte del programa de capacitación un diplomado de actualización en innovación y creatividad dirigido a todos los colaboradores.	\$200,000,000 el costo de un diplomado para 80 colaboradores por año.
	EJECUCION Y EVALUACION	Que se le diga al colaborador cómo esta haciendo su trabajo. Que le digan al colaborador lo que la organización piensa acerca de su trabajo. El grado en que la evaluación del trabajo está relacionada con lo que hace el colaborador.	Construir un protocolo para retroalimentar de forma constructiva a cada uno de los trabajadores de la empresa.	\$0

CONCLUSIONES

Se determinó el perfil jerarquizado del constructo clima organizacional de Indra Pereira y se encontró que todas las variables tiene una correlación positiva y 4 de ellas presentan mayor significatividad frente al constructo clima organizacional, las cuales son: Condiciones de trabajo, reputación, imagen y reconocimiento y el trabajo en sí mismo.

Se comparó el comportamiento de los factores de clima organizacional entre el género femenino y masculino, encontrando que no hay diferencias significativas en las variables de clima organizacional.

Se comparó el comportamiento de los factores del clima organizacional entre los diferentes rangos de edad presentados por los colaboradores de Indra Pereira encontrando que no hay diferencias significativas en las variables de clima organizacional.

Se comparó el comportamiento de los factores del clima organizacional entre los estados civiles presentados por los colaboradores de Indra Pereira, encontrando que no hay diferencias significativas en las variables de clima organizacional.

Se comparó el comportamiento de los factores del clima organizacional de acuerdo a la antigüedad presentada por los colaboradores de Indra Pereira, encontrando que no hay diferencias significativas en las variables de clima organizacional.

Todas las hipótesis fueron validadas y contrastadas, con la prueba T de Students para comparación de dos grupos y la prueba de análisis de Anova para los de más de dos grupos a comparar.

RECOMENDACIONES

Se propone tomar este estudio como un elemento válido para la consolidación y el fortalecimiento de un plan de mejoramiento que reconozcan las cuatro variables más significativas: imagen y reconocimiento, supervisión, políticas y prácticas, ejecución y evaluación.

Consolidar las variables condiciones de trabajo, en particular los aspectos del ambiente social que prevalece entre la gente en esta organización, el respeto para las personas en el ambiente de trabajo y la distribución equitativa de la carga de trabajo.

Consolidar La variable reputación en lo que hace referencia a la reputación personal de los integrantes del grupo directivo, la reputación profesional de los integrantes del grupo directivo y la reputación de un departamento o unidad de trabajo.

Consolidar la variable imagen y reconocimiento en lo que concierne a los sentimientos de lealtad que tienen los integrantes del grupo directivo hacia la organización, la forma en que un empleado es tratado como persona por los integrantes del grupo directivo y la medida en que el grupo directivo desea realmente alcanzar sus objetivos con éxito.

Fortalecer las políticas y prácticas, especialmente la cantidad de reglas, políticas y prácticas que los colaboradores tienen que conocer para salir adelante en esta organización, lo bien que las políticas de la organización son entendidas y la influencia que tienen las reglas, las prohibiciones y los detalles en la consideración de ideas nuevas y originales.

Fortalecer el entrenamiento y desarrollo, en particular, la oportunidad de capacitación en esta organización, el ser aconsejado acerca de las características

limitantes y recibir oportunidad de crecimiento y desarrollo personal y el grado en que la capacitación está relacionada con los requerimientos del trabajo.

Fortalecer la ejecución y evaluación, en particular, que se le diga al colaborador como está haciendo su trabajo, que le digan al colaborador lo que la organización piensa acerca de su trabajo y el grado en que la evaluación del trabajo está siendo relacionada con lo que hace el colaborador.

BIBLIOGRAFÍA

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC : un método de análisis para su intervención. Bogotá, Universidad del Rosario, 2006.

SEGREDO PEREZ, Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. La Habana : Escuela Nacional de salud Pública, 2013.

GARCIA SOLARTE, Mónica. Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. 42, Cali : Cuadernos de administración, 2009.

DÁVILA ROMÁN, Angela María y GÓMEZ ARELLANO, Daniel. Diagnóstico del clima organizacional de la E.S.E. Hospital Santa Mónica. Pereira : Universidad Tecnológica de Pereira, 2014.

REINOSO ALARCÓN, Hernaldo y Araneda C, Blas Germán. Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. 1, Concepción : Universidad del Bio Bio, 2007, Vol. 6.

DUBINA, IGOR. Enciclopedia de creatividad, invención, innovación y espíritu empresarial. Nueva York : Springer, 2013.

MENDOZA MARTÍNEZ et. al. El Clima organizacional como factor de desgaste profesional en trabajadores de una empresa de autotransportes en el D.F. México : ANFECA, 2012.

SALAZAR LIZARRA, Flor de la Cruz. Estimación del clima organizacional como herramienta de apoyo para la toma de decisiones durante procesos de cambio.

México : Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2000.

MENDOZA MARTINEZ, Ignacio et al. Estudio sobre el clima organizacional como factor de desgaste profesional en trabajadores de una empresa de autotransportes en el D.F. . México : ANFECA, 2012.

RAMIREZ SAUCEDO, Alejandra Elizabeth y Mendoza Martinez, Ignacio. Evaluación del liderazgo transformacional y transaccional mediante Assesment Center. México : ANFECA, 2012.

GARCÍA SOLARTE, Mónica. 2009. Clima organizacional y su diagnóstico. Cali : Universidad del Valle, 2009. Vol. 42.

MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia, el IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá : Universidad del Rosario, 2006.

TANGARIFE RAMIREZ, Nilton Cesar y Agudelo Zapata, Nubia Enilse. Medición, análisis y propuesta para impactar el clima organizacional de la empresa de energía de Pereira S.A. Pereira : Universidad Tecnológica de Pereira, Maestría en Desarrollo Humano, 2015.

ANEXOS

ANEXO A ENCUESTA PARA DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN INDRA PEREIRA.

Sexo:

Masculino

Femenino

Rango de edad:

18 a 25 años

26 a 35 años

36 a 50 años

Estado civil:

Soltero

Casado

Separado

Cargo:

Antigüedad en años:

1

2

3

4

ÍTEMS

1. La manera en que la autoridad es establecida y entendida.
2. La confianza y discreción de las personas que integran el grupo directivo.
3. La imagen de la organización ante los ojos de nuestros clientes.
4. La manera en que mi inmediato superior recibe mis ideas aunque difieran de las suyas.
5. La distribución equitativa de la carga de trabajo.

6. El conocimiento que tiene la organización sobre mis necesidades y deseos personales.
7. La influencia que tienen las reglas, las prohibiciones y los detalles administrativos en la consideración de ideas nuevas originales.
8. La cantidad de responsabilidad en mi trabajo.
9. La información previa que obtengo sobre cambios que afectan mi trabajo.
10. La forma en que con la evaluación del trabajo se reconoce mi esfuerzo.
11. Ser aconsejado acerca de mis características limitantes y recibir la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal.
12. La reputación profesional de los integrantes del grupo directivo.
13. El grado en que la información es compartida en el grupo directivo.
14. El grado en que mi trabajo es más importante que mi antigüedad.
15. Ver que los resultados de mi trabajo se ponen en práctica.
16. La manera en que los empleados conocen y aceptan las prácticas de administración de personal relativas a enfermedad, ausencias y vacaciones.
17. La disposición y cooperación que existe entre los integrantes del grupo.
18. La flexibilidad de los horarios de trabajo.
19. Tener la confianza de consultar con mi inmediato superior problemas personales.
20. La forma en que soy tratado como persona por los integrantes del grupo directivo.
21. El sentimiento de realización que recibo del trabajo.
22. La manera en que mi trabajo me conduce al desarrollo de mi carrera profesional.
23. La cantidad de reglas, políticas y prácticas que uno tiene que conocer para salir adelante en esta organización.
24. Que me digan cómo estoy haciendo mi trabajo.
25. Conocer con anticipación suficiente sobre cambios importantes en la organización, de tal manera que me pueda adaptar a ellos.

26. El reconocimiento y recompensa que se dan en esta organización por hacer bien el trabajo.
27. La forma como mi inmediato superior maneja a su gente.
28. Que se me diga lo que la organización piensa acerca de mi trabajo.
29. El ambiente social que prevalece entre la gente en esta organización.
30. La coordinación de las actividades en esta organización.
31. Las oportunidades de capacitación en esta organización.
32. Tener trabajo que es interesante.
33. El grado en que mi inmediato superior delega el trabajo.
34. El tiempo que mi inmediato superior dedica a discutir conmigo la realización de mi trabajo.
35. La reputación personal de los integrantes del grupo directivo.
36. La capacidad real de mis compañeros de trabajo.
37. Qué tanto cumplen los directivos las reglas que deben cumplir los subordinados.
38. La oportunidad de hacer mi trabajo en excesiva supervisión.
39. La cantidad de tiempo extra que se tiene que cubrir.
40. El grado en que la evaluación del trabajo está relacionada con lo que hago.
41. Lo adecuada que es para mis necesidades la información que obtengo acerca de lo que sucede en otros departamentos.
42. El respeto por la intimidad de las personas de esta organización.
43. El respeto para las personas en el ambiente de trabajo.
44. La manera en que el grupo directivo toma decisiones y resuelve problemas.
45. Ser preparado para crecer y avanzar personalmente.
46. Ser capaz de hacer un trabajo que significa un reto.
47. Mi participación en las decisiones de la organización.
48. La medida en que el grupo directivo desea realmente alcanzar sus objetivos con éxito.
49. Ser un miembro de un equipo que funciona bien.
50. La Manera en que las políticas de la organización son puestas en práctica.

51. Los sentimientos de lealtad que tienen los integrantes del grupo directivo hacia la organización.
52. La manera en que mi inmediato superior entrena a su gente.
53. La reputación de mi departamento o unidad de trabajo.
54. Cómo se ayudan los integrantes del grupo directivo cuando alguien comete un error.
55. Qué tan fácil es para investigar algunas cosas que necesito saber para hacer mi trabajo.
56. El grado en que la capacitación está relacionada con los requerimientos de mi trabajo.
57. Lo bien que las políticas de la organización son entendidas.
58. Las condiciones físicas de las instalaciones de trabajo (temperatura, luz, ventilación, etc.)
59. La oportunidad de hacer uso de mis habilidades y conocimientos.
60. La reputación de la organización.

ANEXO B

Tabla de correlaciones.

Correlaciones	Comunicación	Políticas y prácticas	Cooperación y coordinación	Imagen y reconocimiento	Ejecución y evaluación	Reputación	Supervisión	El trabajo en si mismo	Entendimiento y desarrollo	Condiciones de trabajo	Clima organizacional
COMUNICACION	1	,634**	,597**	,530**	,632**	,511**	,537**	,500**	,558**	,614**	,769**
POLITICAS Y PRACTICAS	,634**	1	,686**	,662**	,637**	,579**	,628**	,706**	,557**	,503**	,830**
COOPERACION Y COORDINACION	,597**	,686**	1	,612**	,643**	,489**	,543**	,505**	,580**	,503**	,773**
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	,530**	,662**	,612**	1	,611**	,752**	,752**	,676**	,558**	,600**	,853**
EJECUCION Y EVALUACION	,632**	,637**	,643**	,611**	1	,519**	,656**	,588**	,639**	,485**	,808**
REPUTACION	,511**	,579**	,489**	,752**	,519**	1	,662**	,564**	,563**	,613**	,787**
SUPERVISION	,537**	,628**	,543**	,752**	,656**	,662**	1	,690**	,574**	,587**	,842**
EL TRABAJO EN SI MISMO	,500**	,706**	,505**	,676**	,588**	,564**	,690**	1	,500**	,459**	,778**
ENTENDIMIENTO Y DESARROLLO	,558**	,557**	,580**	,558**	,639**	,563**	,574**	,500**	1	,438**	,757**
CONDICIONES DE TRABAJO	,614**	,503**	,503**	,600**	,485**	,613**	,587**	,459**	,438**	1	,730**
CLIMA ORGANIZACIONAL	,769**	,830**	,773**	,853**	,808**	,787**	,842**	,778**	,757**	,730**	1

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).