

ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL COORDINACIÓN DE SUBSUELO HUILA- TOLIMA, MAYO-JULIO 2011
ÉNFASIS EN GERENCIA
OSCAR IVAN MEDINA OLIVEROS- CRISTIAN EDUARDO BUESAQUILLO

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE DE SÍNTESIS,
HACIENDO ÉNFASIS EN COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO, PARA LA
COORDINACIÓN DE SUBSUELO HUILA – TOLIMA DE LA
SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES HUILA-TOLIMA (SOH) DE
ECOPETROL, EN EL PERIODO MAYO A JULIO DEL 2011.**

OSCAR IVAN MEDINA OLIVEROS

CRISTIAN EDUARDO BUESAQUILLO CAMPOS

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
NEIVA-HUILA
2011**

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE DE SÍNTESIS,
HACIENDO ÉNFASIS EN COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO, PARA LA
COORDINACIÓN DE SUBSUELO HUILA – TOLIMA DE LA
SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES HUILA-TOLIMA (SOH) DE
ECOPETROL, EN EL PERIODO MAYO A JULIO DEL 2011.**

OSCAR IVAN MEDINA OLIVEROS

CRISTIAN EDUARDO BUESAQUILLO CAMPOS

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Especialista en Alta Gerencia.

Director:

ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ

Economista, Universidad del Valle (1978)

Magister en Administración de Empresas (MBA)

Universal del Valle (1988); Ph.D Management,

Ecole des Hautes Commerciales (HEC) , Université de Montréal (2003)

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
NEIVA-HUILA
2011**

DEDICATORIA

A mi padre celestial por todas las bendiciones que me ha dado en la vida, a los ángeles que me encomendaste, mis padres y a los que colocaste en mi camino. Mi bebe hermoso y mi esposa.

OSCAR IVAN MEDINA OLIVEROS

A Dios, por bendecirme y darme la oportunidad de tener un éxito más, a mis padres quienes sin limitar esfuerzo alguno, han dedicado gran parte de su vida para formarme y educarme, y a cada una de las personas que estuvieron a mi lado apoyándome con su paciencia y constancia, deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos.

CRISTIAN EDUARDO BUESAQUILLO CAMPOS

Nota de Aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Neiva, de 2011

CONTENIDO

1.	INTRODUCCION GENERAL	
		10
1.1	Antecedentes	10
1.2	Descripción:	13
1.3	Antecedentes.	13
1.4	Metodología.	16
1.5	Amplitud del problema	16
1.6	Delimitación del problema.	16
1.7	Pregunta de investigación.	17
1.8	Objetivos	18
1.8.1	Objetivo General:	18
1.8.2	Objetivos Específicos	18
2.	MARCO TEORICO	
		19
2.1	Conceptos de clima organizacional:	19
2.2	Para este estudio se utilizara como marco teórico la definición y metodología planteada titulada:	25
2.3	Variables de clima que se utilizan en la realización del estudio.	31
2.4	Definición del modelo de análisis y medición de la percepción del clima.	33
3.	METODOLOGIA.	
		35

3.1 Tipo de investigación	36
3.2 Población Muestra	36
4. CONDICIONES GENERALES	36
4.1 Ubicación de los factores del clima en la CSH	37
4.2 Identificación de las causas	39
4.2.1. Factor toma de decisiones	39
4.2.2 Solución de conflictos	40
4.2.3 Factor comunicación y retroalimentación	41
4.2.4 Factor participación	43
4.2.5 Factor Holismo y Sinergia	45
4.2.6 Factor proyecto formal de empresa	46
4.2.7 Factor calidad de servicio al cliente interno	48
4.2.8 Normas y reglamentos	50
4.3 Identificación de Soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante	51
4.4Plan de acción recomendado	57
CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFIA	602
ANEXOS	63

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Sondeo de opinión- aplicado a funcionarios directos

Anexo 2. Sondeo de opinión- aplicado a personal de empresas de servicios.

Anexo 3. Cuestionario aplicado para la evaluación actual del clima organizacional en la Coordinación de subsuelo de la SOH – Ecopetrol S.A.

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Resultados del Factor Trabajo en Equipo en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.

Gráfica 2. Resultados del Factor Comunicación en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.

Gráfica 3. Resultados del Factor Toma de Decisiones en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.

Gráfica 4. Resultados del Factor Solución de Conflictos e intereses en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.

Gráfica 5. Resultados del Factor Comunicación y Retroalimentación en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.

Gráfica 6. Resultados del Factor Participación en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.

Gráfica 7. Resultados del Factor Holismo Y Sinergia en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.

Gráfica 8. Resultados del Factor Proyecto Formal de Empresa en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.

Gráfica 9. Resultados del Factor Calidad de Servicio al Cliente en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.

Gráfica 10. Resultados del Factor Normas y Reglamentos en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima

LISTA DE CUADROS

Tabla 1. Soluciones propuestas en los cuestionarios para alcanzar la situación ideal o deseable en la CSH.

Tabla 2. Plan de acción de la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.

1. INTRODUCCION GENERAL

1.1 Antecedentes

La reversión al Estado Colombiano de la Concesión De Mares, el 25 de agosto de 1951, dio origen a la Empresa Colombiana de Petróleos. La naciente empresa asumió los activos revertidos de la Tropical Oil Company que en 1921 inició la actividad petrolera en Colombia tras la apertura del primer pozo en La Cira y la posterior puesta en producción del Campo La Cira-Infantas en el Valle Medio del Río Magdalena, localizado a unos 300 kilómetros al nororiente de Bogotá.

Ecopetrol emprendió actividades en la cadena del petróleo como una Empresa Industrial y Comercial del Estado, encargada de administrar el recurso hidrocarburífero de la nación, y creció en la medida en que otras concesiones revirtieron e incorporó su operación. En 1961 asumió el manejo directo de la refinería de Barrancabermeja. Trece años después compró la Refinería de Cartagena, construida por Intercol en 1956. En 1970 adoptó su primer estatuto orgánico que ratificó su naturaleza de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, cuya vigilancia fiscal es ejercida por la Contraloría General de la República. La empresa funciona como sociedad de naturaleza mercantil, dedicada al ejercicio de las actividades propias de la industria y el comercio del petróleo y sus afines, conforme a las reglas del derecho privado y a las normas contenidas en sus estatutos, salvo excepciones consagradas en la ley (Decreto 1209 de 1994).

Descubrimiento de Campo Caño Limón. En septiembre de 1983 se produjo la mejor noticia para la historia de Ecopetrol y una de las mejores para Colombia: el descubrimiento del

Campo Caño Limón, en asocio con OXY, un yacimiento con reservas estimadas en 1.100 millones de millones de barriles. Gracias a este campo, la Empresa inició una nueva era y en el año de 1986 Colombia volvió a ser en un país exportador de petróleo.

En los años noventa Colombia prolongó su autosuficiencia petrolera, con el descubrimiento de los gigantes Cusiana y Cupiagua, en el Piedemonte Llanero, en asocio con la British Petroleum Company. En 2003 el gobierno colombiano reestructuró la Empresa Colombiana de Petróleos, con el objetivo de internacionalizarla y hacerla más competitiva en el marco de la industria mundial de hidrocarburos.

Modificación de la estructura orgánica

Con la expedición del Decreto 1760 del 26 de junio de 2003 modificó la estructura orgánica de la Empresa Colombiana de Petróleos y la convirtió en Ecopetrol S.A., una sociedad pública por acciones, ciento por ciento estatal, vinculada al Ministerio de Minas y Energía y regida por sus estatutos protocolizados en la Escritura Pública número 4832 del 31 de octubre de 2005, otorgada en la Notaría Segunda del Circuito Notarial de Bogotá D.C., y aclarada por la Escritura Pública número 5773 del 23 de diciembre de 2005.

Con la transformación de la Empresa Colombiana de Petróleos en la nueva Ecopetrol S.A., la Compañía se liberó de las funciones de Estado como administrador del recurso petrolero y para realizar esta función fue creada La ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos). A partir de 2003, Ecopetrol S.A. inició una era en la que, con mayor autonomía, ha acelerado sus actividades de exploración, su capacidad de obtener resultados con visión empresarial y comercial y el interés por mejorar su competitividad en el mercado petrolero mundial. Actualmente, Ecopetrol S.A. es la empresa más grande del país con una utilidad neta de \$5,25 billones registrada en 2009 y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su

tamaño, pertenece al grupo de las 40 petroleras más grandes del mundo y es una de las cuatro principales de Latinoamérica.

Participación en la Bolsa de Comercio

En septiembre 23 de 2007, Ecopetrol presentó la primera oferta pública inicial para la compra de acciones en la Bolsa de Valores de Colombia, En septiembre 12 de 2008 a través de JP Morgan Chase Ecopetrol logró autorización de la Securities and Exchange Commission para iniciar la venta de sus acciones mediante ADRs en la Bolsa de Nueva York con el símbolo EC, a partir de Septiembre 18 de 2008, con un precio inicial equivalente al de 20 acciones ordinarias.

En Julio de 2011, Ecopetrol, lanzó una segunda emisión de acciones por un importe de \$2.500 billones de pesos. Durante la crisis de 2008-2009

Durante el primer trimestre de 2009, la ganancia cayó 30% -715 millones de dólares-comparado con el primer trimestre de 2008. En junio del 2009, la petrolera anunció que S\$7.000 millones este año, enfocándose en adquisiciones. Además indicó que la empresa está consolidando sus adquisiciones.

Nuevos descubrimientos

Durante el tercer trimestre de 2009, Ecopetrol en asociación con Pacific Rubiales ha explotado favorablemente el yacimiento colombiano Rubiales-Piriri, que cuenta con más de 340 millones de barriles comprobados y se espera que tenga otros 199,1 millones de barriles que podrían ser clasificados como "reservas probables y posibles" si la producción se prolonga más allá de mayo del 2016.

1.2 Descripción:

Entre el 14 y 22 de junio del 2011, se realizó un sondeo en el que participó el 89% de los funcionarios de la Coordinación de la Subsuelo Huila – Tolima de la SOH “CSH”. Esto permitió obtener datos para la identificación de percepciones y opiniones de las personas sobre su clima organizacional, identificación de problemáticas organizacionales, así como el grado de satisfacción que tiene el personal de las empresas de servicios en la Coordinación de Subsuelo.

En la segunda fase del estudio se realiza la aplicación de un cuestionario de clima organizacional adaptado a partir del análisis de los datos obtenidos del sondeo, este cuestionario tiene como objetivo recolectar la información necesaria para realizar un diagnóstico y análisis del clima organizacional, que a su vez dará los elementos para diseñar un plan de acción que aportan al mejoramiento de los factores de las variables comunicación y trabajo en equipo que se encuentren débiles.

1.3 Antecedentes.

De acuerdo a los registros encontrados para esta investigación, la valoración e intervención de clima laboral en Ecopetrol se lleva a cabo desde el año 2007 por el centro de investigación y consultoría Great Place to Work. La medición de clima se ha realizado a partir de encuestas que se aplican en forma virtual y presencial con el fin de cubrir al 100% de los funcionarios de cada área al interior de los departamentos de Ecopetrol.

De acuerdo a promedios, el 72% de la población responde la encuesta en línea en las fechas que se indican en el cronograma de aplicación, y de forma presencial el 28% de los

funcionarios. Los puntajes se han comparado con una muestra representativa del banco de datos internacional de la firma de consultoría HayGroup transformados en porcentajes. Los porcentajes permiten comparar los puntajes del clima de la organización con los puntajes de líderes de otras organizaciones. Mientras más alto sea el porcentaje mejor será la percepción del clima en relación con la norma. Por ejemplo un porcentaje de 65 indica que su puntaje para esa dimensión es más alto que el 65 por ciento del grupo de líderes que forman la norma.

La organización Hay Group se encarga de las encuestas y los reportes de clima organizacional. Concentran el estudio de clima en seis dimensiones que permiten evaluar desempeño del individuo y el grupo de trabajo, estas son:

Flexibilidad: Hace referencia a la percepción que tienen los subordinados acerca de los obstáculos que encuentran en el trabajo tales como: que tan frecuente se percibe la existencia de urgencias en el trabajo, así como por la cantidad de trámites y particularmente por la burocracia innecesaria en la organización. Este variable hace referencia hasta que punto se le reprime innecesariamente al empleado por las reglas, políticas y procedimientos que interfieren para hacer su trabajo. Y hasta qué punto la organización está abierta a nuevas formas de abordar las nuevas cosas, ideas y maneras de proceder.

Responsabilidad: Hace referencia a la percepción que tienen los funcionarios de tener autoridad delegada en ellos; es el grado en que pueden llevar a cabo su trabajo sin tener que buscar la aprobación de su gerente y sentirse totalmente responsable de sus resultados.

Estándares. Es un indicador del énfasis que pone la organización en hacer lo mejor que uno puede. Se refleja en el establecimiento de metas que son retadoras y alcanzables. Los

estándares altos representan un buen nivel de consenso, entre las expectativas y la capacidad del individuo y de la organización.

Reconocimiento. Mide el grado en que los miembros del equipo perciben que son reconocidos por un buen trabajo, y este reconocimiento esta directa y diferencialmente reconocido a los niveles de desempeño. Esto refleja hasta que punto específico los funcionarios conoce lo que la organización valora con su contribución, y lo que a los gerentes les gustaría ver en mayor o menor medida de parte de ellos.

Claridad. Hace referencia a la relación más estrecha relacionada con la productividad del empleado. La claridad es la percepción que tienen los funcionarios respecto a lo que se espera de cada uno de ellos, y el entendimiento de cómo esas expectativas están relacionadas a las metas y los objetivos de la organización.

Espíritu de equipo. Es el indicador de cómo los funcionarios se sienten orgullosos por pertenecer a la organización, y de poder confiar en que sus compañeros están trabajando hacia un objetivo común. El orgullo de pertenencia esta en gran parte directamente relacionado al nivel de desempeño de la organización (los funcionarios se sienten orgullosos de pertenecer a una organización que es exitosa). Y a los valores (se sienten orgullosos de pertenecer a una organización en la cual se comparten o respetan sus valores). El segundo factor de la dimensión espíritu de equipo, es la confianza de que todos trabajan para un objetivo común.

Los resultados de este estudio se centraron solo en personal directo y no se consideró personal de las empresas de servicios, las cuales hacen un porcentaje muy alto de la

Coordinación de Subsuelo, para lo cual en este estudio se consideró una muestra del 54% de colaboradores quienes son los que trabajan de exclusividad para la Coordinación.

1.4 Metodología.

Para delimitar el problema y los factores de intervención se realizó un sondeo de opinión sobre las percepciones de clima laboral (trabajo en equipo y comunicación) que consideró tanto funcionarios directos, y también sobre una muestra de contratistas que interactúan permanentemente con los funcionarios directos (las opiniones de los contratistas sirven para cruzar la información en el análisis de resultados).

Con los datos del sondeo se adaptó el cuestionario de clima laboral aplicado solo a personal directo.

1.5 Amplitud del problema

Durante la tabulación de datos del sondeo de opinión aplicado entre los días 14 y 24 de junio, fue común encontrar en las expresiones de los funcionarios directos de la Coordinación de Subsuelo Huila - Tolima, problemas organizacionales alusivos a factores: 1. Proceso de planeación. 2. Calidad de servicio al cliente interno (Ecopetrol) por parte de personal de empresas de servicios, 3. Interiorización de las políticas de seguridad. Por lo anterior para el cuestionario de clima se tuvo en cuenta estos factores.

1.6 Delimitación del problema

Trabajo en equipo interno a nivel de relaciones entre sus integrantes, específicamente en el proceso de planeación.

Trabajo en equipo a nivel de relaciones intergrupales con personal de empresas colaboradoras, específicamente en factores de calidad de servicio al cliente interno (Ecopetrol) por parte de personal de empresas de servicios, igualmente interiorización de las políticas de seguridad.

1.7 Pregunta de investigación

¿Cómo se afecta el clima laboral en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima de la Superintendencia de Operaciones Huila-Tolima de Ecopetrol, por la calidad de las relaciones entre funcionarios directos de la Coordinación?.

Tipo de investigación. Investigación descriptiva. Debido a que el propósito es identificar características y formas de conducta, comportamientos y actitudes de un grupo, descubrir asociaciones entre variables dependientes. A través del análisis y la interpretación con el marco de clima laboral y el análisis de las variables.

Población. La investigación tiene dos poblaciones, la primera se diseño con el objetivo de cubrir el 100% de los colaboradores del área de la CSH de la SOH, logrando una participación del 89%. La segunda población está conformada por una muestra representativa de las empresas colaboradoras de la SOH, que interactúan permanentemente con los funcionarios directos, esta fue del 54%.

Población Muestra. Para la población de los colaboradores directos de Ecopetrol del área de Subsuelo de la SOH. La cobertura fue del 89%. Para la población de los contratistas se

utilizo un muestreo aleatorio simple con una muestra de los interactúan permanentemente con los funcionarios directos del 54%.

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo General:

Realizar una medición actual de clima laboral, que permita encontrar fortalezas y debilidades en las variables comunicación y trabajo en equipo al interior de la Coordinación de subsuelo Huila – Tolima de la SOH, que permita obtener datos para diseñar un plan de acción, a través del análisis de resultados del diagnostico, para mejorar los factores que se encuentren deficientes.

1.8.2 Objetivos Específicos

- a. Describir el estado del arte sobre clima organizacional.
- b. Revisar los antecedentes de clima organizacional llevados a cabo en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima de la SOH.
- c. Aplicar instrumentos de medición que permitan obtener información sobre las percepciones y actitudes acerca del tema clima laboral entre los funcionarios y contratistas.
- d. Formular estrategias, programas y actividades de intervención que contribuyan a mejorar las debilidades en los factores que se encuentre deficientes.

2. MARCO TEORICO

2.1 Conceptos de clima organizacional:

Historia del clima organizacional: Los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de “atmósfera psicológica” lo que sería una realidad empírica, porque la existencia del clima laboral podía ser demostrada como cualquier hecho físico.

Autores como Lewin, Lippit y Whine (1939) tenían por objetivo estudiar el clima como una realidad empírica, diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo tenía en relación con el clima.

Según Johannesson (1973) el concepto de clima organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor plantea que la medición objetiva del clima sería evidente en los trabajos de Evan (1963) y Lawrence y Lorsch (1967) y para llevar a cabo la medición del clima a través de la línea de la PERCEPCIÓN recomienda a autores como Lewin y Stringer ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios.

Según Hall (1996) el clima se define como un *conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente* por los trabajadores.

Para Broz Moebeg (1990) el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal como lo perciben los miembros de esta. Dessler (1993) plantea que no hay consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran

alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como: estructura, políticas y reglas, hasta atributos subjetivos como cordialidad y el apoyo.

Dada la falta de consenso el autor aborda la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema, el primero es el enfoque estructuralista en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”.

El segundo enfoque es señalado Boeg como SUBJETIVO, presentado por Alpina y Crofts (citados por Dessler, 1993, pp.182) definieron el clima como “... la opinión que el trabajador se forma de la organización...”

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993, pp182) para ellos el clima “son los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en la organización”

Water (citado por Dessler, 1993, pp. 183) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición... “el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”.

En Colombia, varias entidades también han asumido la responsabilidad en la generación de políticas en materia de gestión y desarrollo del talento humano, al respecto existe un estudio del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) a través de la dirección del empleo, que plantea una propuesta para la intervención de la cultura organizacional, el clima laboral y el cambio organizacional.

Se tomara en este estudio como referencia dado el énfasis que hace sobre clima organizacional desde una orientación hacia la calidad de vida laboral y la gerencia efectiva de los servicios sociales. El DAFP define el clima laboral como un “conjunto *de percepciones y sentimiento* compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma”.

Al respecto consideran que los elementos que distinguen al clima laboral de la cultural organizacional y del cambio organizacional son (a) orientación organizacional (b) administración del talento humano, (c) estilo de dirección o liderazgo, (d) comunicación e integración, (e) trabajo en grupo, (f) capacidad profesional, (g) medio ambiente físico.

El instrumento que propone el DAFP para medir el Clima Laboral esta diseñado según la metodología del autor Rensis Likert para la medición de actitudes frente a fenómenos sociales que se estudian. ***La escala Likert*** es un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado para expresar su grado de acuerdo o desacuerdo (aprobación o desaprobación) frente a dichas afirmaciones.

Sin embargo según Luis Antonio M.G y Jenner S.V (1996) ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. Tesis. Universidad del Valle. Colombia. Este instrumento plantea restricciones, porque solo plantea 4 alternativas de respuesta cerradas (Total Desacuerdo,

Desacuerdo, Acuerdo y Total Acuerdo) lo cual niega la amplia gama de percepciones que sobre un aspecto dado puede expresar un individuo, además la clara intencionalidad de las preguntas puede inducir a sesgos en la medición; de ante mano presupone que un tipo de respuesta corresponde a un comportamiento determinado con lo cual se limita la capacidad de interpretación del análisis final, además de suponer una relación de causalidad no soportada en evidencia empírica.

Entre las bondades del modelo encontramos las *dimensiones* que componen el clima, según el autor (Likert) estas son:

Los métodos de mando, forma en que se utiliza el liderazgo para influir a los funcionarios.

Las fuerzas de motivación; procedimientos para motivar a los funcionarios y responder a sus necesidades.

Los procesos de comunicación, los procesos de influencia; referido a la importancia de la interacción superior – subordinado para establecer los objetivos de la organización. Los procesos de toma de decisiones, los procesos de planificación, forman en que se establece el sistema de fijación de objetivos. Los procesos de control. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Para realizar la identificación de las características de un Clima Organizacional existen otros modelos entre los cuales se encuentran:

- **Descripción y análisis de clima organizacional:** Un instrumento, por Carlos Eduardo Méndez Álvarez: Parte del concepto de organización dentro del marco teórico de las relaciones humanas; dentro del cual una organización se encuentra “constituida por individuos que en procesos de interacción social, ejecutan funciones que les son asignadas por su posición dentro de la estructura y comparten valores y normas organizacionales a fin

de lograr objetivos comunes” es así como el concepto de clima organizacional es parte importante en la comprensión de los procesos internos que se presentan en las relaciones entre los individuos que hacen parte de una organización, además que permiten el planteamiento de acciones concretas para la obtención de cambios en dichos procesos. El modelo plantea un cuestionario con 45 preguntas abiertas que contienen las siguientes variables: Objetivos organizacionales y personales, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control.

- **Teoría del Clima Organizacional**, por Rensis Likert: El autor define el clima organizacional como el resultado de los diferentes aspectos de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de sus funcionarios. El clima de una organización esta compuesto por microclimas en los departamentos, áreas o niveles. Plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la cual se encuentra. El cuestionario elaborado en este modelo contiene 51 preguntas en escala de respuesta de 20 puntos.

Las variables que determinan el Clima son:

Variables causales: Variables independientes que se relacionan con la evolución de la organización, dentro de las cuales se encuentran: Las reglas, las decisiones, la competencia y las actitudes.

Variables intermediarias: Relacionadas con procesos de la organización como la motivación, el rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Y las variables finales: Constituyen el resultado de las dos anteriores estas reflejan los resultados obtenidos por la organización: la productividad, los gastos, las ganancias y las pérdidas.

- **Modelo de Liwin y Stringer.** Define clima organizacional como una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización, el cual es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento. El cuestionario tiene como objetivo ubicar la percepción de los funcionarios en 6 dimensiones: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, salario.
- **La medición del Clima Organizacional, un modelo de diagnóstico e intervención por Jhon Sudarsky**

La definición de clima planteada por el autor de este modelo es el siguiente: “Clima organizacional es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización el cual es experimentado por sus miembros, capaz de influenciar su comportamiento. Puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de características de la organización; se trata de un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y las prácticas administrativas, la tecnología los procesos de toma de decisiones etc., se traducen en el comportamiento de los equipos y personas que son influenciadas por ellos”. El modelo se fundamenta en teorías de la administración tales como: desarrollo organizacional (integración de los objetivos de los individuos y los de la organización), Teorías de la Motivación (necesidades de logro, poder y afiliación, adición seguridad y salario). Además tiene en cuenta el modelo de Litwin y Stryinger, con sus respectivas variables (dimensiones del clima organizacional como: Conformidad,

responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo).

2.2 Para este estudio se utilizara como marco teórico la definición y metodología planteada titulada:

- **Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.** Por Hernán Álvarez Londoño:

La definición de Clima Organizacional de este modelo: “Es el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter *interpersonal, físico y organizacional*” (los cuales varían de una organización a otra, de acuerdo a sus características). El ambiente de trabajo influye en la satisfacción, en el comportamiento y, por tanto, en la creatividad y productividad del trabajador. El modelo tiene un cuestionario de 24 factores que determinan el clima organizacional, las preguntas que plantea son elaboradas de acuerdo a:

- a) Evaluar cuantitativamente los factores.
- b) Evaluar las causas.
- c) Planteamiento de soluciones.

Para este estudio teniendo en cuenta los objetivos de la intervención, la problemática que se visualiza, los referentes conceptuales, resulta pertinente tomar en cuenta especialmente este último modelo, al cual se le hará una adaptación desde el enfoque de la guía de intervención para la cultura organizacional, el clima laboral y el cambio organizacional propuesto por el Departamento de Administración Pública (DAFP) Dirección del Empleo Público, con el fin de hacer énfasis sobre las variables comunicación y trabajo en equipo.

El modelo de Álvarez L. Hernán *Hacia un Clima Laboral Plenamente Gratificante*. Universidad del Valle. Cali. Agosto de 1993. Se ha escogido teniendo en cuenta el número de variables que analiza, así como los aspectos que desarrolla: Una pregunta específica sobre las causas por las cuales sucede la situación y planteamiento de alternativas de solución.

Además plantea una definición de Clima Organizacional Plenamente Gratificante: *“El ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de cracker interpersonal, físico y organizacional que propicia de manera constante, y en especial los siguientes aspectos: La creatividad y productividad, la formación integral, la calidad y buen servicio en el ámbito individual y grupal, las buenas relaciones interpersonales, la integración de todos, personas y áreas, con el fin de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales que les son comunes”*

Según el autor, el clima organizacional plenamente gratificante motiva y fomenta en las personas la creatividad, la productividad, la calidad y el buen servicio, lo cual ubica a las organizaciones en una posición más competitiva siendo complementaria con áreas de: investigación, comercial, tecnológica, etc.

Varios del los factores determinantes del clima organizacional, se manifiestan en estrecha interdependencia, y las razones por el cual se ha escogido, son las siguientes:

a. Claridad organizacional

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

b. Estructura organizacional.

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

c. Participación.

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

d. Instalaciones

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

e. Comportamiento sistémico:

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

f. Relación simbiótica:

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

g. Liderazgo:

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

h. Consenso.

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

i. Trabajo gratificante.

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más le guste (siempre y cuando estén debidamente capacitados para hacerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les presente un desafío interesante, encontrará la mejor posibilidad de realización personal, disfrutará más de su trabajo, lo realizará con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

j. Desarrollo personal.

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

k. Elementos de trabajo.

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

l. Relaciones interpersonales.

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

m. Buen servicio.

Supuesto: Si las personas y/o las áreas dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

n. Solución de conflictos.

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

o. Expresión informal positiva.

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

p. Feedback.

Supuesto: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna

Frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima Organizacional.

q. Imagen de la organización.

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

r. Agilidad.

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

s. Salario.

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

t. Desarrollo personal.

Supuesto: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional.

u. Estabilidad laboral:

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

v. Valoración:

Supuesto: Si las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva de una u otra forma.

w. Evaluación del desempeño:

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

x. Inducción:

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

2.3 Variables de clima que se utilizan en la realización del estudio.

Para este estudio en particular utilizaremos dos variables, comunicación y trabajo en equipo.

2.3.1. Comunicación:

Según el documento “Guía de Intervención Para la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional” del Departamento Administrativo de la Función Pública - Dirección de empleo público de Colombia:

Se entiende por comunicación el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no verbal.

Una organización logra un alto grado de integración, a través de sus vías de comunicación.

Un buen conducto permite a las personas comunicar sus esperanzas, sus convicciones y sus conocimientos, y produce como resultado un alto nivel de comprensión.

Las entidades públicas deben fortalecer los mecanismos institucionales para expresar sentimientos, compartir saberes, información, al igual que aprender a escuchar y entender al otro, propendiendo por un intercambio vital entre las personas y entre las dependencias que integran la organización.

2.3.2. Trabajo en Equipo

Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

La inteligencia de un empleado está constituida, entre otras, por la capacidad de utilizar la tecnología de la entidad y de integrarse a las fortalezas de las personas con que hace equipo.

La inteligencia de los equipos se ve significativamente influida por su inteligencia emocional (conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan su conducta, sus reacciones), de la misma forma que sucede con los individuos.

Para que los equipos se desempeñen mejor, no basta que las personas que los conforman tengan un alto cociente intelectual expresado a través de los análisis racionales de su trabajo,

sino que se requiere que sus miembros muestren fortalezas en el manejo de herramientas tales como planeación, organización, ejecución y evaluación.

Las buenas relaciones interpersonales y la compatibilidad de los miembros de un equipo son aspectos claves para su adecuado funcionamiento.

Las dos maneras en que preferencialmente interactúan los miembros de los equipos son el diálogo y la discusión. Estas competencias son complementarias, aunque muchos equipos carecen de la habilidad

2.4 Definición del modelo de análisis y medición de la percepción del clima.

Para este estudio teniendo en cuenta los objetivos de la intervención, la problemática que se visualiza, los referentes conceptuales, resulta pertinente tomar en cuenta especialmente este último modelo, al cual se le hará una adaptación desde el enfoque de la guía de intervención para la cultura organizacional, el clima laboral y el cambio organizacional propuesto por el Departamento de Administración Pública (DAFP) Dirección del Empleo Público, con el fin de hacer énfasis sobre las variables comunicación y trabajo en equipo.

El modelo de Álvarez L. Hernán Hacia un Clima Laboral Plenamente Gratificante. Universidad del Valle. Cali. Agosto de 1993. Se ha escogido teniendo en cuenta el número de variables que analiza, así como los aspectos que desarrolla: Una pregunta específica sobre las causas por las cuales sucede la situación y planteamiento de alternativas de solución.

Debido a que el estudio hace énfasis en las variables comunicación y trabajo en equipo, se escogen 8 factores del instrumento

- 1) **Proyecto formal de empresa.**
- 2) **Participación.**
- 3) **Holismo y sinergia.**
- 4) **Toma de decisiones**
- 5) **Calidad de servicio al cliente interno.**
- 6) **Solución de conflictos e intereses**
- 7) **Normas y reglamentos.**
- 8) **Solución de conflictos.**

3. METODOLOGIA.

Población. La investigación tiene dos poblaciones, la primera se diseño con el objetivo de cubrir el 100% de los colaboradores del área de Subsuelo de la SOH, logrando una participación del 89%. La segunda población está conformada por una muestra representativa de los contratistas de Subsuelo de la SOH, que interactúan permanentemente con los funcionarios directos, esta fue del 54%.

Recolección y análisis de datos. Para recolectar la información se hizo un sondeo de opinión para funcionarios directos y otro para contratistas, y se adapto un cuestionario de clima organizacional para funcionarios directos.

Para el diseño del sondeo se formularon preguntas que evalúan satisfacción, expectativas y problemáticas, que hacen énfasis en comunicación y trabajo en equipo, el cual se aplica a trabajadores directos y contratistas del área de Subsuelo SOH.

Para el diseño del cuestionario se tuvo en cuenta el análisis de datos del sondeo y de acuerdo a este se delimito la problemática general y las variables de intervención del instrumento “hacia un clima organizacional plenamente gratificante” el cual se aplico a trabajadores directos del área de Subsuelo de la SOH.

El análisis de datos se realizó utilizando hojas electrónicas, con base en modelos estadísticos y probabilísticos.

3.1 Tipo de investigación.

Investigación descriptiva. Debido a que el propósito es identificar características y formas de conducta, comportamientos y actitudes de un grupo, descubrir asociaciones entre variables dependientes. A través del análisis y la interpretación con el marco de clima laboral y la operacionalización de variables.

3.2 Población Muestra

Para la población de los colaboradores directos de Ecopetrol del área de Subsuelo de la SOH. La cobertura fue del 89%. Para la población de los contratistas se utilizó un muestreo aleatorio simple con una muestra de los interactúan permanentemente con los funcionarios directos del 54%.

4. CONDICIONES GENERALES

La ubicación del clima organizacional está dada según una escala de 0 – 5. Para este análisis se calculó la media aritmética de los promedios de las calificaciones de cada una de las variables, dando como resultado un **promedio de 4.56 (Buena)**.

Pésima	Mala	Regular	Aceptable	Buena	Excelente
0.0 – 1.9	1.9 – 2.0	2.1 – 2.9	3.0 – 3.9	4.0 – 4.9	5.0

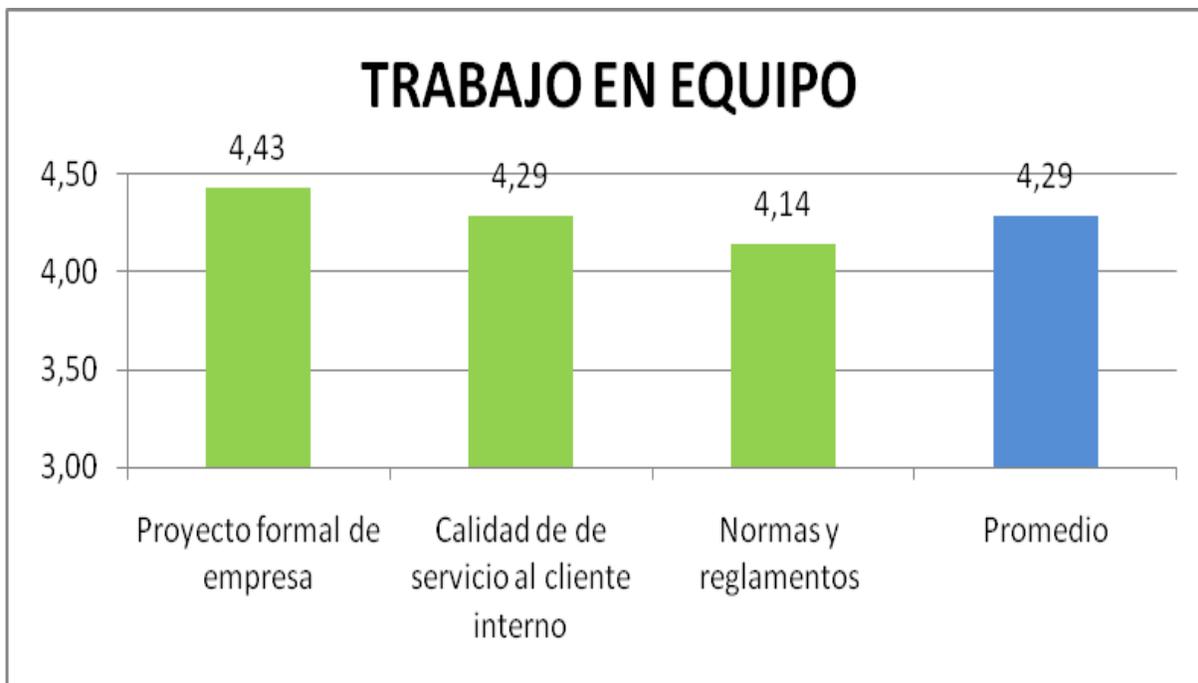
Se analizaron 2 variables y 8 factores, así:

- 1) **Comunicación:** participación, holismo y sinergia, toma de decisiones, solución de conflictos e intereses, comunicación y retroalimentación.
- 2) **Trabajo en equipo:** Proyecto formal de empresa, calidad de de servicio al cliente interno, normas y reglamentos.

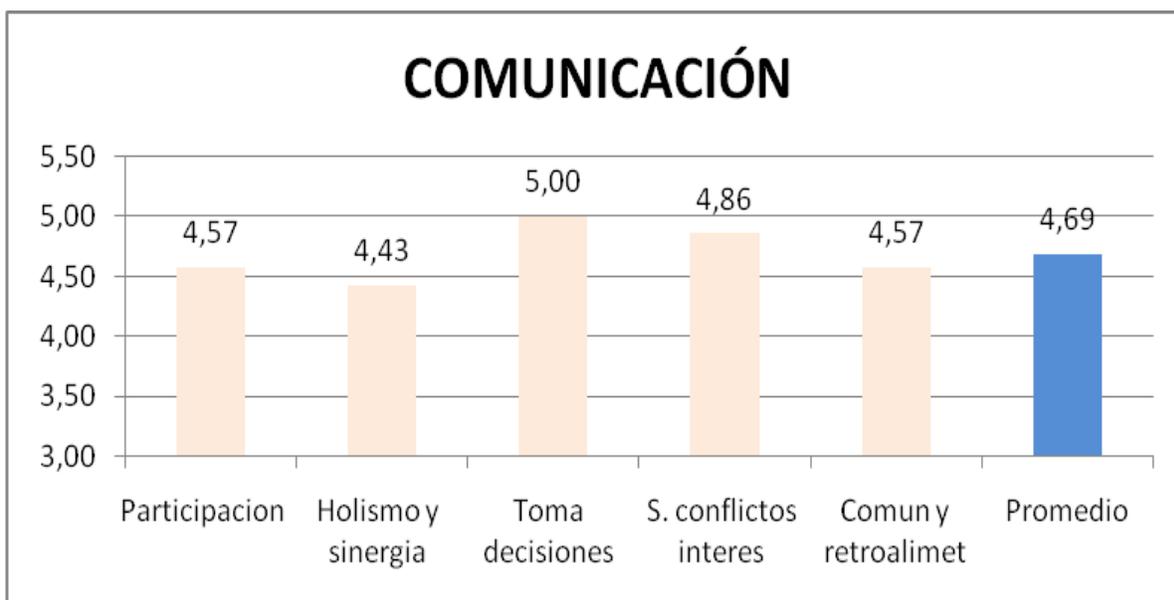
En la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima de la SOH de los ocho (8) factores estudiados Las fortalezas son cuatro (4), (Toma de decisiones, solución de conflictos e intereses, Comunicación y retroalimentación, Participación), una (1) es calificada como excelente (Toma de decisiones) todos las ocho factores (8) están en la escala Buena. No hay ninguna variable calificada como mala ni pésima.

4.1 Ubicación de los factores del clima en la CSH.

Gráfica 1. Resultados del Factor Trabajo en Equipo en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.



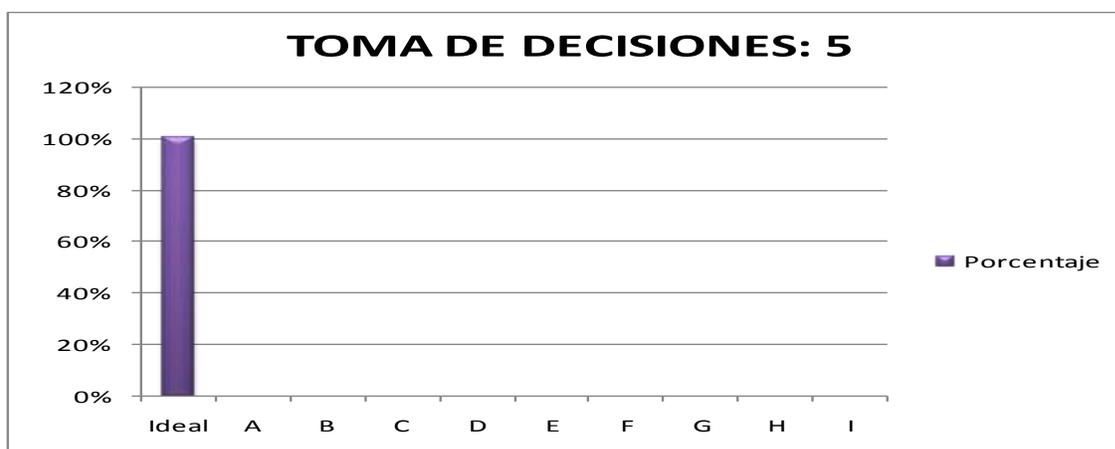
Gráfica 2. Resultados del Factor Comunicación en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.



4.2 Identificación de las causas.

4.2.1. Factor toma de decisiones. El análisis de este factor evalúa si las personas y las áreas toman las decisiones grupales, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Coordinación, antes que sus intereses personales.

Gráfica 3. Resultados del Factor Toma de Decisiones en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.

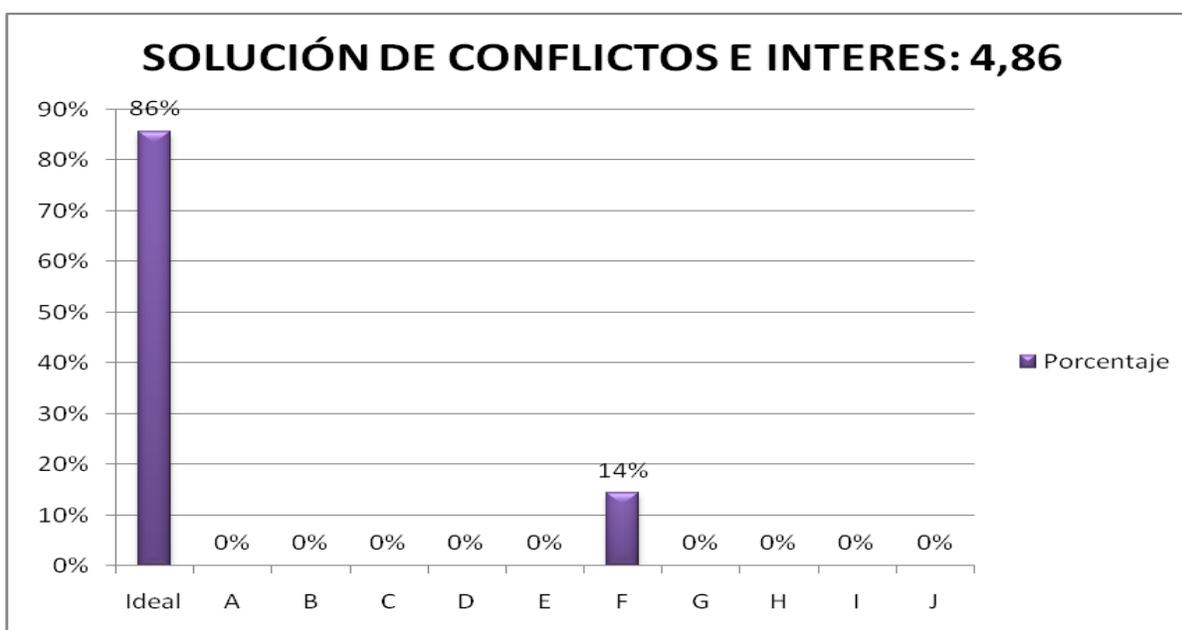


LETRA (CAUSA)	CAUSA (SEGÚN CUESTIONARIO)	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ideal	Ninguna	7	100%
A	Quienes presiden las reuniones son por lo general muy impositivos.	0	0%
B	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones	0	0%
C	Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones. (C)	0	0%
D	En general, el consenso se logra en asuntos de menor importancia.	0	0%
E	En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible	0	0%
F	En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo lo conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones	0	0%
G	Para tomar decisiones aquí siempre votamos.	0	0%
H	Aquí nunca votamos.	0	0%
I	Otras causas	0	0%
TOTAL		7	100%

El nivel de satisfacción de este factor es excelente en la Coordinación de .Subsuelo de la SOH, ya que el 100% de los integrantes considera que se toman las decisiones grupales, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Coordinación, antes que sus intereses personales.

4.2.2 Solución de conflictos. El análisis de este factor evalúa si en la Coordinación, los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.

Gráfica 4. Resultados del Factor Solución de Conflictos e intereses en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.

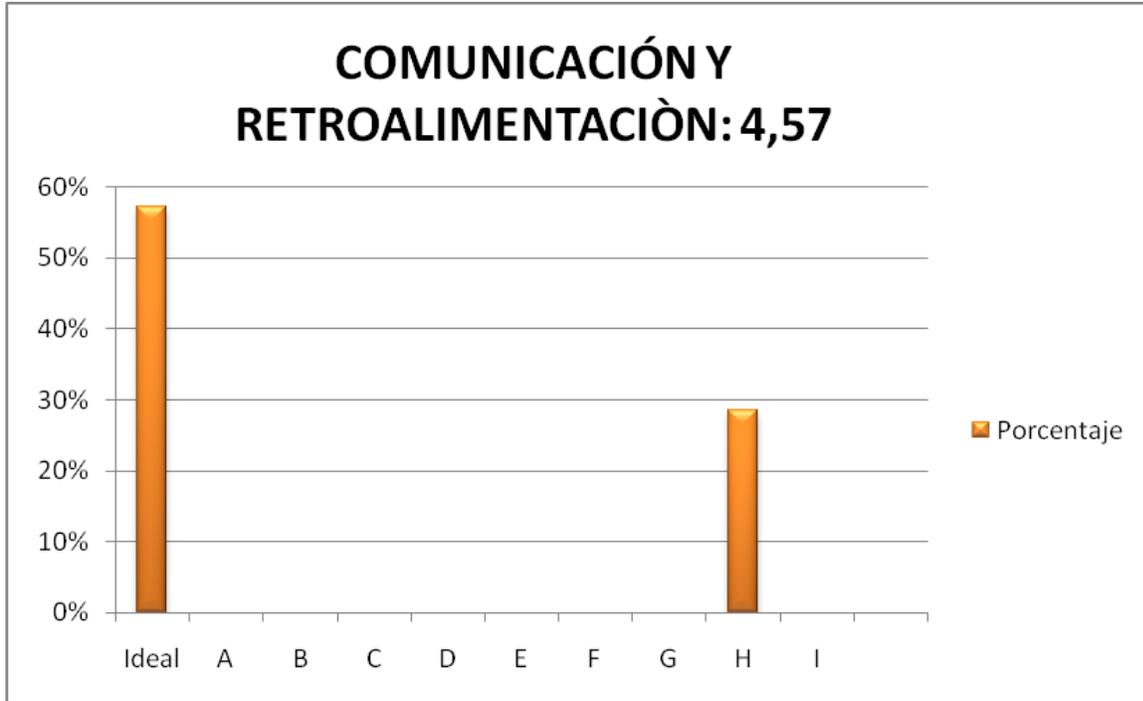


LETRA (CAUSA)	CAUSA (SEGÚN CUESTIONARIO)	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ideal	Ninguna	6	86%
A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	0	0%
B	No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	0	0%
C	Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad	0	0%
D	Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.	0	0%
E	Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.	0	0%
F	Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Coordinación, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	1	14%
G	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	0	0%
H	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.	0	0%
I	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	0	0%
J	Otras causas	0	0%
TOTAL		7	100%

El nivel de satisfacción en este factor esta en un buen nivel. Debido a que un gran porcentaje de los funcionarios (86%)consideran que los conflictos se solucionan de manera satisfactoria y el 14% opinan que falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Coordinación, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.

4.2.3 Factor comunicación y retroalimentación. El análisis de este factor considera si en la Coordinación, la comunicación existente entre jefes y colaboradores permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo.

Gráfica 5. Resultados del Factor Comunicación y Retroalimentación en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.



LETRA (CAUSA)	CAUSA (SEGÚN CUESTIONARIO)	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ideal	Ninguna	4	57%
A	La comunicación es impuesta de arriba hacia abajo	0	0%
B	Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.	0	0%
C	Siempre hay que pedir cita.	0	0%
D	Los jefes oyen pero no escuchan.	0	0%
E	Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.	0	0%
F	Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.	0	0%
G	Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por ordenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados	0	0%
H	Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.	2	29%
I	Otras causas	1	14%
	No contesto (no suma)	0	0%

El nivel de satisfacción de este factor es bueno, debido a que el 57% de los funcionarios consideran que siempre tienen la posibilidad de comunicarse efectivamente con sus jefes para realizar su trabajo, un 29% opina que es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores y un 14% manifiesta que existen otras causas que han impedido llegar a la una comunicación ideal y recomiendan generar horarios con días y horas definidas para realizar esta retroalimentación y propiciar los espacios, solicitan que la retroalimentación debe abarcar todos los temas ya sean buenos y malos.

4.2.4 Factor participación. El análisis de este factor en la CSH sondea si el funcionario tiene la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte de las decisiones en todo lo relacionado directamente con su trabajo.

Gráfica 6. Resultados del Factor Participación en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.



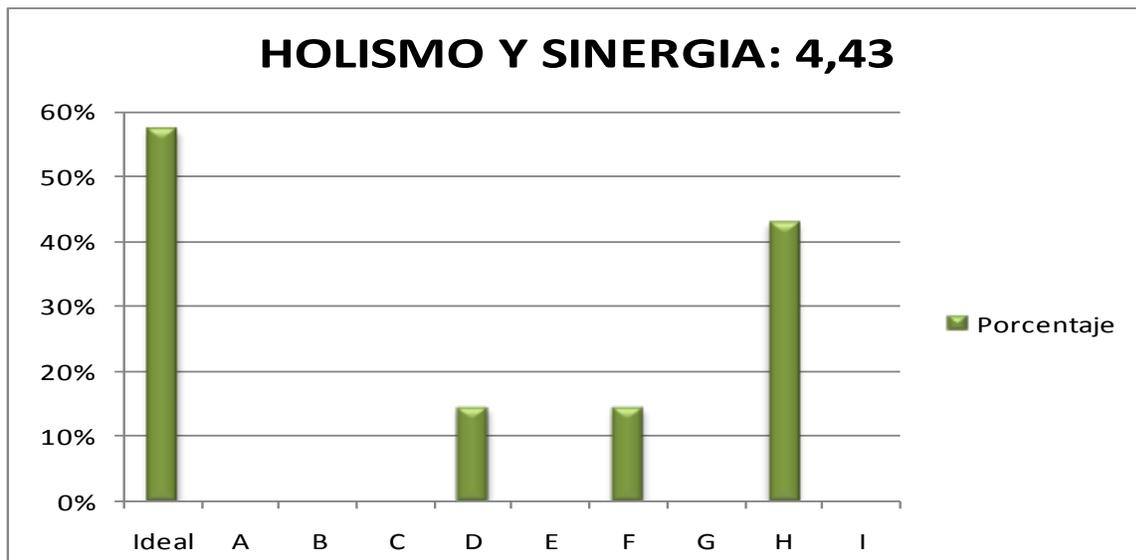
LETRA (CAUSA)	CAUSA (SEGÚN CUESTIONARIO)	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ideal	Ninguna	5	71%
A	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas	0	0%
B	Aunque se me informa al respecto escasamente puedo dar mi opinión.	0	0%
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	2	29%
D	Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones	1	14%
E	Otras causas	0	0%
TOTAL		7	100%

De acuerdo a los resultaos se deduce que este factor tiene un buen nivel de satisfacción para la mayoría de los funcionarios (71%) . Sin embargo algunos funcionarios encuentran falencias en participación debido a las siguientes causas:

El 29% considera que se les informa adecuadamente y pueden opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones y un 14% considera que solo pueden informarse, opinar y participar en las decisiones sobre su trabajo en algunas ocasiones.

4.2.5 Factor Holismo y Sinergia. El análisis de este factor en el departamento evalúa si las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la CSH.

Gráfica 7. Resultados del Factor Holismo Y Sinergia en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.

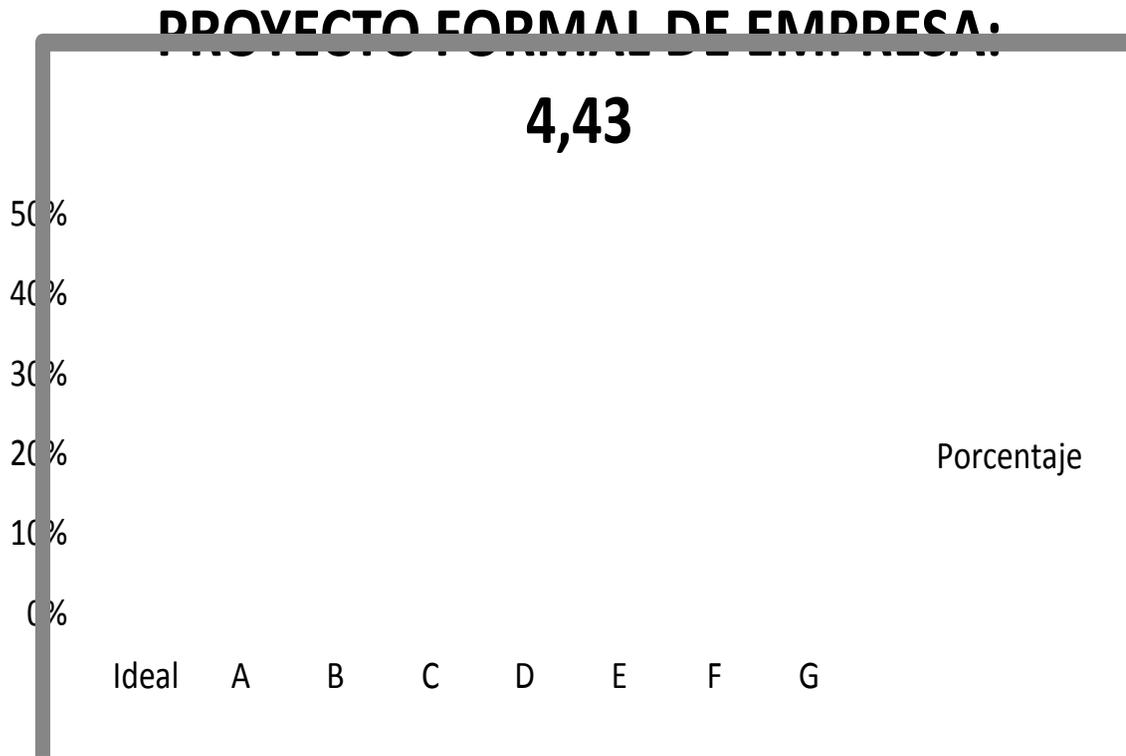


LETRA (CAUSA)	CAUSA (SEGÚN CUESTIONARIO)	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ideal	Ninguna	4	57%
A	No se conocen la misión ni los objetivos	0	0%
B	En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos del departamento, por lo tanto, no les preocupan.	0	0%
C	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	0	0%
D	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	1	14%
E	En general los intereses de la persona priman sobre los del departamento	0	0%
F	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	1	14%
G	La estructura organizacional no facilita la integración.	0	0%
H	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta mas integración y solidaridad entre las partes	3	43%
I	Otras causas	0	0%
TOTAL		7	100%

El nivel de satisfacción de este factor es bueno, el 57% de los funcionarios consideran que siempre las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Coordinación, un 43% de los funcionarios afirma que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes, un 14% que cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional y otro 14% falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.

4.2.6 Factor proyecto formal de empresa. Este factor analiza el grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa.

Gráfica 8. Resultados del Factor Proyecto Formal de Empresa en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.

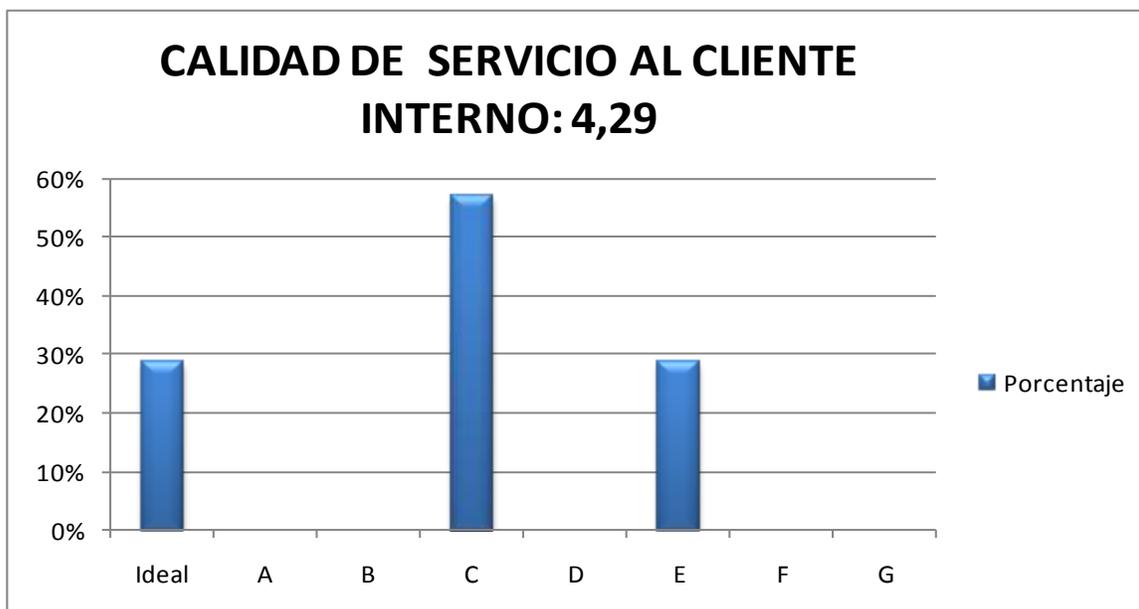


LETRA (CAUSA)	CAUSA (SEGÚN CUESTIONARIO)	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ideal	Ninguna	3	43%
A	No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,	0	0%
B	Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	0	0%
C	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	0	0%
D	Con frecuencia se presentan cambios en la misión, visión, estrategias, objetivos y	0	0%
E	Me han informado al respecto pero, la verdad no le he prestado la atención	2	29%
F	No me interesa conocerlos.	0	0%
G	Otras causas	3	43%
TOTAL		7	100%

El nivel de satisfacción de este factor es bueno, el 43% afirma conocer profundamente la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, otro 43% afirma que existen otras causas que le han impedido conocerlos con profundidad y un 29% reconocen que se les han informado al respecto pero, la verdad no le he prestado la atención suficiente.

4.2.7 Factor calidad de servicio al cliente interno. Este factor analiza los trabajos que el equipo de trabajo (Ecopetrol) reciben del personal de empresas contratistas para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos.

Gráfica 9. Resultados del Factor Calidad de Servicio al Cliente en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima.

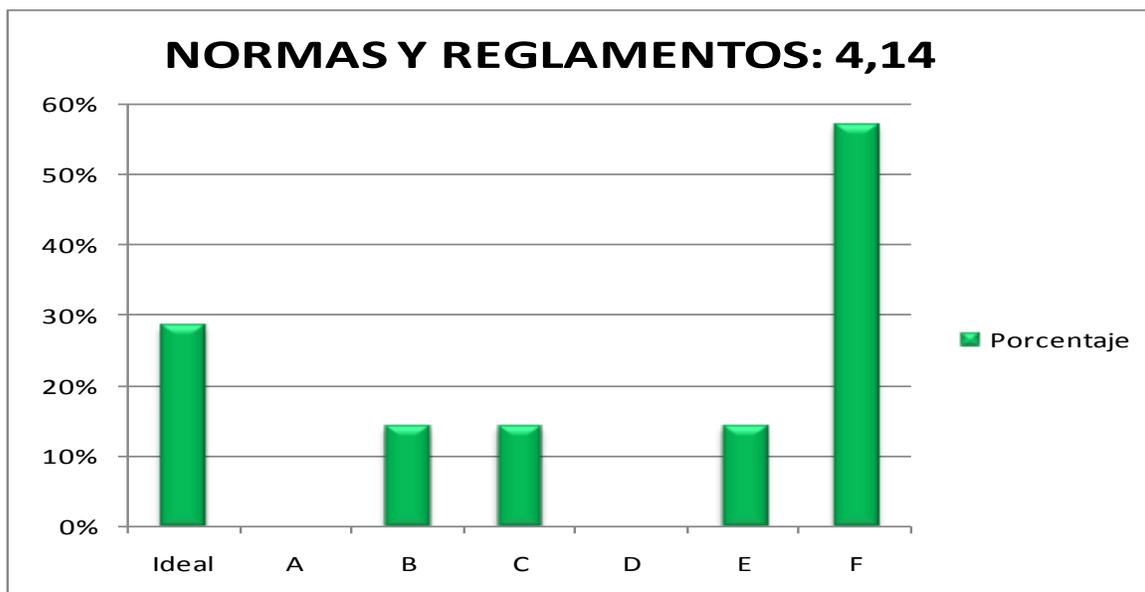


LETRA (CAUSA)	CAUSA (SEGÚN CUESTIONARIO)	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ideal	Ninguna	2	29%
A	Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no	0	0%
B	En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.	0	0%
C	La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	4	57%
D	Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos	0	0%
E	El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones	2	29%
F	Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos	0	0%
G	Otras causas	0	0%
TOTAL		7	100%

Este factor se encuentra en un nivel bueno, debido a que el 29% de los funcionarios consideran plenamente que los trabajos que se reciben del personal de empresas contratistas para continuar con determinados procesos, son en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que él esperaba o necesita y que son oportunos, un 57% considera que la calidad de esos trabajos es en general buena, pero se presentan algunos lunares y un 29% opina que el cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.

4.2.8 Normas y reglamentos. Este factor analiza si las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad.

Gráfica 10. Resultados del Factor Normas y Reglamentos en la Coordinación de Subsuelo Huila – Tolima



LETRA (CAUSA)	CAUSA (SEGÚN CUESTIONARIO)	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ideal	Ninguna	2	29%
A	La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	0	0%
B	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	1	14%
C	La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.	1	14%
D	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la	0	0%
E	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas	1	14%
F	otra causa	4	57%
TOTAL		7	100%

El nivel de satisfacción de este factor es bueno, el 29% considera plenamente que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad, un 14% opina que no hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad, otro 14% que la desconfianza en las personas ha llevado a la empresa a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.y otro 57% consideran que hay otras causas.

4.3 Identificación de Soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

Tabla 1. Soluciones propuestas en los cuestionarios para alcanzar la situación ideal o deseable en la CSH.

SOLUCIONES PROPUESTAS EN LOS CUESTIONARIOS PARA ALCANZAR LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE EN LA CSH			
FACTOR	PROMEDIO	FRECUENCIA	SOLUCIONES APORTADAS POR EL PERSONAL
<p>Participación: El análisis de este factor en la CSH sondea si el funcionario tiene la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte de las decisiones en todo lo relacionado directamente con su trabajo.</p>	4,60	29%	Continuidad en procesos, tiempo adecuado para manejar estas situaciones.
<p>Holismo y sinergia: Evalúa si las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la CSH.</p>	4,40	14%	Realizar más capacitaciones sobre trabajo en equipo. Revisar si el personal cuenta con el tiempo para realizarlo y definir una estructura organizacional suficiente para trabajar.
		43%	Mejor definición de cargos, funciones y responsabilidades, Capacitación trabajo en equipo. Socialización de cambios, procedimientos y posiciones claras. Hacer cumplir, revisar lo acordado y estipulado.

<p>Solución de conflictos e intereses: El análisis de este factor evalúa si en la Coordinación, los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.</p>	4,86	14%	<p>Trabajar en equipo para dar solución a los intereses particulares y que no se comprometan los de la Coordinación. Estructura organizacional de la Coordinación adecuada para cumplir con todas las tareas.</p>
<p>Comunicación y retroalimentación: El análisis de este factor considera si en la Coordinación, la comunicación existente entre jefes y colaboradores permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo.</p>	4,57	29%	<p>Cumplir con los conductos regulares para no bypassear a las personas. La retroalimentación debe abarcar todos los temas ya sean buenos y malos, para los casos de mejora no debe existir mucho tiempo para corregirlas. Generar horarios con días y horas definidas para realizar esta retroalimentación y propiciar los espacios</p>
<p>Proyecto formal de empresa: Este factor analiza el grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa.</p>	4,43	29%	<p>Realizar capacitaciones personalizadas y dejar comprobada esta capacitación. Manejar una cartilla, documento o instructivo completo y oficial. Mayor tiempo para la exposición de estos temas.</p>
		43%	<p>Falta tiempo para estudiar y discutir todas las estrategias, políticas y objetivos de la empresa. La profundidad y dedicación a este tema no es tan buena. Hay que asegurar llegar a los niveles más bajas de la organización.</p>

			Dar capacitaciones más completas.		
			Realizar campañas locales que divulguen todos los objetivos y políticas de la empresa y no tan solo los que a decisión de algunos directivos se consideren importantes.		
<p>Calidad de servicio al cliente interno: Este factor analiza los trabajos que el equipo de trabajo (Ecopetrol) reciben del personal de empresas contratistas para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos.</p>	<p>4,29</p>	<p>57%</p>	Asegurar que contractualmente se sancionen a las empresas de servicios por equipos de mala calidad y los costos por los trabajos afectados.		
			Mejorar la calidad de la información, las comunicaciones y perfil del personal.		
			Trabajos con procedimientos claros y con seguridad.		
			Asegurar en la evaluación de contratos que la empresa elegida sea quien cumpla a cabalidad con los requisitos contractuales para el servicio.		
				<p>29%</p>	Planeación muy acertada para realizar los trabajos de una manera ordenada y evitar errores de apreciación. Las empresas de servicios deben trabajar igual o mejor a las políticas de Ecopetrol S.A.
					Lo definido en la Coordinación de Operaciones no siempre se hace cumplir en los frentes de trabajo.

			Las desviaciones deben tomarse muy serio y hacer los llamados respectivos según sea el caso.
<p>Normas y reglamentos: Este factor analiza si las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad.</p>	<p>4,14</p>	14%	Mucha carga laboral para los funcionarios en estos temas, realizar capacitaciones personalizadas. No cambiar tanto este tipo de instructivos ya que ocasionan confusión.
		57%	Crear normas y directrices que aseguren que el personal que no tiene aun las competencias, se asesore por personal que tiene el conocimiento. Socialización previa de normas, directrices, procedimientos, etc. Grupos multidisciplinarios que trabajen en normas y directrices con involucramiento de la operación hasta la dirección.
			No existe un concepto estandarizado de estos temas, se debe manejar un solo criterio.
			En aspectos de seguridad la compañía está preocupada por asegurar los procesos y debido procedimiento, documentos, controles hacen que los trabajos se realicen tan rápido como tan seguro sea. Consideró adecuado lo que la empresa en estos momentos está realizando, ya que esta asegurando los

			procesos y luego trabajará en eficiencia.
--	--	--	---

4.4 Plan de acción recomendado.

Tabla 2. Plan de acción de la Coordinación de Subsuelo Huila - Tolima

PLAN DE ACCIÓN DE LA COORDINACIÓN DE SUBSUELO HUILA - TOLIMA				
FACTOR A FORTALECER	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	OBJETIVO	META ESPERADA
1. Trabajo en equipo "Proceso de Planeación"	1. Mantener al equipo enfocado y visualizando diariamente las metas. 2. Capacitar en técnicas de planeación con especialistas en el tema. 3. Asignación de un especialista que se encargue de la planeación para los trabajos a pozos y que asegure el proceso. 4. Definir claramente espacios para reunir el equipo de trabajo para evaluar y realizar seguimiento a la planeación asociada a la CSH.	1. Diseñar y construir un mecanismo que ayude a mantener visible los objetivos y las metas de la CSH. 2. El especialista de planeación debe trabajar conjuntamente con el Departamento de Ingeniería y con las Coordinaciones de control de producción para asegurar el ejercicio y ejecución de las tareas planeadas. 3. Hacer talleres de capacitación en planeación para mejorar las competencias del personal.	Cumplir las metas a través del ejercicio de la planeación.	100% de funcionarios capacitados y entrenados.

<p>2. Normas y reglamentos. Evalúa si las normas, los procedimientos y los manuales, que se tienen en la empresa, son los necesarios, para trabajar con agilidad.</p>	<p>1. Proponer las normas y reglamentos como herramientas facilitadoras, precisando con suficiente claridad la visión, los valores y las metas de la coordinación de subsuelo. Para eliminar la confusión en el equipo de trabajo con respecto a la claridad en este aspecto. 2. Formalizar las normas, procedimientos, controles en la coordinación subsuelo y lograr que se conozcan y se comprendan por parte tanto de funcionarios directos como de contratistas. 3. Hacer talleres de sensibilización sobre la importancia del cumplimiento de las normas y los reglamentos, para que el equipo las interiorice, tome conciencia de la responsabilidad que asumen al servicio de los objetivos estratégicos.</p>	<p>1. Dar a las personas una idea de interpretación básica sobre conceptos en procedimientos de normas y reglamentos de manera práctica y sencilla, para que la gente que hace el trabajo las use todos los días. 2. Hacer acuerdos sobre el desempeño según las normas y los reglamentos con cada integrante del equipo, estableciendo expectativas claras, definiendo con que frecuencia se dará retroalimentación.</p>	<p>Lograr que las personas interioricen y pongan en práctica las normas y reglamentos que permitan trabajar con seguridad y efectividad.</p>	<p>100% de funcionarios interiorizados y comprometidos.</p>
---	--	--	--	---

<p>3. Holismo y Sinergia: El análisis de este factor evalúa si las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la coordinación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visualizar a los colaboradores como proveedores de información y conocimiento, para mejorar procesos en la coordinación de subsuelo. 2. Revisar funciones y responsabilidades de los integrantes del equipo de trabajo. 3. Fomentar o realizar talleres de trabajo en equipo con los integrantes del Departamento de producción, Mantenimiento e Ingeniería. 4. Revisar organigrama de la Coordinación de Subsuelo y evaluar de acuerdo a las tareas y necesidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar y formalizar los roles y funciones de cada uno de los funcionarios del equipo, para crear acuerdos de desempeño. 2. Asegurar que queden claramente definidos y divulgados las funciones y responsabilidades de los integrantes de la CSH. 4. Actualizar y divulgar formalmente la estructura organizacional de la coordinación de subsuelo 	<p>Lograr que los funcionarios interactúen positivamente, se integren de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar la misión y los objetivos de la coordinación.</p>	<p>100% de funcionarios de la Coordinación motivados y con tareas específicas.</p>
--	---	--	--	--

CONCLUSIONES

Para toda organización comercial es fundamental conocer clara y profundamente en que nivel de satisfacción se encuentra cada uno de sus empleados, si existe en realidad un clima laboral que contribuya diariamente en el mejoramiento continuo de su organización y si su personal está realmente comprometido con la labor que desempeña.

Para ello fue necesario realizar la medición del clima organizacional al interior de la Coordinación de subsuelo Huila – Tolima de la SOH especialmente en las variables de comunicación y trabajo en equipo, pudiendo concluir que:

En la toma de decisiones el 100% de los integrantes de Coordinación de Subsuelo de la SOH, consideran que son excelentes ya que ellas se toman grupalmente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Coordinación, antes que sus intereses personales.

Es necesario diseñar y construir e implementar un mecanismo que ayude a mantener visible los objetivos y las metas de la organización y de la CSH, En la formación de empresa de este factor es bueno, el 43% afirma conocer profundamente la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, otro 43% afirma que existen otras causas que le han impedido conocerlos con profundidad y un 29% reconocen que se les han informado al respecto pero, la verdad no le he prestado la atención suficiente.

Proporcionar a todo el personal definición básica sobre conceptos en procedimientos de normas y reglamentos de manera práctica y sencilla. De igual forma realizar acuerdos sobre el desempeño que debe tener cada empleado según las normas y los reglamentos, implantando perspectivas claras, definiendo con qué frecuencia se dará retroalimentación; ya que el nivel de satisfacción en las normas, los procedimientos y los manuales, que se tienen en la empresa, para trabajar con agilidad no fueron los esperados, pues el 29% considera plenamente que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, son los estrictamente necesarios, como para permitirles trabajar con agilidad, un 14% opina que no hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad, otro 14% que la desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.y otro 57% consideran que hay otras causas.

Finalmente en aspectos como el holismo y sinergia se debe mejorar ya que el 57% de los funcionarios consideran que siempre las personas y las áreas interactúan positivamente,

y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Coordinación, pero un 43% de los funcionarios afirma que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes, un 14% que cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional y otro 14% falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo, Para aumentar el porcentaje de satisfacción es necesario actualizar y formalizar los roles y funciones de cada uno de los funcionarios del equipo, para crear acuerdos de desempeño, de igual forma se debe verificar que las funciones y responsabilidades, de los integrantes de la CSH, queden claramente definidos y divulgados.

BIBLIOGRAFIA

1. FURNHAM, Adrian (2001), Psicología organizacional, edición en español por Oxford University Press México, S.A. de C.V.
2. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, COLLADO, Carlos F. LUCIO, Pilar B. (1999), Metodología de la investigación, segunda edición por McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
3. ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro (2011). Modulo Énfasis en gerencia,
4. AGUILAR, Margarita y otros. “Clima, Cultura y Cambio Organizacional”.
www.gestiopolis.com
5. CHACÓN, Piedad. GÓMEZ A, Eduardo. VIGOYA V, Angélica. (2005) GUIA DE INTERVENCIÓN PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EL CLIMA LABORAL Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL. Departamento administrativo de la función pública - dirección de empleo público.

ANEXOS

Anexo 1. Sondeo de opinión- aplicado a funcionarios directos

Instrucciones.

I. A continuación encontrará 9 preguntas de opinión sobre expectativas y problemáticas que determinan de una u otra manera, nuestro ambiente de trabajo. Les solicitamos contestarlas de la manera más honesta posible y con letra legible.

1. ¿Con relación a su equipo de trabajo, que factores o situaciones le ocasionan malestar en su actividad laboral?

2. ¿Si usted estuviera en la posición de su jefe directo (persona a quien usted reporta) que es lo primero que cambiaría en la forma de trabajo dentro de la Coordinación?

3. ¿Entre los equipos de trabajo de ECOPETROL, usted considera que: Se respeta el tiempo de los demás, son puntuales con las citas y el cumplimiento de agendas de reuniones de trabajo?

4. ¿Con relación a su vida laboral, que aspectos lo motivan en su trabajo?

5. Considera que en todos los niveles de la organización, empleados y contratistas están cumpliendo a cabalidad con los estándares de seguridad para evitar situaciones que afecten y pongan en peligro la salud, la vida y el entorno.

6. ¿Con relación a los contratistas, que factores generales le ocasionan malestar en su trabajo? ¿Por qué?

7. Con relación a las labores de los contratistas, ¿qué practicas o actividades considera que deberían cambiarse o suspenderse para mejorar el trabajo en equipo?

8. ¿Si un contratista viola un procedimiento o un contrato y si por esta razón usted llegara a ser tratado de forma injusta, cree que tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo?

9. ¿En su opinión bajo la aplicación del modelo outsourcing (tercerizado), que se debería hacer para que Ecopetrol sea un mejor lugar para trabajar?

II. Medición de satisfacción. Con relación a las áreas de soporte a la operación y servicios, Por favor califique de 1 a 5 su nivel de satisfacción. Teniendo en cuenta la siguiente escala.

- (1) Totalmente Insatisfecho
- (2) Insatisfecho
- (3) Conforme
- (4) Satisfecho
- (5) Muy satisfecho

Marque con una X en la casilla que corresponda según su nivel de satisfacción:

Área de Talento Humano	1. Muy	2. Insatis	3. Confo	4. Satisf	5. Muy
-------------------------------	-----------	---------------	-------------	--------------	-----------

	Insatis fecho	fecho	rme	echo	satisfe cho
La programación de horarios para capacitaciones es oportuna					
Los mecanismos utilizados para comunicar la información de interés acerca de los servicios prestados y programas corporativos son adecuados					
¿Cuál es su percepción acerca de la atención al cliente por parte de los funcionarios de VTH en cuanto al conocimiento del trabajo desempeñado?					
¿Le parece adecuada la información que proporciona VTH sobre programas, capacitaciones y desarrollo?					
¿La programación de actividades de capacitación y desarrollo fue adecuada para Usted?					
¿Cuál es su percepción acerca del trato hacia los empleados por parte de los funcionarios de VTH?					
¿Cuál es su percepción sobre la gestión de los directivos y funcionarios de soporte de VTH?					

Marque con una X en la casilla que corresponda según su nivel de satisfacción:

Servicio de Alimentación	1. Muy Insatis fecho	2. Insatis fecho	3. Confo rme	4. Satisf echo	5. Muy satisfe cho
¿Los horarios de funcionamiento de los diferentes servicios prestados son oportunos?					
¿Cuál es su percepción acerca de la limpieza y mantenimiento de las áreas del casino?					
¿Cuál es su percepción acerca de la atención					

al cliente por parte de los funcionarios del casino en cuanto a amabilidad, comunicación y conocimiento del trabajo desempeñado?					
¿Le parece adecuada la variedad del menú que proporciona el casino?					
¿Le parece adecuada la presentación y aseo de los implementos de uso diario en el comedor?					
¿Cuál es su percepción sobre la gestión de los funcionarios de servicios con respecto a la calidad de la alimentación?					

Información demográfica (marque con una X)

Sexo	Femenino () Masculino ()
Edad	Menos de 25 años () Entre 25 y 28 años () Entre 29 y 34 años () Entre 35 y 43 años () Más de 43 años ()
Formación académica:	Educación básica () Educación secundaria () Universitaria incompleta () Técnica o tecnológica () Universitaria completa () Posgrado ()
Antigüedad con la organización	Menos de 2 meses () Entre 2 meses y 2 años () Entre 2 y 5 años () Entre 5 y 11 años () Entre 11 y 20 años () Mas de 20 años ()

III. Comentarios y Sugerencias:

Anexo 2. Sondeo de opinión- aplicado a personal de empresas de servicios.

Instrucciones.

I. A continuación encontrara 8 preguntas de opinión sobre expectativas y problemáticas que determinan de una u otra manera, nuestro ambiente de trabajo. Les solicitamos contestarlas de la manera más honesta posible y con letra legible.

10. ¿Con relación a su equipo de trabajo con funcionario de ECOPETROL que factores o situaciones le ocasionan malestar en su actividad laboral?

11. ¿Si usted estuviera en la posición de su jefe directo (persona a quien usted reporta) que es lo primero que cambiaria en la forma de trabajo dentro de la Coordinación de Subsuelo Huila-Tolima?

12. ¿Entre los equipos de trabajo de ECOPETROL, en relación con solicitudes a las empresas de servicios, usted considera que: Se respeta el tiempo de los demás, son puntuales con las citas y el cumplimiento de agendas de reuniones de trabajo?

13. ¿Con relación a su vida laboral, que aspectos lo motivan en su trabajo?

14. Considera que en todos los niveles de la organización en ECOPETROL, funcionarios y contratistas están cumpliendo a cabalidad con los estándares de seguridad para evitar situaciones que afecten y pongan en peligro la salud, la vida y el entorno.

15. ¿Con relación a los funcionarios de ECOPETROL, que factores generales le ocasionan malestar en su trabajo? ¿Por que?

16. Con relación a los procedimientos y normas de ECOPETROL, ¿qué practicas o actividades considera que deberían cambiarse o suspenderse para mejorar el trabajo en equipo?

17. ¿Si un funcionario de ECOPETROL viola un procedimiento o un contrato y si por esta razón usted llegara a ser tratado de forma injusta, cree que tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo?

18. ¿En su opinión bajo la aplicación del modelo outsourcing (tercerizado), que se debería hacer para que ECOPETROL sea un mejor lugar para trabajar?

II. Medición de satisfacción. Con relación a las áreas de soporte a la operación y servicios, Por favor califique de 1 a 5 su nivel de satisfacción. Teniendo en cuenta la siguiente escala.

- (6) Totalmente Insatisfecho
- (7) Insatisfecho
- (8) Conforme
- (9) Satisfecho
- (10) Muy satisfecho

Marque con una X en la casilla que corresponda según su nivel de satisfacción:

SISTEMAS DE INFORMATICA DE ECOPETROL	1. Muy Insatis fecho	2. Insatis fecho	3. Confo rme	4. Satisf echo	5. Muy satisf echo
¿Los horarios de funcionamiento del soporte técnico son oportunos?					
¿Cuál es su percepción acerca del mantenimiento a red informática?					
¿Cual es su percepción acerca de la atención al cliente por parte de los funcionarios del soporte técnico en cuanto a amabilidad, comunicación y conocimiento del trabajo desempeñado?					
¿Le parecen adecuadas las herramientas de software asignadas para desempeñar su labor?					
¿Cuál es su percepción sobre la gestión de los directivos y funcionarios de ECOPETROL, con respecto al servicio del soporte técnico?					

Información demográfica (marque con una X)

Sexo	Femenino () Masculino ()
Edad	Menos de 25 años () Entre 25 y 28 años () Entre 29 y 34 años () Entre 35 y 43 años () Más de 43 años ()
Formación académica:	Educación básica () Educación secundaria () Universitaria incompleta () Técnica o tecnológica () Universitaria completa () Posgrado ()
Antigüedad con la organización	Menos de 2 meses ()

	Entre 2 meses y 2 años () Entre 2 y 5 años () Entre 5 y 11 años () Entre 11 y 20 años () Más de 20 años ()
--	---

III. Comentarios y Sugerencias:

Anexo 3.

Cuestionario aplicado para la evaluación actual del clima organizacional en la Coordinación de subsuelo de la SOH – Ecopetrol S.A.

El cuestionario que se presenta a continuación, consta de 8 factores diferentes, los cuales determinan de una u otra manera, nuestro ambiente de trabajo.

En cada factor usted encontrara 3 preguntas de fácil solución. Formuladas así:

1. Corresponde a una calificación del factor dentro de un puntaje de 0 a 5. En donde 0 representa la peor manera como el factor puede manifestarse en la coordinación y 5 su manifestación ideal. Usted deberá señalar o dar una calificación a la forma en que el factor se está manifestando actualmente en la coordinación de subsuelo “CSH”.
2. En la segunda pregunta usted deberá indicar, entre las diferentes alternativas que se plantean,Cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas, diferentes a las allí señaladas, por favor indique en el espacio señalado para esto.

3. Finalmente en la tercera pregunta usted deberá plantear las soluciones que considera más convenientes, para que en el futuro ese factor mejore en la CSH.

PROYECTO FORMAL DE EMPRESA

- 1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 Los conozco profundamente

- 1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción o las opciones):

- a. No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,
- b. Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- c. La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- e. Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f. No me interesa conocerlos.
- g. Otras causas ¿Cuáles?

- 1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b.

2. PARTICIPACION

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

No la tengo 0 1 2 3 4 5 La tengo siempre

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción) :

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

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

a. _____

b. _____

3. **HOLISMO Y SINERGIA**

El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de una organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes

3.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Coordinación?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 Lo hacen siempre

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a. () No se conocen la misión y los objetivos.
- b. () En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la

Coordinación, por lo tanto, no les preocupan.

- c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la coordinación.
- f. Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
- g. La estructura organizacional no facilita la integración.
- h. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- i. Otras causas ¿Cuáles?

3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a.

b.

4. TOMA DE DECISIONES

Las decisiones se pueden tomar de forma individual, o grupal. La individual donde solo una persona toma la decisión sin ninguna influencia de otra, esta se recomienda cuando es necesario tomar la decisión en un lapso de tiempo muy corto, la decisión no implica un alto riesgo, existen pocas alternativas y el nivel de importancia no es muy alta; la decisión grupal

interactúan dos o más personas, que opinan en todo o parte del proceso de decisión, en este caso la responsabilidad es de todos los participantes, se recomienda para decisiones importantes en una organización, decisiones con alto riesgo y que comprometen muchos recursos de las organizaciones.

4.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones grupales, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la coordinación, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 Lo hacen siempre

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a. Quienes presiden los grupos son, por lo general, muy impositivos.
- b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e. En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- f. En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- g. Para tomar decisiones aquí siempre votamos.
- h. Aquí nunca votamos.
- i. Otras causas ¿Cuáles?

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

a. _____

b. _____

5. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

5.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben del personal de empresas contratistas para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

No lo son 0 1 2 3 4 5 Lo son plenamente

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a. () Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no
- b. () En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c. () La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- d. () Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos
- e. () El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones
- f. () Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos
- g. () Otras causas ¿Cuáles?

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

a.

b.

6. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

6.1 ¿En la coordinación, los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

Se solucionan

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 satisfactoriamente

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a. () En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b. () No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- c. () Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d. () Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
- e. () Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.

- f. () Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la coordinación, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- g. () Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- h. () Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
- i. () En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- j. () Otras causas ¿Cuáles?

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

a.

b.

7. NORMAS Y REGLAMENTOS

7.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 Lo creo plenamente

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a. () *La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.*
- b. () No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad
- c. () La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
- d. () Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos
- e. () Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f. () Otras causas ¿Cuáles?

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

a. _____

b. _____

8. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de una organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento.

8.1 ¿Considera usted que en la coordinación, la comunicación existente entre jefes y subalternos permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 La tengo siempre

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a. () La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- b. () Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
- c. () Siempre hay que pedir cita.
- d. () Los jefes oyen pero no escuchan.
- e. () Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- f. () Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- g. () Las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por ordenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.
- h. () Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.
- i. () Otras causas ¿Cuáles?

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

a. _____

b. _____

