

**INFLUENCIA DE LA CONTRATACIÓN DE TERCERIZACIÓN EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PROYECTOS DE ECOPETROL S.
A., SEDE VILLAVICENCIO**

***INFLUENCE OF THE OUTSOURCING IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN
THE PROJECT AREA OF ECOPETROL S. A., VILLAVICENCIO
HEADQUARTERS***

LAURA DÍAZ AGUIRRE

CARMENZA VARGAS GUTIÉRREZ

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

BOGOTÁ

2020

**INFLUENCIA DE LA CONTRATACIÓN DE TERCERIZACIÓN EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PROYECTOS DE ECOPELROL S.
A., SEDE VILLAVICENCIO**

***INFLUENCE OF THE OUTSOURCING IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN
THE PROJECT AREA OF ECOPELROL S. A., VILLAVICENCIO
HEADQUARTERS***

Trabajo de grado para optar al título de magíster en Administración (MBA)

LAURA DÍAZ AGUIRRE¹

CARMENZA VARGAS GUTIÉRREZ²

Asesora temática y metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, M. Sc.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

BOGOTÁ

2020

¹ ldiazag@hotmail.com

² vargasgutiérrez_01@hotmail.com

Contenido

	Pág.
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Antecedentes del problema	14
2. OBJETIVO GENERAL	19
2.1 Objetivos específicos	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. MARCO REFERENCIAL.....	22
4.1 Marco conceptual	22
4.1.1 Tercerización.....	22
4.1.2 Clima organizacional	28
4.1.3 Modelos para la medición del clima organizacional	29
4.1.4 Dimensiones por considerar cuando se hace un diagnóstico organizacional	33
5. PROCESO METODOLÓGICO.....	37
5.1 Procedimiento metodológico.....	37
5.1.1 Fuentes primarias.....	37
5.2 Participantes.....	37
5.3 Instrumento para la recolección de información	38
6. FASES Y DESARROLLO DEL TRABAJO	41
7. RESULTADOS.....	86
8. CONCLUSIONES	91
Referencias	93

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Pérdidas económicas a causa del estrés en 2015	17
Tabla 2. Tipos de flexibilización laboral.....	23
Tabla 3. Diferencias entre los distintos tipos de subcontratación	26
Tabla 4. Ejemplos de empresas con tercerización en Colombia	27
Tabla 5. Modelos para medición del clima organizacional	29
Tabla 6. Dimensiones en el momento de hacer un diagnóstico organizacional	34
Tabla 7. Procedimiento	38

Lista de ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Motivos para contratar por medio de tercerización en Colombia	13
Ilustración 2. Evolución de las actividades externalizadas por sector económico .	23
Ilustración 3. Clases de tercerización.....	28
Ilustración 4. Pregunta No 1. El trabajo de mi unidad está bien organizado.....	41
Ilustración 5. Pregunta No 2. Mis funciones y mis responsabilidades están definidas; por tanto, sé lo que se espera de mí.....	42
Ilustración 6. Pregunta No 3. En mi unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas	43
Ilustración 7. Pregunta No 4. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades	44
Ilustración 8. Pregunta No 5. Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo	44

Ilustración 9. Pregunta No 6. El/la responsable demuestra(n) un dominio técnico o un conocimiento de sus funciones	46
Ilustración 10. Pregunta No 7. El/la/los responsable soluciona(n) los problemas de manera eficaz	47
Ilustración 11. Pregunta No 8. El/la(los responsable de mi unidad delega(n) con eficacia funciones de responsabilidad.....	48
Ilustración 12. Pregunta No 9. El/la/los responsable toma(n) decisiones con la participación del personal de la unidad	49
Ilustración 13. Pregunta No 10. El/la/los responsable(s) me mantiene(n) informado/a sobre los asuntos que afectan mi trabajo	50
Ilustración 14. Pregunta No 11. La relación con los/las compañeros/as de trabajo es buena.....	51
Ilustración 15. Pregunta No 12. Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas	53
Ilustración 16. Pregunta No 13. Me siento parte de un equipo de trabajo	54
Ilustración 17. Pregunta No 14. Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo	55
Ilustración 18. Pregunta No 15. El ambiente de trabajo me produce estrés	56
Ilustración 19. Pregunta No 16. La comunicación interna en la unidad funciona de manera correcta	57
Ilustración 20. Pregunta No 17. Me resulta fácil la comunicación con mi responsable	58
Ilustración 21. Pregunta No 18. Recibo la información necesaria para desarrollar de manera correcta mi trabajo	59
Ilustración 22. Pregunta No 19. Conozco los servicios que prestan otras unidades de Ecopetrol S. A.....	60
Ilustración 23. Pregunta No 20. Tenemos una adecuada coordinación con otras áreas de Ecopetrol S. A.....	61
Ilustración 24. Pregunta No 21. La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es buena	62

Ilustración 25. Pregunta No 22. Las condiciones de trabajo de mi unidad son seguras (no representan riesgos para la salud)	63
Ilustración 26. Pregunta No 23. Las condiciones ambientales de mi unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos y ventilación) facilitan mi actividad diaria.....	64
Ilustración 27. Pregunta No 24. Las instalaciones de la unidad (superficie, dotación de mobiliario y equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios	65
Ilustración 28. Pregunta No 25. Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo	66
Ilustración 29. Pregunta No 26. Recibo la formación necesaria para desempeñar de manera correcta mi trabajo.	67
Ilustración 30. Pregunta No 27. Las capacitaciones y las charlas son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo	68
Ilustración 31. Pregunta No 28. Existen procedimientos adecuados para que mis necesidades profesionales se atiendan en el proceso de plan de carrera	69
Ilustración 32. Pregunta No 29. Cuando es necesario, Ecopetrol S. A. facilita o autoriza capacitaciones externas al margen del proceso de plan de carrera	70
Ilustración 33. Pregunta No 30. Cuando Ecopetrol S. A. implanta una nueva aplicación informática o nuevos procedimientos, entre otros cambios, facilita el plan de carrera	71
Ilustración 34. Pregunta No 31. Entre los objetivos de mi área de control de proyectos es prioritaria la mejora de la calidad de los proyectos que manejamos	73
Ilustración 35. Pregunta No 32. El/la responsable de mi unidad pone en marcha iniciativas de mejora	74
Ilustración 36. Pregunta No 33. Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora	75
Ilustración 37. Pregunta No 34. En mi área se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad del área de control de proyectos	75

Ilustración 38. Pregunta No 35. Me siento copartícipe de los éxitos y los fracasos del área de control de proyectos.....	77
Ilustración 39. Pregunta No 36. En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi unidad.....	78
Ilustración 40. Pregunta No 37. Estoy motivado/a a realizar mi trabajo	79
Ilustración 41. Pregunta No 38. Se reconocen en forma adecuada las tareas que realizo.....	79
Ilustración 42. Pregunta No 39. Cuando introduzco una mejora en mi trabajo, se me reconoce.....	80
Ilustración 43. Pregunta No 40. En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones y beneficios sociales, entre otras) son satisfactorias	81
Ilustración 44. Pregunta No 41. Ecopetrol S. A. me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional	82
Ilustración 45. Pregunta No 42. El nombre y el prestigio de Ecopetrol S. A. son gratificantes para mí	84
Ilustración 46. Pregunta No. 43. En general, me siento satisfecho/a en mi área de control de proyectos	84

ANEXO

	Pág.
Anexo. Formato del cuestionario	98

RESUMEN

A partir de un estudio realizado al área de Proyectos Ecopetrol en el Hub Llanos ubicada en Villavicencio, analiza la influencia del clima organizacional y el tipo de contratación en un grupo de colaboradores con vinculación por tercerización, y, por otro lado aquellas personas con contrato directo con Ecopetrol S.A.

Se trata de verificar si existen diferencias significativas, en algunas variables del clima laboral, entre los grupos de trabajadores contratados directamente y aquellos vinculados por prestación de servicios. Para llevar a cabo este propósito se contempla un cuestionario; compuesto por siete dimensiones, cada una de ellas analiza los aspectos psicosociales, formativos, motivacionales y de clima organizacional.

Por otra parte, los resultados sirven como recomendación al departamento de talento humano, de que manejo se debe aplicar, para evitar desequilibrios entre un grupo u otro.

Palabras claves: Tercerización, clima organizacional, proyecto.

INTRODUCCIÓN

Los contratos de tercerización los definió Echaiz (citado por Baracaldo Rincón, 2019) como una figura de vinculación o subcontratación de una organización o entidad que suministra una serie de servicios de tipo operativo para las entidades públicas o privadas mediante la creación de una externalización de ciertas tareas o proyectos (como en el caso de Ecopetrol S. A.) realizadas por un grupo de personas naturales subcontratadas por una empresa u organización, de tal modo que su contrato termina cuando se dé por finalizada la tarea o el proyecto. Este tipo de contratación se utiliza de manera amplia en el sector público debido a la gran cantidad de proyectos a cargo de las dependencias, los ministerios, las alcaldías, las gobernaciones y las entidades dirigidas por el Estado. Por otra parte, los proyectos abarcan diversos sectores, entre los que se destacan: infraestructura, saneamiento básico, alcantarillado y vivienda, entre otros, que requieren gran cantidad de profesionales con perfiles específicos.

La tercerización responde al proceso de reingeniería organizacional; es decir, enfocar sus esfuerzos en cumplimiento del objeto de la empresa y así delegar las tareas que no son de su razón social. No obstante, pese a los evidentes beneficios para la entidad que contrata este tipo de servicios, existe una serie de dilemas, entre los que está el de la competitividad y el clima organizacional; el segundo puede considerarse el más afectado de ambos y fue este el tema de investigación del presente trabajo, al analizar este factor en el área de control de proyectos de Ecopetrol S. A., regional Orinoquía, que está conformada por 59 trabajadores contratados por medio de tercerización y seis de planta, que se encargan del control de los proyectos en la ciudad de Villavicencio (Baracaldo Rincón, 2019).

Hay que mencionar, además, el hecho de la tercerización laboral, que trae como resultado la exclusión de una verdadera relación laboral directa con los trabajadores, dado que puede incidir en la motivación y la productividad de los colaboradores, con respecto a la empresa, y en cómo se logra mitigar sus consecuencias o, en su defecto, equilibrar la convivencia en dos situaciones laborales diferentes, es decir, pertenecer de manera formal a la empresa en la que se labora, con todos sus beneficios, o ser ajeno a ella, con las desventajas que tal hecho representa (Estrada Ruiz et al., 2016).

Por otra parte, se consideran tres capítulos, que son el desarrollo de los tres objetivos específicos propuestos por las investigadoras, y que sirven para responder al tema de “diagnóstico del clima organizacional en el área de proyectos de Ecopetrol S. A., sede Villavicencio”.

En lo tocante a la metodología, fue de corte cuantitativo, con un alcance descriptivo, debido a que se asociaron las variables competitividad y clima organizacional y se permitió predecir lo que sucedería si no se mantiene un ambiente de trabajo saludable (Hernández Sampieri et al., 2014). Por otro lado, el instrumento para la recolección de la información fue el cuestionario de clima laboral desarrollado por la Unidad de Evaluación de la Universidad de Salamanca (2009) y que se compone de las siguientes dimensiones: puesto de trabajo, dirección de la unidad, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, comunicación y coordinación, condiciones ambientales, infraestructura y recursos, formación, implicación en la mejora y motivación y reconocimiento.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Para entrar en el tema, la tercerización en el área de control de proyectos de Ecopetrol S. A. es un proceso llevado a cabo por 59 colaboradores contratados según dicha modalidad y 6 de planta. El mencionado modelo de subcontratación se aprovecha por los beneficios financieros y económicos en empresas de los sectores público y privado. Sin embargo, el componente del clima laboral puede no ser el ideal en cuanto a los funcionarios contratados por medio de tercerización debido a que pueden presentarse situaciones tales como: falta de motivación, no identificación con la empresa y ausencia de carrera profesional, que son un aspecto fundamental para todo trabajador que quiera crecer en una empresa y así poder llegar hasta una jefatura o una coordinación de área (Estrada Ruiz et al., 2016).

Otro fenómeno surgido de esta problemática son los tiempos cortos y las modalidades de contratación (contrato por labor contratada), lo que repercute en la alta rotación de colaboradores en el esquema de tercerización. Pese a que gracias a este modelo laboral se ha ayudado a expandir la operación de las denominadas centrales de llamadas (*call centers*) y los BPO en inglés (*business process outsourcing*, que en español equivale a contratación externa en los procesos de negocio), que en el año 2019 generaron alrededor de 260.000 empleos (BPO llega a los 260.000 empleos y su gremio cambia de 'look', 2019), lo que los convierte en unos de los sectores económicos con mayor creación de trabajos; además, aportaron un 2,9% de aporte al PIB del país en el mismo lapso de tiempo. Fuera de lo anterior, la tercerización genera beneficios de tipo financiero

(reducción de costos y gastos de operación) y operativo por la delegación en ella de cierto número de funciones.

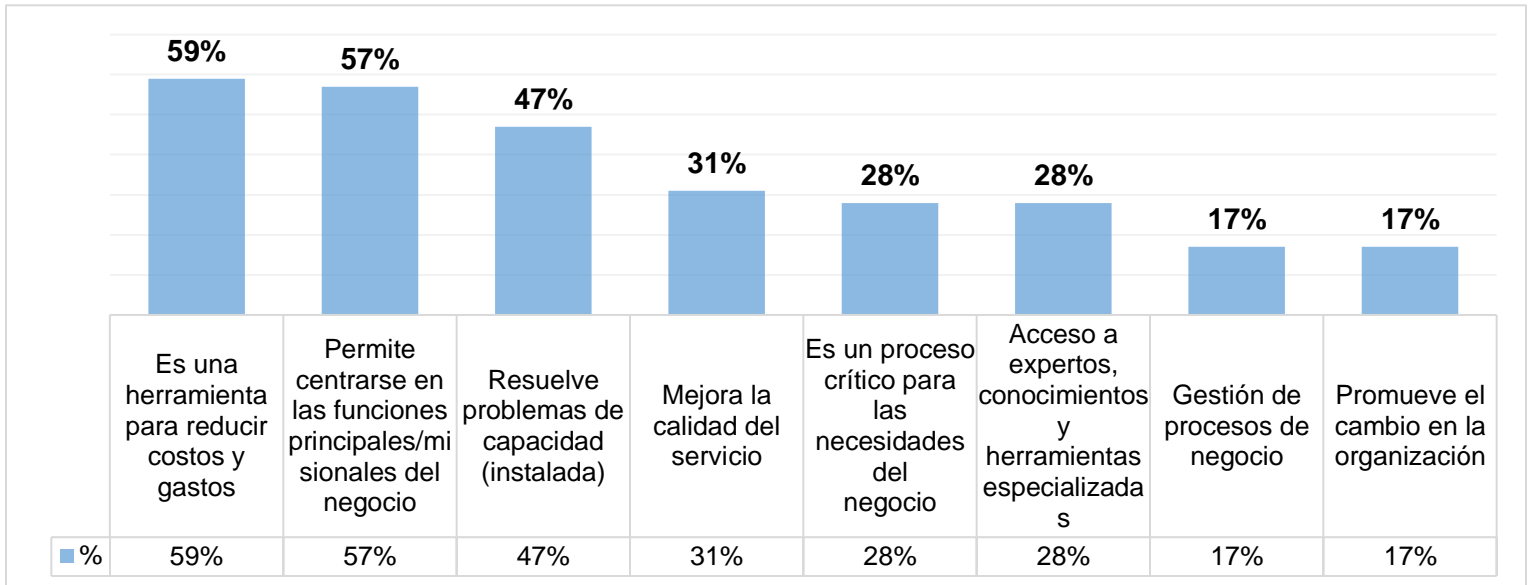
Per,o más allá de sus visibles y evidentes ventajas, aún persisten unas falencias, entre las que está la de no tener un “salario emocional”, que es diferente a la remuneración salarial recibida por el trabajador (¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece?, 2016), que se compone de, por ejemplo, facilidades para estudiar, primas extralegales, trabajar desde la casa (teletrabajo), capacitaciones continuas, actividades de bienestar laboral y una de las más importantes: poder hacer carrera en la organización. (Estrada Ruiz et al., 2016).

El recompensar con beneficios no monetarios a los colaboradores, con el propósito de tener un talento humano más satisfecho, productivo y con un alto grado de compromiso con la empresa, es algo que toda organización debería considerar en sus políticas. De ahí que, según Urzola y Younes (citados en ¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece?, 2016) explicaron que estas prácticas generan personas felices en el ambiente laboral, lo que va a generar un excelente clima organizacional e, incluso, a aumentar la productividad y, por consiguiente, el flujo de ganancias de la organización.

De no contemplar el “salario emocional” o una mayor consideración de los trabajadores, como personas con deseos, anhelos, metas y sentimientos de crecimiento profesional, se tendría un impacto no ideal sobre el sentido de pertenencia o de identidad por parte de los colaboradores con la empresa, dado que no se generaría una cohesión intragrupal con la entidad, que es parte fundamental de la cultura organizacional en la medida en que hay alineación del colaborador con ella y con la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía (Reina Barragán, 2014).

A continuación se exponen las razones más frecuentes por las que una empresa presenta solicitud de servicios de tercerización en Colombia.

Ilustración 1. Motivos para contratar por medio de tercerización en Colombia



Fuente: adaptación de Vargas Isaza et al. (2019, p. 75)

A causa de la desregulación en la contratación por parte del Estado colombiano, las empresas, como en el caso de tercerización en el área de Control Ecopetrol Hub Llanos, vinculan a los colaboradores cuando la demanda de sus proyectos es alta y no pueden mantener la misma cantidad de mano de obra todo el tiempo, por lo que solicitan a terceros que les provean el personal para cumplir los proyectos. (Vargas Isaza et al., 2019). Habría que decir también que este modelo trae por consiguiente inconvenientes, por cuanto se cruza por lo referente a las capacitaciones, la fuga de talentos y la desmotivación, ante la incertidumbre de cuál será el próximo proyecto.

En vista de lo anterior, con la presente investigación se desea medir la influencia de la contratación de tercerización del clima organizacional en el área de Control Proyectos de Ecopetrol S. A., sede Villavicencio, mediante la aplicación del cuestionario de clima laboral elaborado por la Universidad de Salamanca (2009) al

personal de tercerización y directo del área de proyectos de Ecopetrol Hub Llanos para así saber si se encuentra saludable o si, por el contrario, se presentan inconvenientes. Además, se decidió identificar y evaluar algunas de las siguientes dimensiones: índice de compromiso de los empleados, índice de posibilidad de rendimiento e índice de efectividad del gerente; a su vez; se implementó el cuestionario de clima laboral desarrollado por la Unidad de Evaluación de la Universidad de Salamanca (2009) y que se compone de las siguientes dimensiones: puesto de trabajo, dirección de la unidad, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, comunicación y coordinación, condiciones ambientales, infraestructura y recursos, formación, implicación en la mejora y motivación y reconocimiento.

Si se retoma el tema de la tercerización, se constata que se ha expandido a diversos sectores de la economía nacional, a tal punto de ser una de las mayores modalidades de contratación en el país y de realizar tareas que van desde el aseo de una organización hasta encargarse del control de un área o proyecto de gran impacto, como en el caso de la empresa objeto de estudio Ecopetrol Hub Llanos. A todo lo anterior se le suma la desregulación en materia laboral de Colombia y la flexibilización en el momento de vincular personal nuevo. Por esta razón, en el país proliferan empresas suministradoras de servicios y bienes y otras enfocadas a proveer de mano de obra no calificada y altamente calificada, dependiendo de las necesidades del cliente.

1.2 Antecedentes del problema

Hoy en día, el clima organizacional (CO), es una prioridad en la gestión y la planificación de las empresas, sin importar su estructura organizacional, su tamaño o sus activos. No obstante, debido a su complejidad y a su medición, tienen un comportamiento que deriva de la interrelación de diversos factores (Bustamante-Ubilla et al., 2015). entre los que se encuentran: la compensación, la

jornada laboral, la estabilidad y las herramientas de trabajo. Además, según conclusiones de Plurum (s.f.), que es una empresa que implementa estrategias basadas en la felicidad, el bienestar, el propósito y el valor organizacional en compañías de Colombia, Perú, Chile y España, en sus análisis a más de 45.000 colaboradores, se encontró que dos de cada tres trabajadores sentían carencia o falta de atención en los factores descritos en este paragrafo, en especial el atinente a la estabilidad laboral; si se ahonda en los resultados hallados, un 34% de los trabajadores no recibió reconocimiento por la labor realizada. En ese mismo sentido, los especialistas de la organización citada les recomendaron a los empleadores reconocer, agradecer y resaltar los logros conseguidos por el personal a su cargo (Cómo lograr empleados más felices en las empresas con pequeños cambios, 2019).

Por otra parte, Plurum, en sus impresiones, evidenció una falta de ambiente colaborativo entre las áreas de las empresas estudiadas y apuntó a la falta de un ambiente colaborativo; por este motivo, más de la mitad de los colaboradores trabajaba en forma independiente y no mantenía una comunicación con otras áreas de sus empresas. Además, dijeron que es parte de la cultura organizacional de las compañías en las que ejecutan sus funciones, de modo que demandaron mayor colaboración y participación de todos los trabajadores y propender por un mejor trabajo en equipo, en el que todos tengan mayor involucramiento (Cómo lograr empleados más felices en las empresas con pequeños cambios, 2019).

Dados los productos de los analisis, Plurum (s.f.) diseñó el acróstico Smile (sonreir en inglés), descrito de la siguiente forma:

S: soñar con propósito.

M: medición del potencial, tanto individual como del equipo.

I: innovar: promover la transformación, retar al equipo, fomentar la curiosidad y ser el cambio.

L: liderar desde el corazón: mediante la construcción de relaciones cercanas y profundas.

E: entrega de resultados: medir la gestión individual y del equipo. ¿Cómo lograr empleados motivados y felices cambiando pequeñas cosas? (Cómo lograr empleados más felices en las empresas con pequeños cambios, 2019).

A manera de cierre de esta idea, Plurum sugirió cambios internos en las organizaciones, que no sugieren una reestructuración total, sino mejoras en el aspecto humano y que incluyen los siguiente aspectos:

- Reconocer los logros y los esfuerzos.
- Celebrar los errores y las equivocaciones de los colaboradores, en vez de culpar y hostigar.
- Retar la zona de confort: innovación y emprendimiento a partir de las áreas.
- Gerencia fuera del escritorio: involucramiento en la operación y con las personas a cargo.
- Alinear el propósito: los líderes deben invertir el tiempo suficiente para comunicar a los equipos el propósito de la organización (Cómo lograr empleados más felices en las empresas con pequeños cambios, 2019).

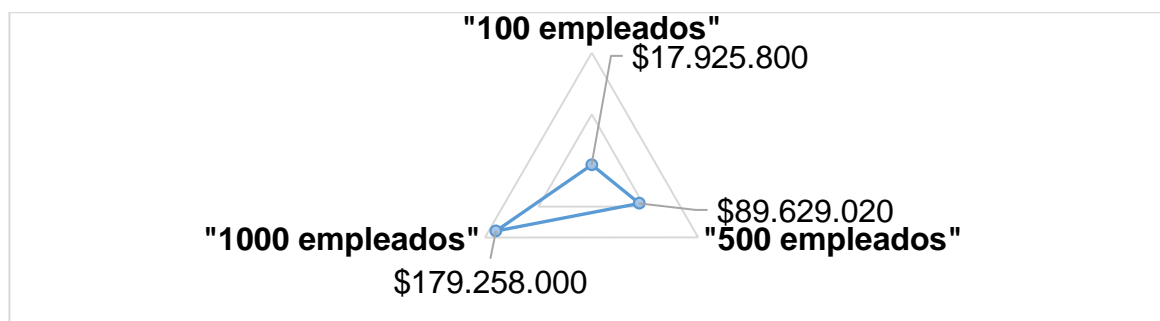
En 2019, ocho de cada diez personas en Colombia se encontraban insatisfechas con la labor desempeñaba en las empresas en las que trabajaban y cerca de un 35% de la población laboral en dicho año del país va a ser independiente en 2025, con base en los analisis de la empresa Plurum. Esta proyección pone en evidencia una advertencia alarmante de insatisfacción laboral, pues, según dicha firma, los colaboradores que no están a gusto con su trabajo llegaron al 80%. De igual

modo, un 25% de los trabajadores calificó su actividad laboral como la mayor fuente de estrés. En lo tocante a las organizaciones, cerca de un 38% tuvo problemas para generar un compromiso por parte de sus colaboradores, lo que se tradujo en la falta de sentido de pertenencia con la empresa y, según Plurum, en promedio un colaborador, antes de cumplir los 30 años, ha trabajado en al menos siete organizaciones diferentes (Montes, 2019).

Por otra parte, y de acuerdo con los resultados del análisis de Plurum, el índice neto de felicidad de un colaborador se reduce en los primeros cinco años laborados en una compañía, al pasar de 68% en su primer año a 61% entre el segundo y el quinto. Por el contrario, esta corriente tiende a cambiar conforme el trabajador cumple los diez años de trabajo, con 63% y 70%, cuando supera los diez años laborados (Montes, 2019).

En lo referente a un mal clima organizacional, no solo afecta la convivencia y la armonía entre los colaboradores, sino que tiene una afectación económica debido al estrés y al impacto sobre la salud mental y física del trabajador, al punto de generar unos costos, para el empleador, entre los que se destacan el ausentismo y las enfermedades derivadas del estrés laboral, por lo que se optó por mostrar en la tabla 1 una cuantificación de los costos por número de empleados.

Tabla 1. Pérdidas económicas a causa del estrés en 2015



Fuente: elaboración propia con base en ANDI (2015)

En 2019, los resultados de un estudio realizado para Colombia por consultores especializados en felicidad organizacional, y proporcionado por Young Network Group determinaron que el 66% de las personas encuestadas sentían que la remuneración no los hacía felices, en el manejo de una relación entre lo laboral y lo personal, mientras que un 40% buscaba trabajo y el 38% reveló que existía carencia de fraternidad por parte de las organizaciones; entre tanto, el 43% aspiraba a un plan de trabajo con recompensas personales y profesionales que incluyeran a sus familias y el 63% señaló no tener la capacidad para hablar y controlar sus emociones.

Así mismo, el 90% de las personas encuestadas consideraba importante trabajar en la felicidad e incluir competencias afines con la simpatía en los procesos de selección y contratación (Trabajadores felices, empresas más productivas, 2019).

Por otro lado, los problemas que más aquejan al clima organizacional son: la estabilidad laboral, la falta de sentido de pertenencia con la empresa, la rotación de personal, la felicidad del trabajador, el equilibrio entre lo laboral y lo personal, la inteligencia emocional y el plan de carrera.

2. OBJETIVO GENERAL

Medir la influencia que tiene la tercerización en el clima organizacional en el área de Control de Proyectos de Ecopetrol en Villavicencio.

2.1 Objetivos específicos

Identificar la percepción de los colaboradores del área de control de proyectos de Ecopetrol S. A. sobre las condiciones de su puesto de trabajo, las condiciones ambientales, la infraestructura y los recursos.

Explorar el concepto que tienen los colaboradores del área de control de proyectos de Ecopetrol S. A. acerca del ambiente de trabajo y la interacción con los demás compañeros.

Verificar si la formación que promueve la empresa en el área de control de proyectos de Ecopetrol S. A. es acorde con las necesidades y las actividades que desempeña cada trabajador del área.

Examinar el estado actual de la motivación y del reconocimiento percibido que tienen los colaboradores del área de control de proyectos de Ecopetrol S. A.

3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se centró en medir la influencia de la contratación de tercerización del clima organizacional en el área de proyectos de Ecopetrol S. A., sede Villavicencio, debido a que se desea conocer aspectos como el estado de ánimo, la motivación, la identificación con la empresa, las expectativas, el nivel de compromiso y los anhelos de los 59 colaboradores que conforman la tercerización en Ecopetrol Hub Llanos. Por dicha razón, y para determinar las mencionadas dimensiones, se seleccionó la encuesta de clima laboral elaborada por la Universidad de Salamanca a través de su Unidad de Evaluación. El motivo por el que se realizó el estudio en Villavicencio fue la facilidad de la recopilación de la información y la cercanía porque las autoras laboran en la empresa objeto de estudio. En forma adicional, los resultados benefician a los 59 colaboradores con contrato de tercerización, al mostrar su estado actual de ánimo, su motivación, su identificación con la empresa, sus expectativas, su nivel de compromiso y sus anhelos frente a quienes trabajan de manera directa con Ecopetrol S. A.

En síntesis, la investigación se encaminó a saber el estado actual del clima organizacional de la tercerización de Ecopetrol Hub Llanos para, de esta manera, plantear recomendaciones o proponer sugerencias con base en los resultados que se los presenten a los directivos del tercerización y a Ecopetrol S. A., que es la empresa contratante. Además, con el fin de determinar el impacto del tipo de modalidad de contratación frente al clima organizacional y su repercusión positiva o negativa sobre la productividad y el éxito del control de proyectos, área a la que se encuentran adscritos los colaboradores analizados.

Por otra parte, la investigación aportó, en el aspecto técnico, a la medición cuantitativa de la influencia del clima organizacional de empresas que tienen colaboradores con contrato de tercerización y otros en forma directa con la compañía dado que permitió comparar a una población homogénea (trabajadores de una misma empresa), pero con distintos tipos de vinculación, con el fin de evidenciar cuáles de las dimensiones (puesto de trabajo, dirección de la unidad, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, comunicación y coordinación, condiciones ambientales, infraestructura y recursos, formación, implicación en la mejora y motivación y reconocimiento (Universidad de Salamanca, 2009) repercuten e impactan en el clima organizacional.

Con respecto al párrafo anterior, medir la influencia del clima organizacional le ayuda al Departamento de Talento Humano a adelantarse a descubrir posibles conflictos laborales o la reducción en el rendimiento y la productividad de cada colaborador.

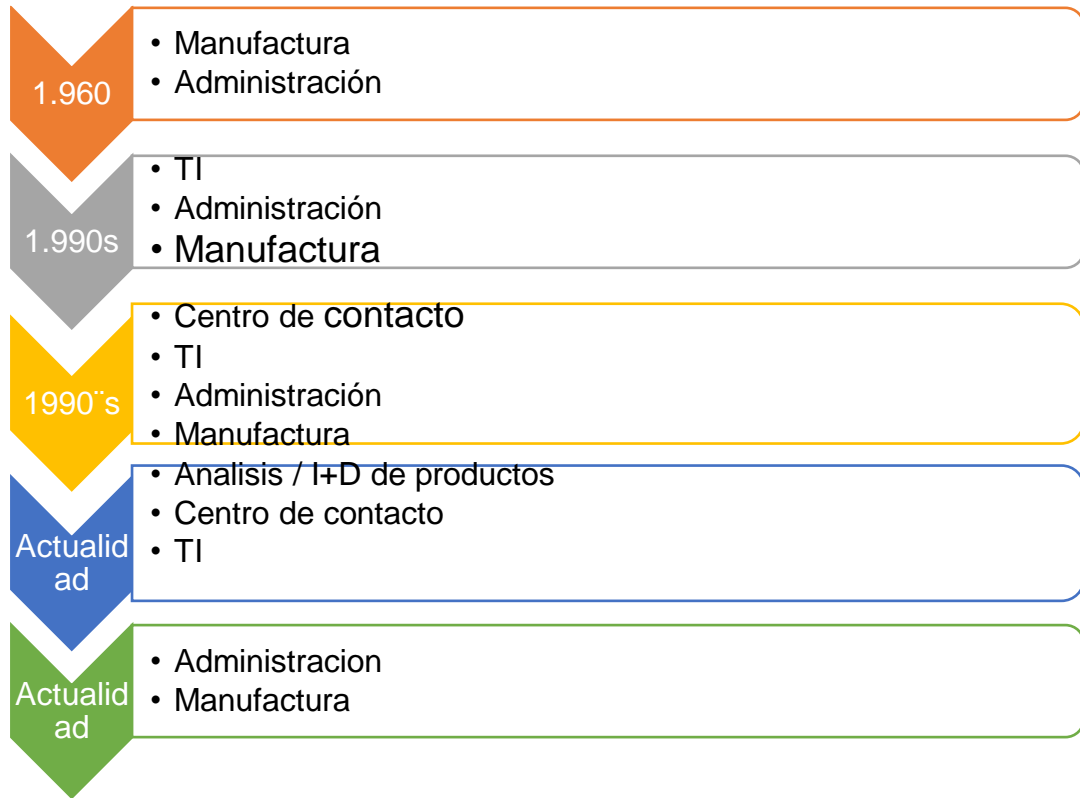
4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco conceptual

4.1.1 Tercerización

En lo que se refiere a la tercerización, se compone de una relación triple, integrada por los colaboradores, la empresa y la organización usuaria; a la última se le suministra trabajo, sea de intermediación laboral o de bienes y servicios, según las siguientes modalidades: tercerización, externalización, subcontratación (*outsourcing*) o *business process outsourcing* (BPO) y *call centers*. Estas, a su vez, se dividen en dos grandes grupos: la subcontratación de mano de obra, con agencias de empleo o empresas creadas con esta finalidad de intermediación laboral, como es el caso de las temporales, y por otra parte está la subcontratación de bienes o servicios (Vargas Isaza et al., 2019).

Ilustración 2. Evolución de las actividades externalizadas por sector económico



Fuente: elaboración propia con base en Ramírez Herrera (2014)

Desde la apertura económica de los años noventa decretada por el entonces presidente César Gaviria Trujillo, Colombia se ha ido integrando al mundo y ya no se encuentra tan aislada con medidas proteccionistas, como antes de dicha medida, lo que ha puesto a los productos nacionales en diversos mercados del mundo en los que antes no se tenían acuerdos de libre comercio. No obstante, estos movimientos no solo trajeron cambios en el modelo económico del país, sino que incorporaron nuevas tecnologías y metodologías en la producción de bienes (Vargas Isaza et al., 2019).

En las últimas dos décadas surgió la era de la información y en la actualidad se vive la cuarta revolución industrial, marcada por la inteligencia artificial, los macrodatos, el aprendizaje de máquina, la nanotecnología y las impresoras en tres dimensiones, entre otros conceptos. Todo ello ha desencadenado en las organizaciones un desarrollo de estrategias de negocio direccionadas hacia la especialización y la flexibilización. Esta disrupción no solo se limita al ámbito empresarial o productivo, sino que abarca el empleo, por lo que es común leer en la literatura la expresión flexibilización laboral, en el ámbito empresarial, con la que las compañías buscan adaptar las condiciones de contratación de acuerdo con la dinámica de los mercados en que se encuentren. La flexibilidad laboral ha dado lugar a nuevos conceptos sobre el trabajo, entre los que se incluyen: trabajo temporal, de tiempo parcial, teletrabajo, salarios flexibles, subcontratación y tercerización, entre otros. (Vargas Isaza et al., 2019).

De manera simultánea, en Colombia se cambió a una nueva legislación laboral a través de la ley 50 de 1990, “por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones” (Congreso de Colombia, 1990), que dio pie a la adaptación de la flexibilización laboral en las empresas nacionales, en concordancia con la apertura económica y el proceso de cambios culturales, económicos, sociales y políticos, conocido en el mundo como la globalización (Guevara (2003), citado por Ospina, 2017). Otras transformaciones generadas en ese entonces fueron la aparición de los contratos a término fijo inferiores a un año, la tercerización laboral, el acuerdo de pago de un salario integral, el teletrabajo, los horarios de tiempo parcial y los contratos por prestación de servicios, para de esta forma ahorrarse costos laborales en el pago de vacaciones, la afiliación al fondo de cesantías y los intereses generados (Isaza 2019, citado por Ospina, 2017).

En la siguiente tabla se describe cada una de las diversas formas de flexibilidad laboral presentes en Colombia:

Tabla 2. Tipos de flexibilización laboral

Flexibilidad externa, numérica o cuantitativa	Flexibilidad interna, funcional o cualitativa	Flexibilidad salarial
Subcontratación	Polivalencia	Política de moderación salarial
Empresas de trabajo temporal	Rotación de personal	Eliminación del salario mínimo
Contrato de formación y aprendizaje	Horas extras	Eliminación de prestaciones por desempleo
Empleo temporal	Modificación de la jornada laboral	Modificación de escalas salariales
Movilidad geográfica	Trabajo de tiempo parcial	
	Teletrabajo	

Fuente: elaboración propia con base en Gómez Vélez y Torres Granda (2015)

Existen diversos tipos de subcontratación y entre los más destacados se pueden encontrar: intermediación, tercerización laboral y otras modalidades de externalización; aunque de manera errónea se pensaría que los tres son similares, pero la verdad es que cada uno tiene diferencias entre sí y por dicho motivo a continuación se aclaran características; en primer lugar, se presenta de definición de **intermediación laboral**:

La intermediación laboral está compuesta por entidades y procedimientos que facilitan la interacción entre trabajadores y empresas, con el objeto de proveer información sobre las características de los vacantes disponibles y la heterogeneidad de los trabajadores. Regulan el emparejamiento entre trabajadores y empleos garantizando una mayor productividad y un mejor

nivel de ingresos para las firmas y los trabajadores, respectivamente (Baracaldo Rincón, 2019, p. 8).

Polo et al. (2017), citados por Baracaldo Rincón, 2019), tienen el siguiente concepto acerca de la tercerización laboral: “se trata de la delegación de responsabilidades y compromisos que no constituyen la columna vertebral del negocio, con el objeto de que un tercero desarrolle las actividades delegadas por su cuenta y costo, a cambio de una retribución” (p. 9).

Por su parte, la tercerización para Garcés (2014), citado por Baracaldo Rincón (2019),

Hace referencia a la externalización de funciones que se ejecutan en la entidad pública, pero que no son esenciales para su actividad, tema que genera una gran controversia, ya que no es fácil separar las actividades operativas de aquellas que se consideran principales en desarrollo de la función pública (p. 4).

A continuación se presentan las diferencias más significativas entre intermediación, tercerización laboral y externalización.

Tabla 3. Diferencias entre los distintos tipos de subcontratación

INTERMEDIACIÓN LABORAL	TERCERIZACIÓN LABORAL	EXTERNALIZACIÓN
Se compone de: empresas contratadas, empresa contratante y trabajadores, con cualidades e idoneidad	Un tercero desarrolla las actividades delegadas con su propia cuenta y sus recursos	Se externaliza el problema y se le deja a la empresa de tercerización

para cumplir tareas específicas		
	Se compone de dos actores: empresas contratada y contratate	Se componen de dos actores: empresas contratada y contratante
La operación la define la empresa contratante		El control administrativo lo define la empresa de tercerización

Fuente: elaboración propia con base en Conoce las diferencias entre la intermediación laboral y el outsourcing (2017) y Baracaldo Rincón (2019)

Ahora bien, en Colombia algunas empresas han adoptado diversos tipos de tercerización y según las necesidades del mercado; por ejemplo, Alpina y la Industria Licorera de Caldas son de tipo en el sitio (*on site*), es decir, que la fabricación y la distribución se hace desde un solo lugar. Por otra parte, en las compañías Mabe e Iderna su tercerización (trabajo) es por proyectos; en cambio, en Manisol, Rayovac-Varta, Pijamas Cherry Jaramillo se hace por procesos. Es necesario recalcar que en algunas organizaciones su tercerización (actividad) de manufactura se clasifica así:

Tabla 4. Ejemplos de empresas con tercerización en Colombia

Total	Parcial	Ambas
Alpina	Mabe	Pijamas Cherry Jaramillo
Industria Licorera de Caldas	Iderna	Rayovac-Varta
		Pijamas Cherry Jaramillo

Fuente: elaboración propia con base en Power et al. (2016)

A continuación se presentan otras clasificaciones, orientadas a diversas necesidades y tareas.

Ilustración 3. Clases de tercerización



Fuente: elaboración propia con base en Luque Malat et al. (2015)

4.1.2 Clima organizacional

En el desarrollo del presente trabajo se mencionan la compensación, la jornada laboral, la estabilidad y las herramientas de trabajo. Sin embargo, existen otros componentes, de suma importancia en cuanto al ser, al hacer y al estar; la primera

compone la relación del colaborador con factores culturales, pensamiento crítico y trabajo en equipo; la segunda hace mención del rol establecido por el estilo de liderazgo y la conformación de valores, cultura y propósitos organizacionales y la tercera apreciación se relaciona con el estado óptimo del lugar y con las herramientas de trabajo correspondientes.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son dos constructos distintos, pero conexos; el primero alude a información relacionada con atributos institucionales y el segundo se orienta hacia las actitudes y las apreciaciones que tienen los individuos respecto de su trabajo (Pope y Stremmel (1992), citados por Manosalvas Vaca et al., 2015). Asimismo, se dice que el clima organizacional radica en un conjunto de rasgos que definen a una organización y que la diferencian de otras; estas especialidades son de estancia relativa en el tiempo y contribuyen a la dirección de las personas (Robles et al., (,2005), citados por Manosalvas Vaca et al., 2015). Según Hellrieger y Slocun (2009), citados por Manosalvas Vaca et al., 2015), el clima organizacional es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular o de sus subsistemas y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente.

4.1.3 Modelos para la medición del clima organizacional

Tabla 5. Modelos para medición del clima organizacional

Modelo	Descripción
Brunet (1987), citado por Molino y Corena (2013)	Plantea que para medir el clima organizacional se emplea, en lo primordial, la encuesta escrita, en la

	que se crean preguntas que refieren hechos particulares de la organización
Pritchard y Karasick (2002), citados por Molino y Corena (2013)	Difundieron un instrumento para la medición del clima laboral compuesto por once elementos: (1) la autonomía: se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas; (2) el conflicto y la cooperación: esta dimensión se enlaza con el nivel de colaboración que se observa en los trabajadores en el ejercicio de su trabajo, además de los apoyos materiales y humanos que ellos obtienen de su organización; (3) las relaciones sociales: se trata aquí de la clase de atmósfera social y de amistad que se observa en la organización; (4) la estructura: esta dimensión cubre las directrices, las instrucciones y las políticas que puede emitir una organización y que afectan en forma directa la forma de llevar a cabo una tarea; (5) la remuneración: la forma en que se remunera a los trabajadores incide en el clima laboral; (6) el rendimiento: es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho, acorde con las

	<p>habilidades del ejecutante; (7) la motivación: se respalda en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización para los trabajadores; (8) El estatus: toma en consideración las diversas jerarquías (superiores y subordinados) y la importancia que la organización les da a estas diferencias; (9) la flexibilidad y la innovación: abarcan la voluntad de una organización de percibir cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas; (10) la centralización de la toma de decisiones: examina de cuál manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos y (11) el apoyo: se basa en el tipo de respaldo que les da la alta dirección a los trabajadores frente a los problemas relacionados o no con el trabajo</p>
<p>Méndez (2006), citado por Molino y Corena (2013)</p>	<p>La medición y el análisis del clima organizacional implica, en primera instancia, definir el modelo teórico por utilizar, porque permite precisar los objetivos, establecer las variables y explicar los fundamentos básicos en los que se cimienta el modelo. Para</p>

	<p>elaborar la herramienta (encuesta), se debe proponer un sistema de recolección de datos, precisar el manejo que se le va a dar a la información, estudiar y demostrar los resultados y con base en ello especificar intervenciones orientadas hacia el mejoramiento del clima organizacional</p>
<p>Litwin y Stringer (2006), citados por Molino y Corena (2013)</p>	<p>Perfeccionaron una encuesta de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones de los individuos y cómo ellas influyen en el comportamiento del ámbito de la organización, con fundamento en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson. La encuesta tiene 50 ítems, con rangos que va desde "completamente de acuerdo" hasta "completamente en desacuerdo"</p>
<p>Friedlander y Margulies, citados por Méndez (2006) y Molino y Corena (2013)</p>	<p>Reconocen el clima como un fenómeno de carácter social e interpersonal, en el que el factor social repercute en el proceso y en el cumplimiento de tareas por parte de los individuos. Plantearon ocho dimensiones para ser estimadas a través de una encuesta de 64 ítems en una escala que va desde</p>

	"completamente de acuerdo" hasta "completamente en desacuerdo"
García y Bedoya, citados por García (2009) y Molino y Corena (2013)	En una una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es conocer el comportamiento y el desarrollo de sus trabajadores, la segunda es elaborar y aplicar entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más manejada es aplicar una encuesta a todos los empleados a través de una de los esquemas diseñados para ello

Fuente: elaboración propia con base en Wilches Rubio (2018)

El modelo de Pritchard y Karasick (2002), citados por Molino y Corena (2014), con sus once elementos, entre los que sobresalen: la autonomía, el conflicto y la cooperación, la remuneración y la motivación, que son las que forman parte de las dimensiones del cuestionario de satisfacción laboral de la Universidad de Salamanca (2009), utilizado por esta institución académica para medir la percepción que tenían los colaboradores del área administrativa sobre la institución en cuestión y que se usó para medir la incidencia de la tercerización en el Ecopetrol Hub Llanos y su incidencia sobre el clima organizacional de la empresa Ecopetrol S. A., sede Villavicencio.

4.1.4 Dimensiones por considerar cuando se hace un diagnóstico organizacional

Tabla 6. Dimensiones en el momento de hacer un diagnóstico organizacional

Autor(es)	Sector	Dimensiones
Araujo et al. (2011)	Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de gerencia • Reconocimiento • Autonomía • Entusiasmo y apoyo • Recompensa • Innovación
Paule y Caboverde (2011)	Productivo	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de la dirección • Satisfacción en el centro • Identificación de los objetivos • Relaciones interpersonales • Percepción del funcionamiento de la organización
Chiang et al. (2010)	Organizaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Cohesión • Confianza • Presión • Apoyo • Reconocimiento • Equidad • Innovación
Gómez (2004)	Diversas	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad organizacional

	empresas colombianas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de recompensas e • incentivos • Toma de decisiones/autonomía • Liderazgo • Interacción social • Apertura organizacional
Cuestionario de “Satisfacción laboral del Personal de Administración y Servicios” (2008-2009)	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto de trabajo • Dirección de la unidad • Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros • Comunicación y coordinación • Condiciones ambientales, infraestructura y recursos • Formación • Implicación de la mejora • Motivación y reconocimiento

Fuente: Machorro Ramos et al. (2011, p 30-35)

En síntesis, la tercerización es una de las metodologías de externalización laboral más usadas en las empresas en Colombia, entre las que se destacan las

dedicadas a centrales de llamadas o de contactos, la industria (producción y manufactura) y el sector público y todas delegan a empresas de tercerización, un proyecto, un proceso, una unidad de negocio o un área, como el caso de Ecopetrol Hub Llanos, que se encarga del control de proyectos de Ecopetrol S. A.

Por otra parte, se desea medir la contratación, según el modelo de contrato de tercerización de Ecopetrol Hub Llanos y su incidencia sobre el clima organizacional, para lo que se consideraron los factores siguientes: compensación, jornada laboral, estabilidad y herramientas de trabajo, identificados en el planteamiento y los antecedentes del problema.

Una consideración, para la medición de clima organizacional, es la percepción de los colaboradores, de acuerdo con los tipos de contratación, de tercerización y directa, con Ecopetrol S. A. y de cuál manera las variables encontradas en el planteamiento y los antecedentes del problema pueden incidir en el clima organizacional y en el rendimiento de cada colaborador y, en últimas, en la productividad de la empresa. De igual manera, es bien sabido que cada empresa tiene su propio conjunto de rasgos y atributos, que la hacen diferente de otras compañías, y que, por este motivo, medir el clima organizacional se hace, como mecanismo o estrategia, para prevenir inconvenientes, que se traducen en afectaciones económicas y afectivas en el personal.

5. PROCESO METODOLÓGICO

5.1 Procedimiento metodológico

5.1.1 Fuentes primarias

Este ejercicio investigativo es un diseño de investigación descriptivo; de acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), solamente procura medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las nociones o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan dichas variables, para diagnosticar el clima organizacional en el área de proyectos de Ecopetrol S. A.

Además, para aplicar el instrumento de tipo encuesta con el fin de conocer así el estado actual del clima organizacional en el área de control de proyectos, conformada por los 59 colaboradores del tercerización de Ecopetrol Hub Llanos y los seis trabajadores con contrato directo con Ecopetrol S. A.

5.2 Participantes

Se seleccionaron, en la muestra por conveniencia por medio del método de racimo, los 59 colaboradores del tercerización de Ecopetrol Hub Llanos y a un trabajador directo de Ecopetrol S. A., lo que, según Ñaupas Paitán et al. (2014), se fundamentó en que todos tienen similares características y trabajan en la misma área y en la misma oficina.

Los resultados no son representativos, desde el punto de vista estadístico, por la modalidad de muestro empleada.

5.3 Instrumento para la recolección de información

Como método de recolección de la información, se elaboró un cuestionario, compuesto de las siguientes dimensiones: puesto de trabajo, dirección de la unidad, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, comunicación y coordinación, condiciones ambientales, infraestructura y recursos, formación, implicación en la mejora y motivación y reconocimiento (Universidad de Salamanca, 2009).

El título del mencionado cuestionario es “satisfacción laboral del personal de administración y servicios” y lo aplicó la institución en referencia en el curso 2008-2009 a 1.348 empleados del área en cuestión.

Conviene aclarar que dicho cuestionario es de libre uso y no existen inconvenientes ni restricciones para ser utilizado o implementado por terceros.

El instrumento se compone de 43 preguntas de selección múltiple y se les aplicó a los 60 colaboradores (porque se incluyó al que tenía contrato directo con Ecopetrol S. A.) durante la tercera semana de abril y la primera de mayo de 2020.

Tabla 7. Procedimiento

Primer objetivo: Identificar la percepción de los colaboradores del área de control de proyectos de Ecopetrol S. A. sobre las condiciones de su puesto de trabajo, las condiciones ambientales, la infraestructura y los recursos.

Segundo Objetivo: Explorar el concepto que tienen los colaboradores del área de control de proyectos de Ecopetrol S. A. acerca del ambiente de trabajo y la interacción con los demás compañeros.

Tercer Objetivo: Verificar si la formación que promueve la empresa en el área de control de proyectos de Ecopetrol S. A. es acorde con las necesidades y las actividades que desempeña cada trabajador del área.

Cuarto Objetivo: Examinar el estado actual de la motivación y del reconocimiento percibido que tienen los colaboradores del área de control de proyectos de Ecopetrol S. A.

FASE	METODOLOGÍA
1- Definición de la muestra	Se seleccionaron, en la muestra por conveniencia por medio del método de racimo, los 59 colaboradores del tercerización de Ecopetrol Hub Llanos y a un trabajador directo de Ecopetrol S. A., lo que, según Ñaupas Paitán et al. (2014), se fundamentó en que todos tienen similares características y trabajan en la misma área y en la misma oficina
2- Selección del instrumento de recolección de la información	Como método de recolección de la información se elaboró un cuestionario, compuesto de las siguientes dimensiones: puesto de trabajo, dirección de la unidad, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, comunicación y coordinación, condiciones

	ambientales, infraestructura y recursos, formación, implicación en la mejora y motivación y reconocimiento (Universidad de Salamanca, 2009)
3- Aplicación de la encuesta	Durante la tercera semana del mes de abril y la primera de mayo de 2020
4- Análisis de la información recolectada	Esta actividad se efectuó la tercera semana del mes de junio de 2020
5- Informe para la toma de decisiones	Con base en los hallazgos encontrados en el cuestionario, se procedió a hacer las recomendaciones o sugerencias y un posterior reporte a la entidad de tercerización y a Ecopetrol S. A.
<p>Resultados esperados</p> <p>Conocer el estado actual de clima organizacional en el área de proyectos y descubrir si presenta inconvenientes que puedan afectar el libre desarrollo de las actividades en la empresa</p>	

Fuente: elaboración propia (2020)

6. FASES Y DESARROLLO DEL TRABAJO

Se aplicó el cuestionario de clima laboral desarrollado por la Unidad de Evaluación de la Universidad de Salamanca (2009) y que se compone de las siguientes dimensiones: puesto de trabajo, dirección de la unidad, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, comunicación y coordinación, condiciones ambientales, infraestructura y recursos, formación, implicación en la mejora y motivación y reconocimiento.

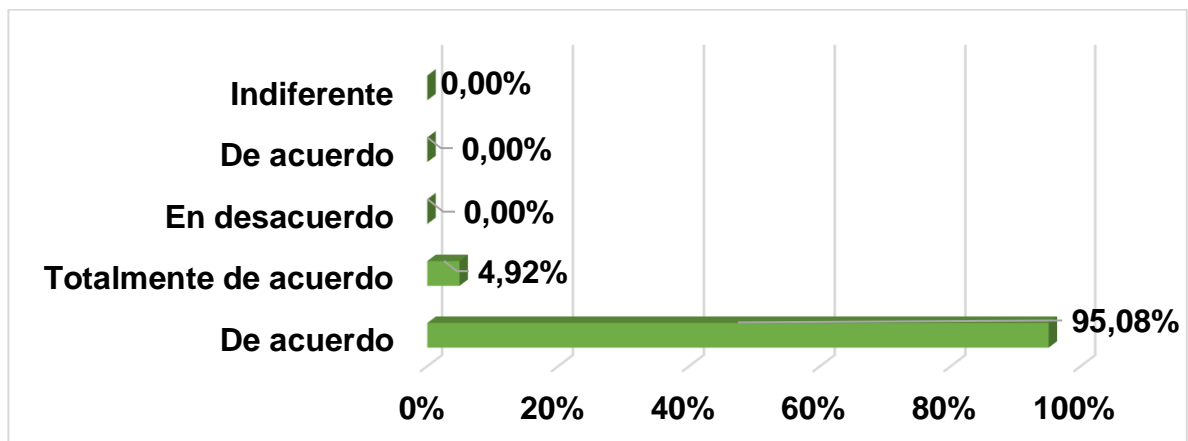
Se hizo el respectivo análisis cuantitativo de las respuestas de quienes respondieron el cuestionario. Se compone de la gráfica y su respectiva explicación.

A continuación se muestra el análisis de los resultados de la primera dimensión:

- **PUESTO DE TRABAJO**

Primera pregunta

Ilustración 4. Pregunta No 1. El trabajo de mi unidad está bien organizado

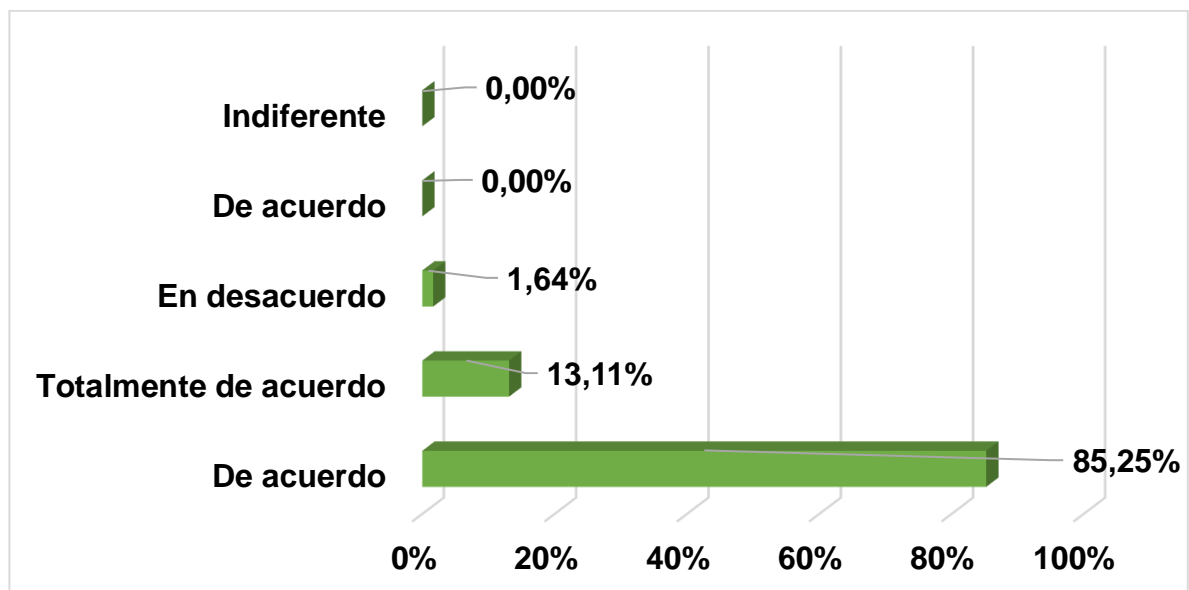


Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Como se evidenció en las respuestas a la pregunta No 1: El trabajo de mi unidad está bien organizado, los colaboradores, incluido el que tiene contrato directo, respondieron en su mayoría con la opción de acuerdo con 95,08%, lo que indicó que se sentían conformes con la forma cómo trabajan en la unidad de control de proyectos.

Ilustración 5. Pregunta No 2. Mis funciones y mis responsabilidades están definidas; por tanto, se lo que se espera de mí.



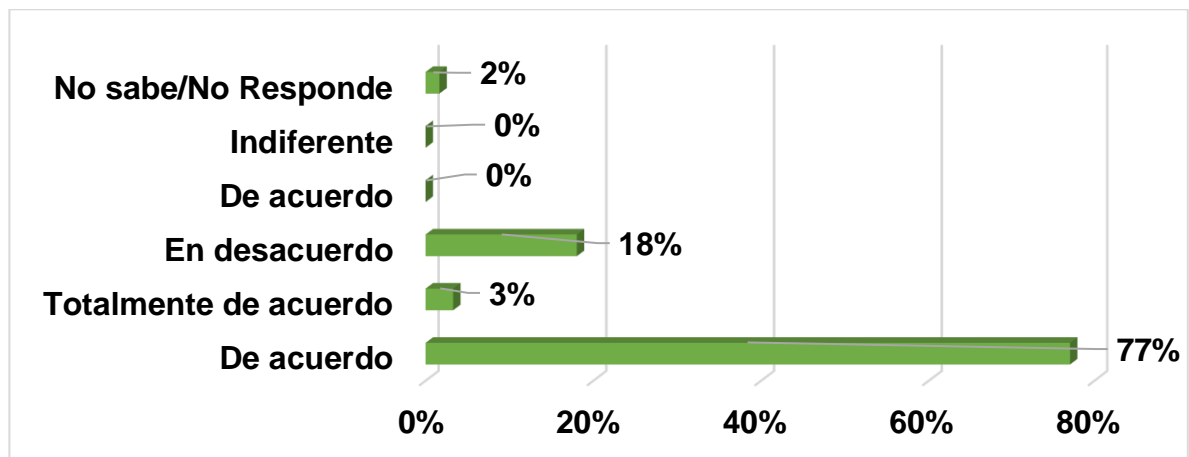
Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

La mayoría de los colaboradores sabían cuál era su papel en la organización; por tanto, afirmaron estar de acuerdo, lo que representó el 85,25% (tercerización y

directo con Ecopetrol S. A.), mientras que un 13,11% estuvo totalmente de acuerdo, lo que se interpreta como que cada trabajador sabía cuál era su lugar y su función en la empresa y tenía claridad sobre las tareas desempeñadas.

Ilustración 6. Pregunta No 3. En mi unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas



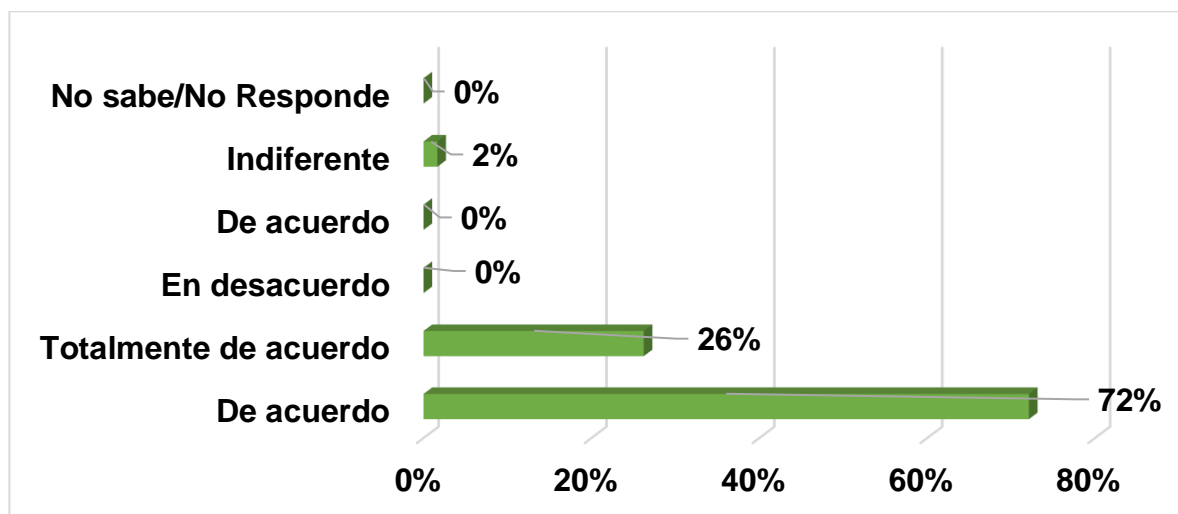
Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

En las respuestas a esta pregunta siguió con la tendencia de las anteriores: en su mayoría, los colaboradores con contrato de tercerización optan por la alternativa de acuerdo, con el 77%, y por lo general el colaborador directo de la empresa también estuvo inclinado por dicha posibilidad, aunque esta vez, estuvo en desacuerdo y, al igual que otros trabajadores, representó el 18%, lo que superó, incluso, la opción totalmente de acuerdo, con 3%, que por lo general fue la segunda selección.

Lo anterior dio a entender que se tenía un representativo inconformismo con la repartición de las tareas y algunos colaboradores consideraron que recibían más carga laboral que otros.

Ilustración 7. Pregunta No 4. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades



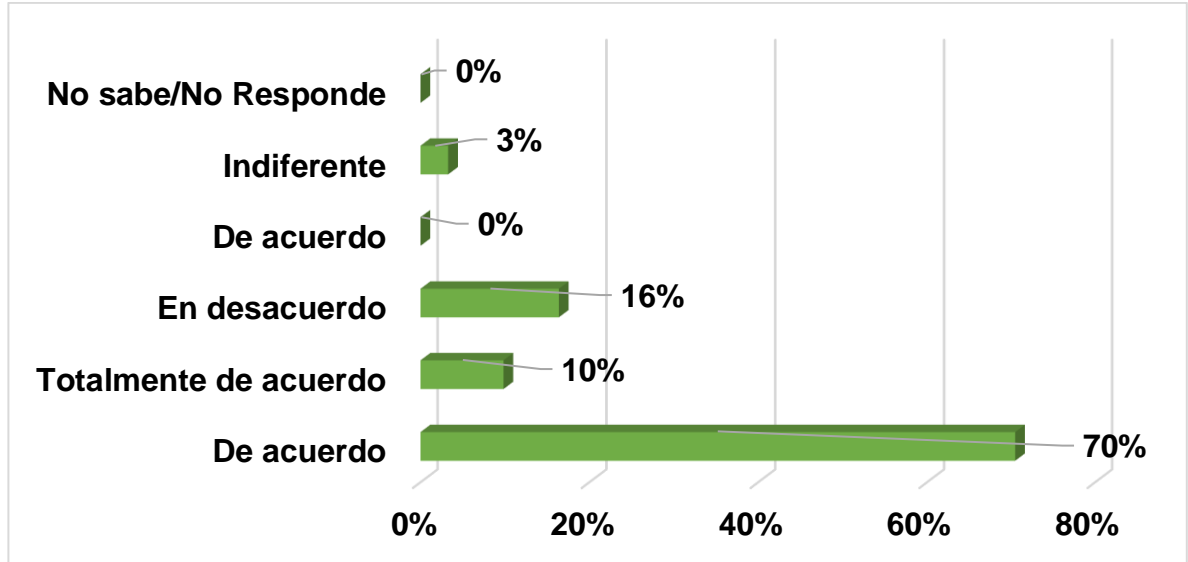
Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Se regresó a la tendencia en la que los colaboradores (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.), optaron por la alternativa de acuerdo, con 72%, y en segundo lugar de nuevo estuvo la selección totalmente de acuerdo con 26%; apenas un 2% fue indiferente.

Con respecto al resultado de las respuestas a esta pregunta, cada colaborador desarrolló las habilidades, en las funciones asignadas por la organización, lo que permite aprovechar el potencial de cada trabajador.

Ilustración 8. Pregunta No 5. Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

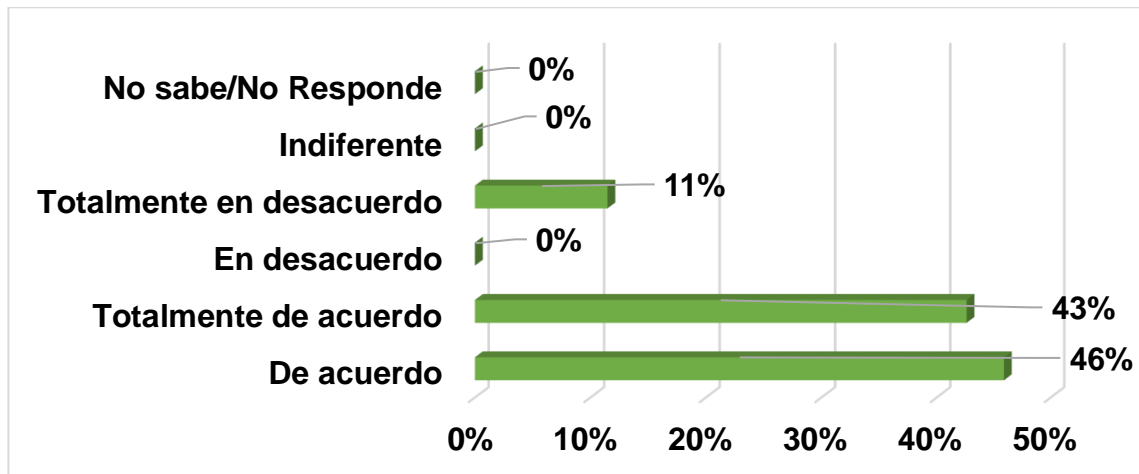
En esta pregunta en especial, la mayoría optó por la alternativa de acuerdo, con 70% por parte de los colaboradores de tercerización, en segundo lugar estuvo la selección en desacuerdo, con 16% en tercerización, en tercer lugar totalmente de acuerdo, también en dicha modalidad, y, por último, indiferente, en conjunto en tercerización y en contrato directo con Ecopetrol S. A.

Se destaca el hecho de que 16% afirmó no recibir información sobre su desempeño, lo que indicó que no se cuenta con indicadores de esta variable que evalúen las actividades que realizan. Mientras tanto, el trabajador con contrato directo manifestó ser indiferente, junto con uno de tercerización, con el 3%, y su resultado puede interpretarse como neutral.

Segunda dimensión

- **DIRECCIÓN DE LA UNIDAD**

Ilustración 9. Pregunta No 6. El/la/los responsables demuestran un dominio técnico o un conocimiento de sus funciones



Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

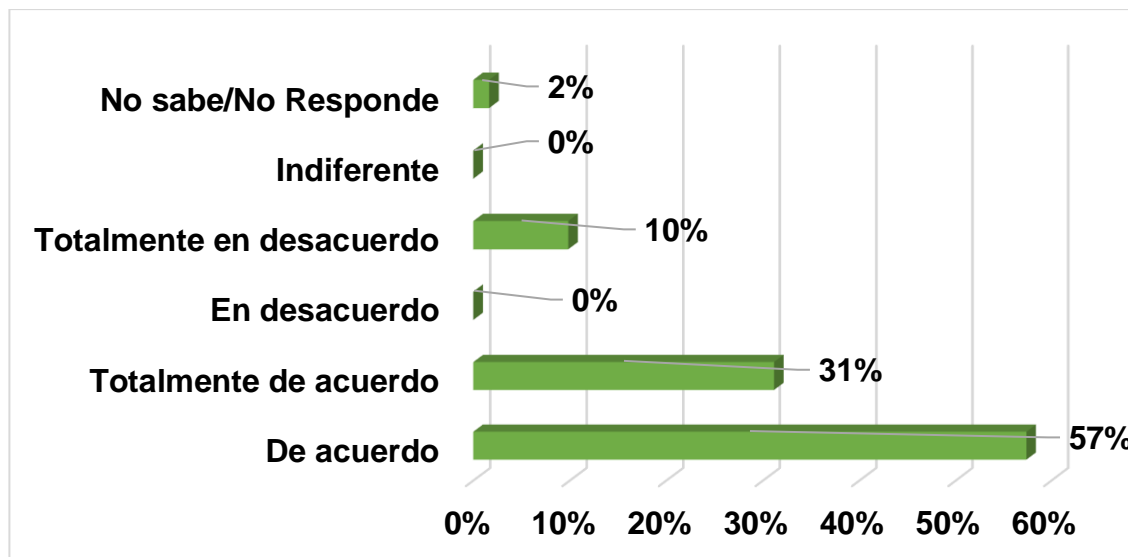
Para esta pregunta, las opciones de acuerdo, con 46% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.), y totalmente de acuerdo, con 43% (tercerización), tuvieron resultados muy similares.

Sin embargo, en esta oportunidad apareció la selección totalmente en desacuerdo, con 11% (tercerización).

Dicho resultado quiere decir que este grupo de colaboradores consideró que, aunque los líderes de la unidad de control de proyectos de Ecopetrol S. A. estaban familiarizados y dominaban las funciones de su cargo, podrían tener un plan de

capacitación mediante el que mejoren y potencien sus capacidades para llevar la dirección o comandar un grupo de personas.

Ilustración 10. Pregunta No 7. El/la/los responsables soluciona(n) los problemas de manera eficaz



Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

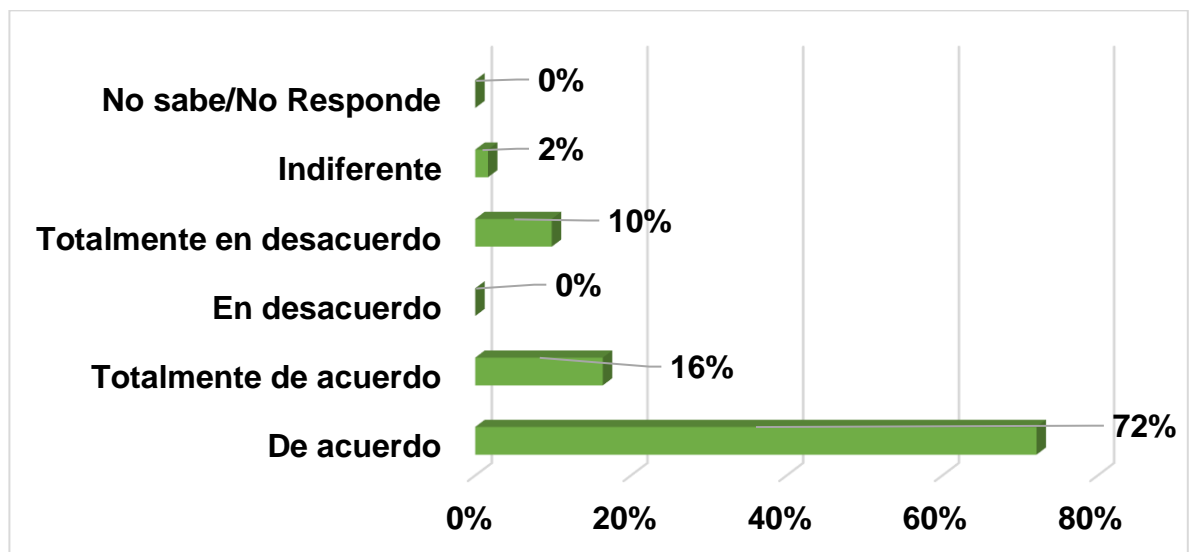
El 57% de los encuestados (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) afirmaron estar de acuerdo, en segundo puesto estuvo totalmente de acuerdo, con 31% (tercerización), tercer lugar totalmente en desacuerdo, con 10%, y en cuarto puesto no sabe o no responde, con 2%.

De nuevo, un 10% de los encuestados manifestó que, aunque los problemas de una forma u otra llegan a su solución, los líderes de la unidad de control de

proyectos de Ecopetrol S. A. en su labor de dirección deberían gestionar nuevas formas de mejorar la eficacia y la eficiencia en sus procesos.

En esta dimensión se presentó un desacuerdo, algo que no sucedió con la dimensión anterior: puesto de trabajo.

Ilustración 11. Pregunta No 8. El/la/los responsable de mi unidad delega(n) con eficacia funciones de responsabilidad



Fuente: elaboración propia (2020)

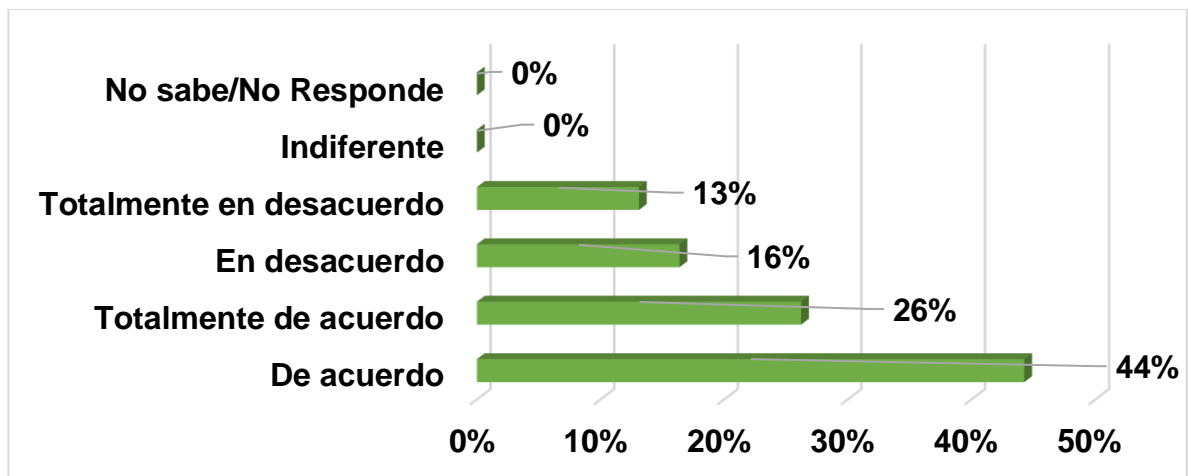
Análisis

En esta pregunta se aumentó el número de votantes por la opción de acuerdo, con 72% (tercerización), en segundo lugar estuvo la selección totalmente de acuerdo, con 16% (tercerización), en tercer puesto totalmente en desacuerdo, con 10%

(tercerización), y en cuarto lugar indiferente, con 2% (contrato directo con Ecopetrol S. A.).

De nuevo, al sumar un 10% totalmente en desacuerdo, se recomienda tener en cuenta este dato, puesto que tanto quienes lideran como quienes hacen que las tareas se cumplan (colaboradores) no tienen una sinergia o no están alineados, lo que podría significar en el futuro una dificultad, en el desarrollo de próximos proyectos, o un liderazgo no tan marcado.

Ilustración 12. Pregunta No 9. El/la/los responsables toma(n) decisiones con la participación del personal de la unidad



Fuente: elaboración propia (2020)

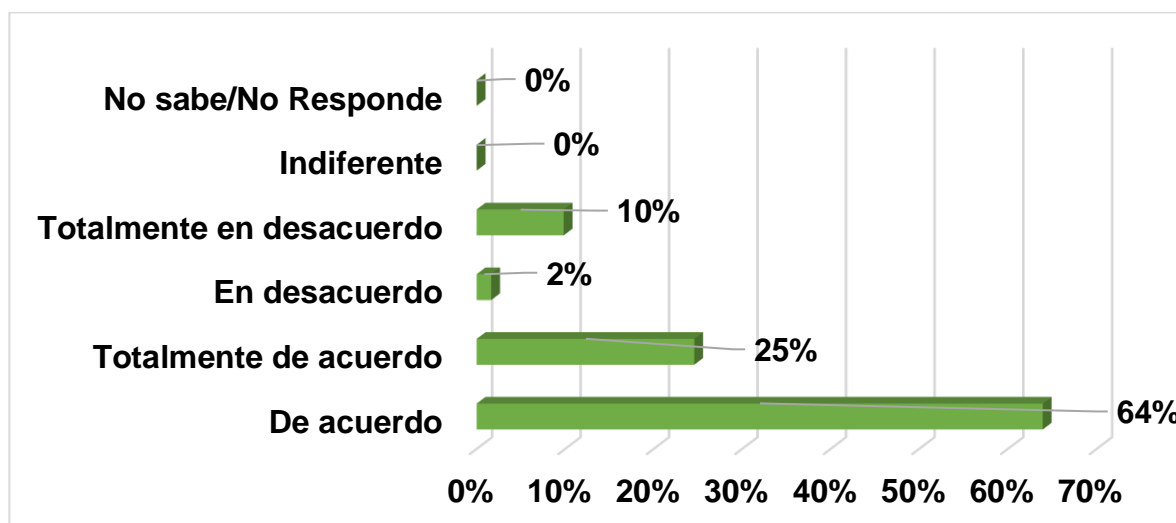
Análisis

En las respuestas a esta pregunta se advirtió el mayor inconformismo de parte algunos colaboradores con respecto a la falta de participación de ellos en la toma de decisiones de quienes lideran la unidad de control de proyectos, por lo que las

selecciones en desacuerdo, con 16% (tercerización), y totalmente en desacuerdo, 13% (tercerización) tuvieron preferencias significativas. Los resultados de las respuestas a esta pregunta merecen ser analizados con las partes interesadas con el fin de establecer una estrategia para mejorar la relación entre líderes y colaboradores.

Por otro lado, las opciones de acuerdo, con 44% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) y totalmente de acuerdo, con 26% (tercerización), continuaron liderando las votaciones, aunque no con la misma diferencia que se notó en preguntas anteriores, en las que en conjunto fueron superiores al 70%.

Ilustración 13. Pregunta No 10. El/la/los responsables me mantiene(n) informado sobre los asuntos que afectan mi trabajo



Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

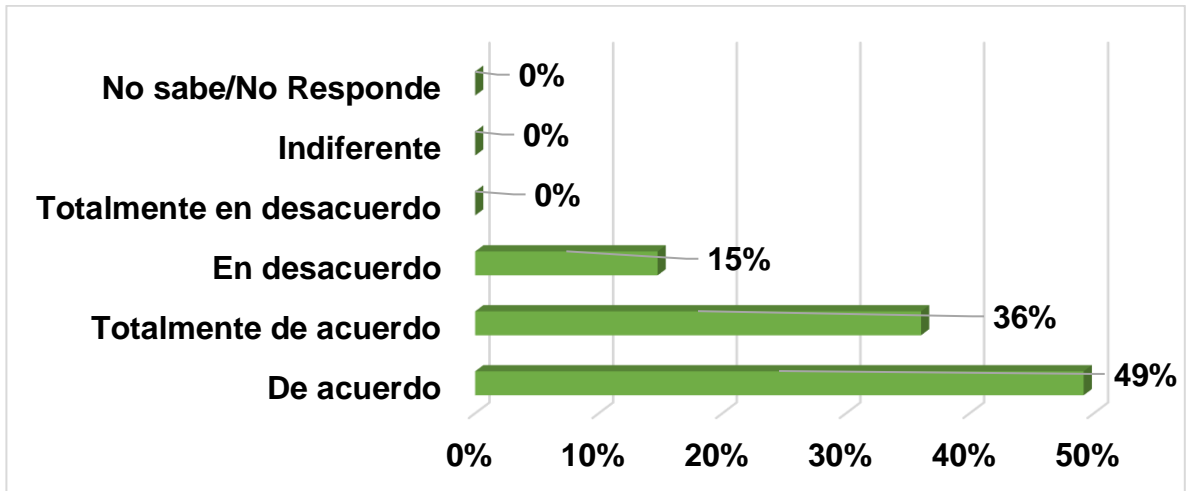
Una vez más la selección de acuerdo, con 64% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) presentó un importante aumento en el número de votantes, en segundo puesto se encontró la opción totalmente de acuerdo, con 25% (tercerización), el tercer lugar lo tuvo la opción totalmente en desacuerdo, con 10% (tercerización), y en cuarto y último lugar se situó la selección en desacuerdo, con 2% (tercerización).

Pese a notarse un leve aumento en la opción en la que se estuvo de conformidad, se siguió presentando el inconformismo, al tener el 10%, como en casi todos los resultados de la dimensión de dirección de la unidad, que es un hecho para tomar acciones que mejoren el liderazgo y la unidad de mando para los colaboradores de tercerización, porque todos los que votaron por dichas opciones, fuese en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, fueron los de tercerización y no el directo con Ecopetrol S. A.

Tercera dimensión

- **AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS**

Ilustración 14. Pregunta No 11. La relación con los/las compañeros/as de trabajo es buena

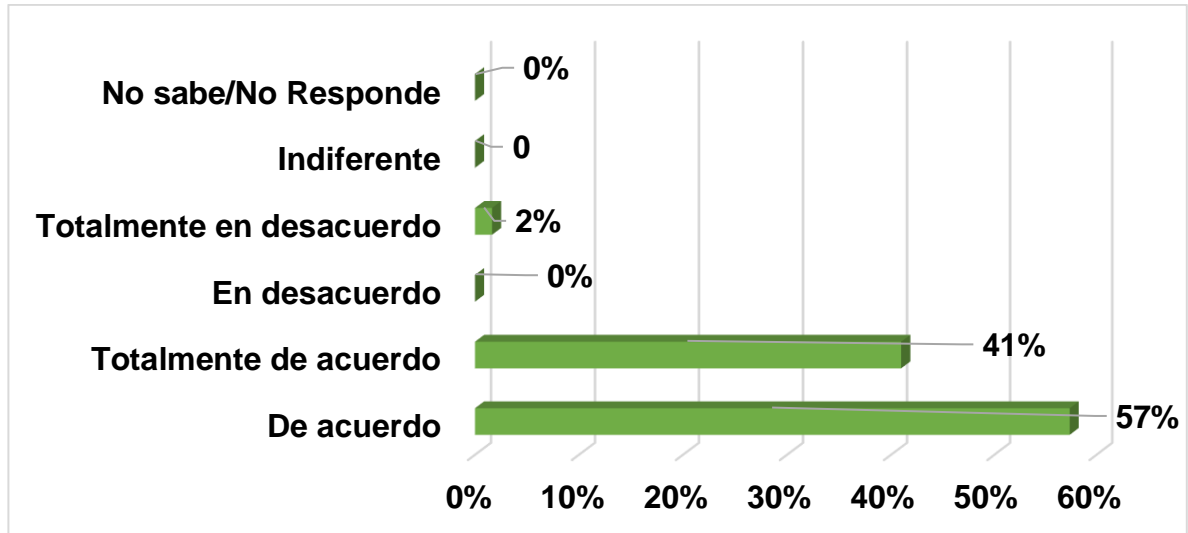


Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Cabe notar en esta pregunta en especial que las selecciones de acuerdo, con 49% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) y totalmente de acuerdo, con 36% (tercerización), tuvieron resultados casi similares. Sin embargo, se destacó la opción en desacuerdo, con 15%, en la que se resaltó todos los que votaron por ella eran colaboradores con contrato de tercerización, lo que es algo que llama la atención porque ese pequeño grupo puede aumentar o disminuir y todo depende de cómo el Departamento de Talento Humano pueda atender esta situación y darle solución oportuna, en pro de la convivencia de la unidad de control de proyectos.

Ilustración 15. Pregunta No 12. Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas



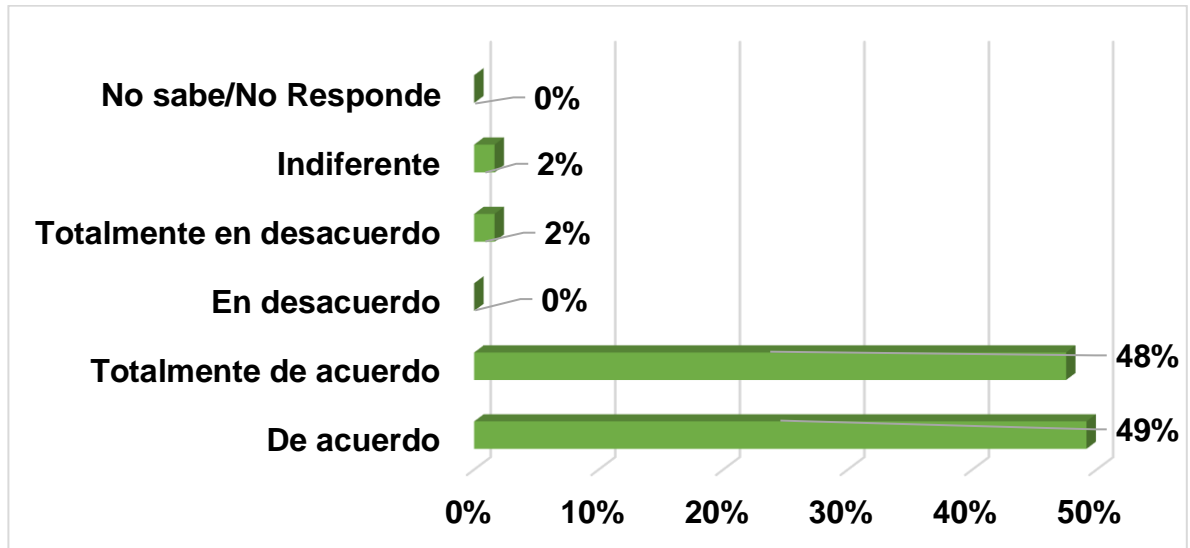
Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

En las respuestas a esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados: de acuerdo: 57% (tercerización y directo con Ecopetrol), totalmente de acuerdo: 41% (tercerización) y solamente 2% (tercerización) estuvo totalmente en desacuerdo.

Lo expresado explicó que, pese a los resultados de la dimensión anterior (dirección de unidad, en la que el inconformismo estuvo presente, en la actual bajó hasta un 2%. Además, con este hallazgo se puede afirmar que hubo un conformismo entre todos los que trabajan en el área de control de proyectos, sean de tercerización o directo con Ecopetrol S. A.

Ilustración 16. Pregunta No 13. Me siento parte de un equipo de trabajo



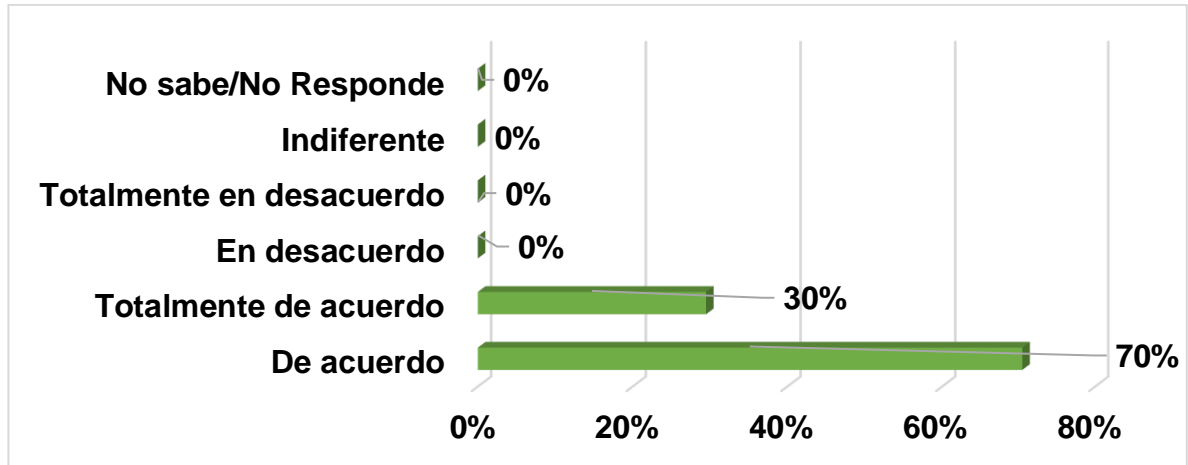
Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Las selecciones de acuerdo, con 49% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.), y totalmente de acuerdo, con 48% (tercerización), tuvieron casi un empate en sus votaciones. Mientras tanto, las selecciones totalmente en desacuerdo, con 2% (tercerización), e indiferente, con 2% (tercerización), tuvieron datos iguales, aunque no fueron significativas.

Por otra parte, los dos principales resultados hicieron ver que todos los colaboradores de control de proyectos se sienten que pertenecen a un equipo de trabajo, lo que puede interpretarse como un sentido de pertenencia hacia la organización a la que pertenecen, lo que supondría un mayor compromiso en su trabajo.

Ilustración 17. Pregunta No 14. Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo



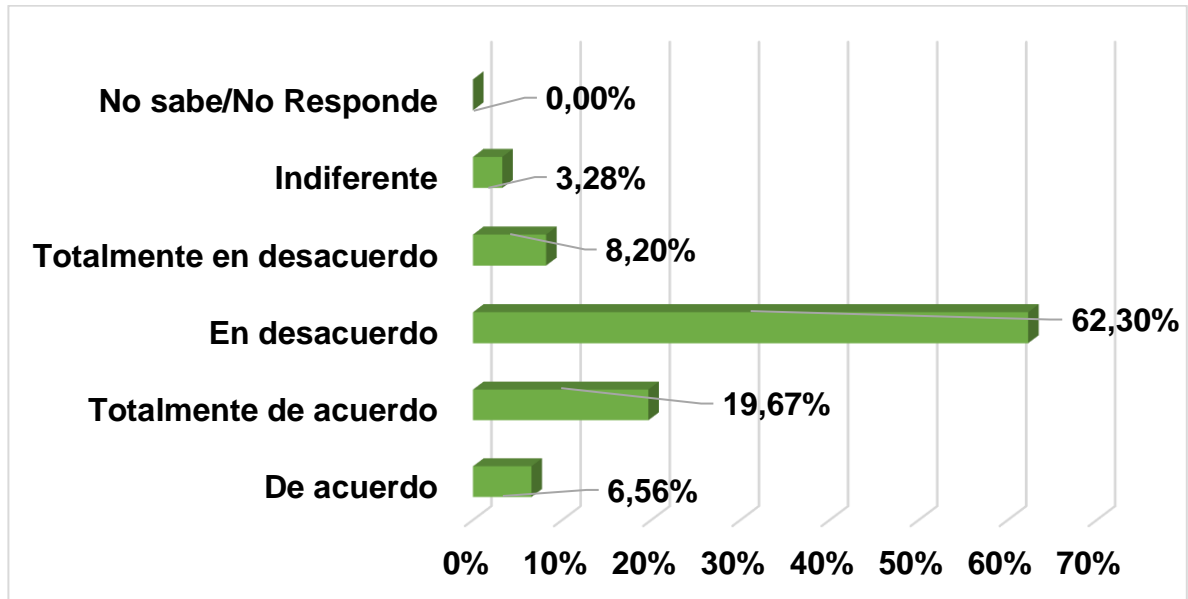
Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Las respuestas a esta pregunta puede reforzar la anterior (“me siento parte de un equipo de trabajo”), por lo que todos los miembros del área de control de proyectos de Ecopetrol S. A. pudieron manifestar su punto de vista o sus ideas a sus líderes, con confianza, sin importar el tipo de vinculación que tenían.

En este mismo orden de ideas, los colaboradores optaron en su mayoría por la alternativa de acuerdo: 70% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) y, en segundo lugar, por la de totalmente de acuerdo: 30% (tercerización), porque quienes trabajan en la organización fueron capaces de opinar, sin temor a una respuesta de sus líderes.

Ilustración 18. Pregunta No 15. El ambiente de trabajo me produce estrés



Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

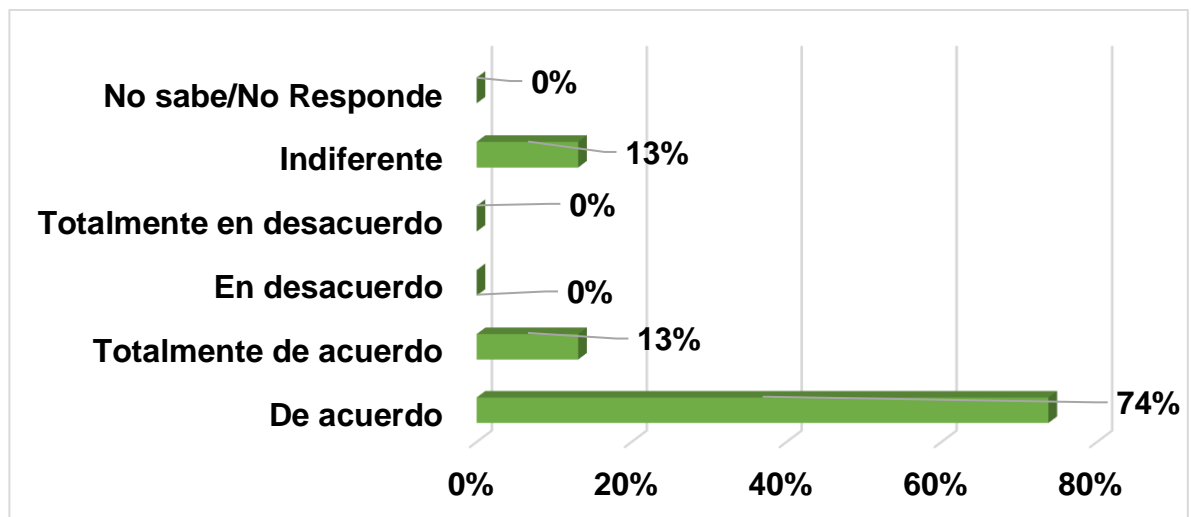
Las respuestas a esta pregunta en especial reforzaron dos de las anteriores (No 13 y No 14), por el hecho de que, al expresar sus opiniones y sentirse parte de un equipo de trabajo, su estancia en la empresa no les generó estrés ni algo que les produjera tensión y esta idea estuvo respaldada por los resultados: en desacuerdo, con 62,30% (tercerización), y totalmente en desacuerdo, con 8,20% (tercerización). No obstante, llamó la atención la votación de la persona que tenía contrato directo con Ecopetrol S. A., que estuvo de acuerdo, junto con otros de los tercerización, que escogieron la elección de acuerdo, con 6,56%, mientras que otro grupo estuvo totalmente de acuerdo, con 19,67%, lo que indicó que para estas personas, pese a mostrar resultados positivos en preguntas anteriores, su ambiente de trabajo les generó algún tipo de estrés, lo que podría afectar de alguna manera la convivencia del grupo o conducir a algún problema en el futuro si no se interviene.

De otro lado, un reducido grupo fue indiferente en su respuesta a esta pregunta, con el 3,28% (tercerización).

Cuarta dimensión

- **COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN**

Ilustración 19. Pregunta No 16. La comunicación interna en la unidad funciona de manera correcta



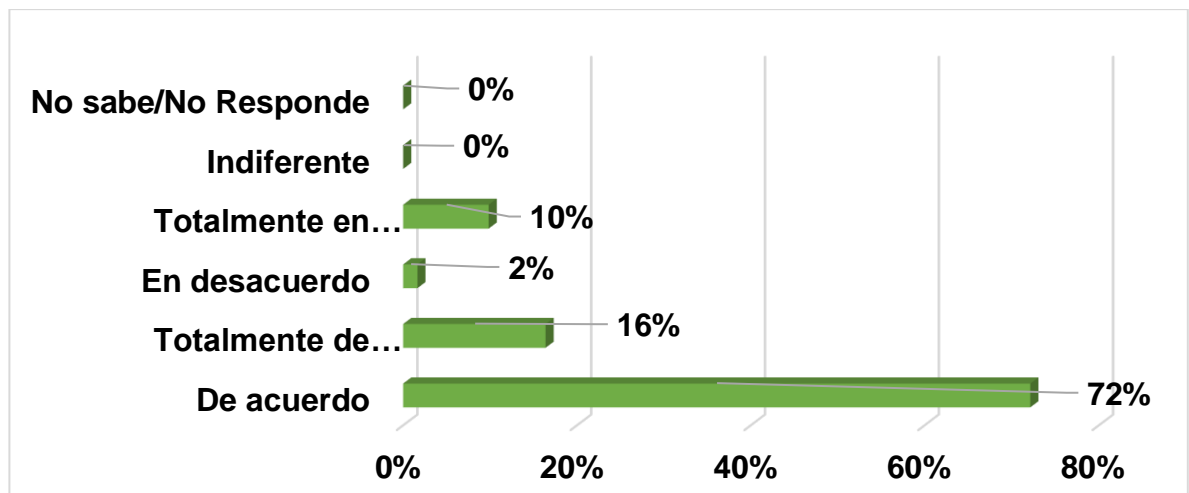
Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Las respuestas a esta pregunta indicaron que la comunicación en el área de control de proyectos no tenía problemas ni dificultades en su funcionamiento puesto que la gran mayoría lo demostró al optar por las alternativas de acuerdo: 74% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) y totalmente de acuerdo: 13% (tercerización).

Mientras tanto, un grupo se mantuvo indiferente: 13% (tercerización) frente al enunciado de la pregunta, lo que pudo interpretarse como el hecho de que le dio igual o no le prestó atención a este tema.

Ilustración 20. Pregunta No 17. Me resulta fácil la comunicación con mi responsable



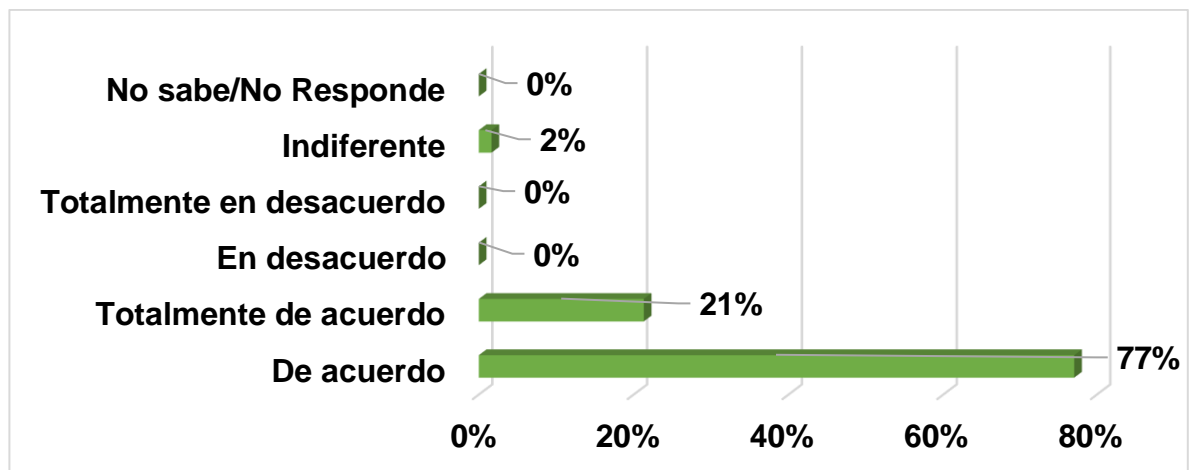
Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Las opciones de acuerdo, con 72% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) y totalmente de acuerdo, con 16% (tercerización), fueron las que recibieron mayor votación, lo que se interpretó como que la comunicación entre colaborador y líder era fluida y no presentaba obstáculos.

Sin embargo, algunos colaboradores indicaron lo contrario al responder en desacuerdo, con 2% (tercerización), y totalmente en desacuerdo, con 10% (tercerización); en este punto se deben adoptar mecanismos que mejoren la comunicación entre ambas partes, para así estar al unísono en cuanto al trabajo que desempeñan.

Ilustración 21. Pregunta No 18. Recibo la información necesaria para desarrollar de manera correcta mi trabajo

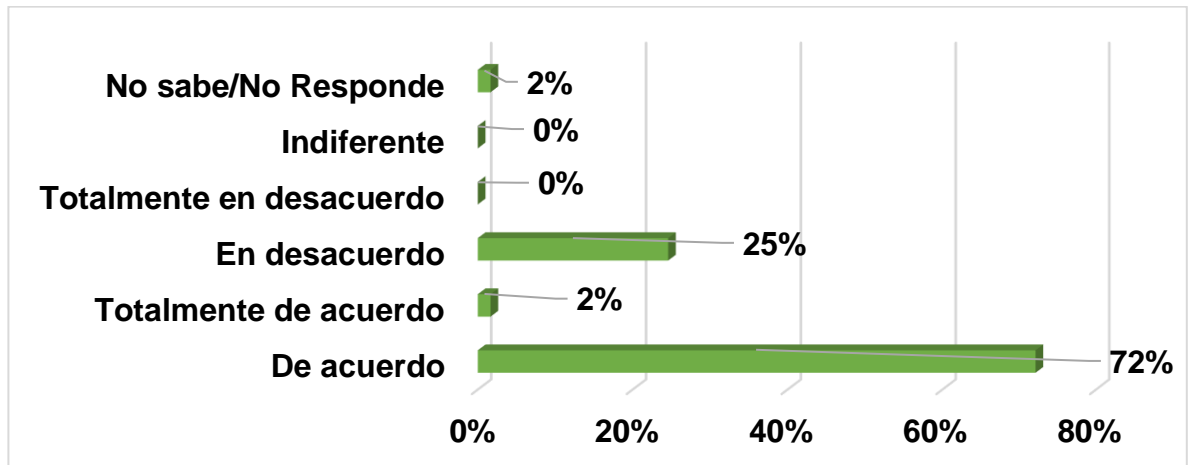


Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Esta pregunta tiene cierta relación con la anterior (“Me resulta fácil la comunicación con mi responsable”) porque, pese a que algunos colaboradores no tenían una buena comunicación con su líder, él les asignó las tareas y los insumos necesarios para desarrollarlas; por ello, el 77% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) estuvo de acuerdo y el 21% (tercerización) se encontró totalmente de acuerdo. De esta manera, la información llega completa y solo se debe mejorar la forma en que se comunican las partes con problemas.

Ilustración 22. Pregunta No 19. Conozco los servicios que prestan otras unidades de Ecopetrol S. A.



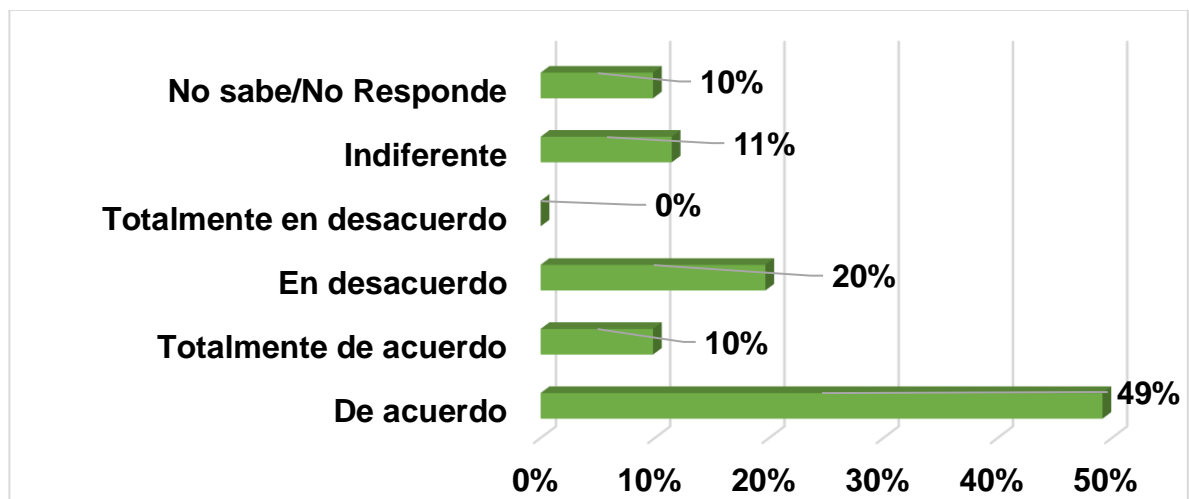
Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Un 72% (tercerización) estuvo de acuerdo en que tenía conocimiento de los servicios que prestan otras áreas de Ecopetrol S. A. y tan solo un 2% respondió estar totalmente de acuerdo 2% (tercerización). Sin embargo, un 25% (tercerización) estuvo en desacuerdo al desconocer los servicios que se prestan o

los trabajos que desempeñan otras unidades en la empresa y el 2% (directo con Ecopetrol S. A.) se decidió por la opción no sabe o no responde. Con este resultado quedó más claro que la comunicación debe mejorarse puesto que, pese a tener funciones diferentes, todos deben saber las tareas que desarrollan en la empresa y quién las desempeña, para así, en el momento de preguntar, saber lo que se vaya a solicitar.

Ilustración 23. Pregunta No 20. Tenemos una adecuada coordinación con otras áreas de Ecopetrol S. A.



Fuente: elaboración propia (2020)

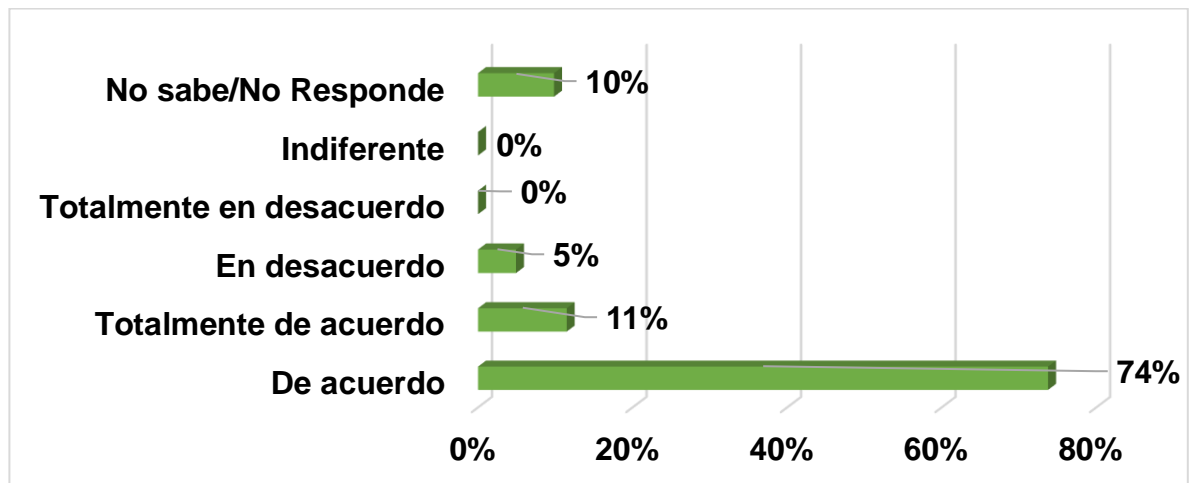
Análisis

Las respuesta a esta pregunta fueron consecuentes con las de la anterior porque la mayoría de los colaboradores no conocía que servicios que se prestan o las actividades que realizan sus compañeros de otras unidades; por lo tanto, no tenían una comunicación fluida, ni su conexión era tan cercana. Ante este panorama, el 20% (tercerización) estuvo en desacuerdo, 11% fue indiferente (tercerización) y 10% (tercerización) escogió la opción no sabe o no responde, lo

que indicó que debe interpretarse como un problema la falta de mecanismos para transmitir la información en la sede de Villavicencio de Ecopetrol S. A.

Por otra parte, el 49% estuvo de acuerdo (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) y un 10% (tercerización) totalmente de acuerdo, lo que significa que para ellos se tenía coordinación y relación con otras unidades.

Ilustración 24. Pregunta No 21. La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es buena



Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Con las respuestas a las últimas dos preguntas, de las que se dedujo que la comunicación interna no era fluida ni constante, se concluyó la empresa tenía una excelente relación con los clientes, al estar de acuerdo el 74% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) y totalmente de acuerdo el 11% (tercerización), lo que

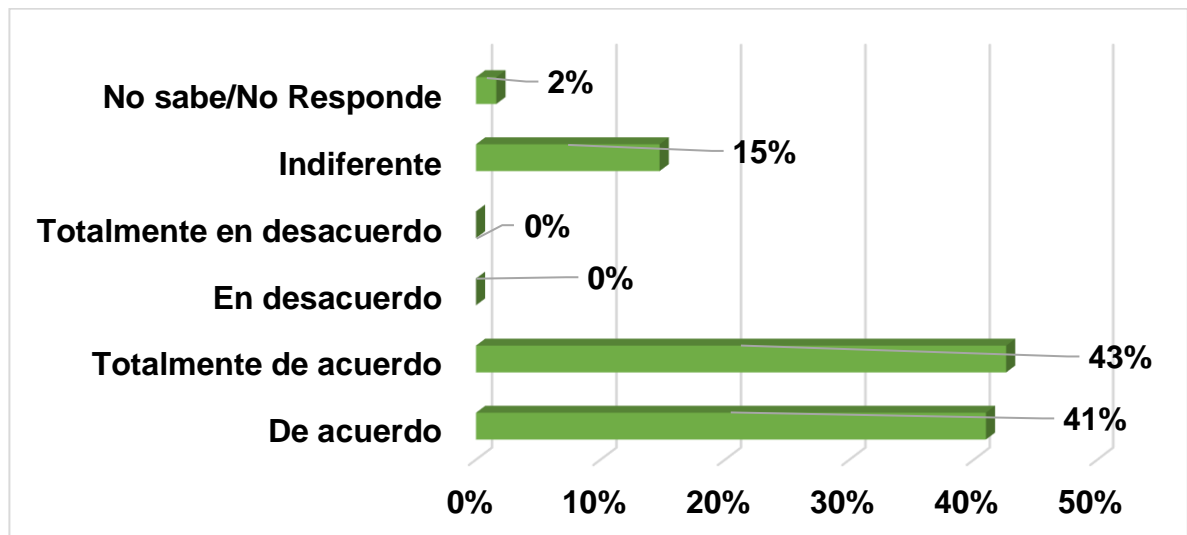
fue positivo, si se tiene en cuenta el factor de que son los clientes los que generan los ingresos de la compañía.

Por otra parte, tan solo un 5% (tercerización) fue indiferente, tal vez porque no tenía contacto directo con los clientes, y el 10% (tercerización) optó por responder no sabe o no responde, ante lo que una posible explicación es no tener contacto presencial o continuo con los clientes, aunque todos deberían saber acerca de servicio al cliente.

Quinta dimensión

- **CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS**

Ilustración 25. Pregunta No 22. Las condiciones de trabajo de mi unidad son seguras (no representan riesgos para la salud)



Fuente: elaboración propia (2020)

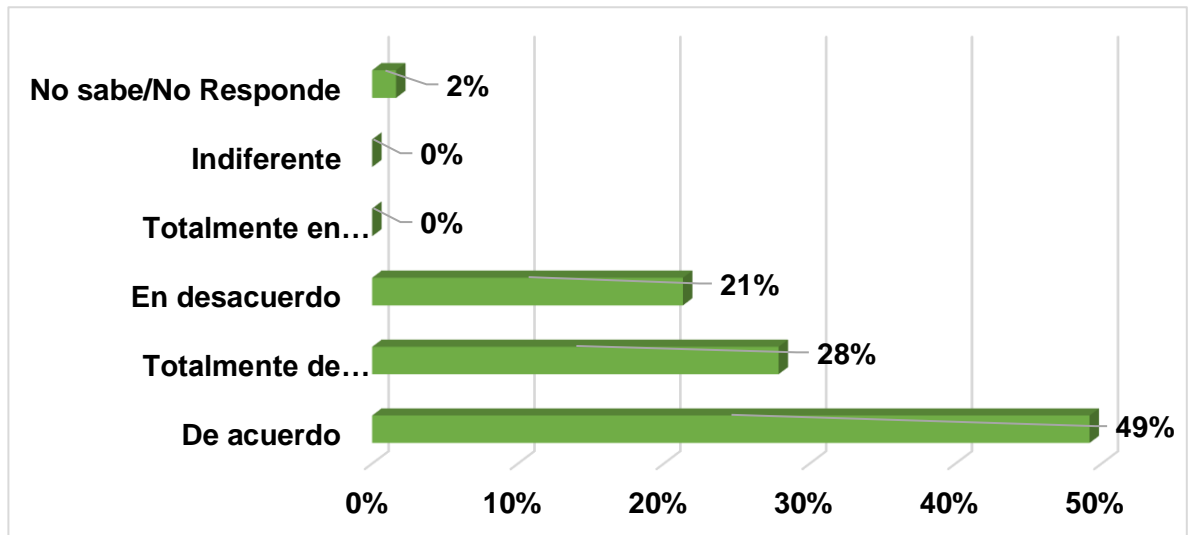
Análisis

Fue indudable que los colaboradores consideraron su lugar de trabajo un espacio seguro para desarrollar sus labores, con base en los resultados, en los que el 43% (tercerización) estuvo de acuerdo y el 41% (tercerización) se encontró totalmente de acuerdo.

Mientras tanto, el 15% (tercerización) fue indiferente ante la pregunta y tan solo un 2% (directo con Ecopetrol S. A.) respondió no sabe o no responde, es decir, no quiso opinar y, por lo tanto, se mantuvo neutral.

En general, se puede decir que existió una conformidad con su puesto de trabajo en cuanto al sistema de gestión y seguridad social en el trabajo (SGSS-T).

Ilustración 26. Pregunta No 23. Las condiciones ambientales de mi unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos y ventilación) facilitan mi actividad diaria



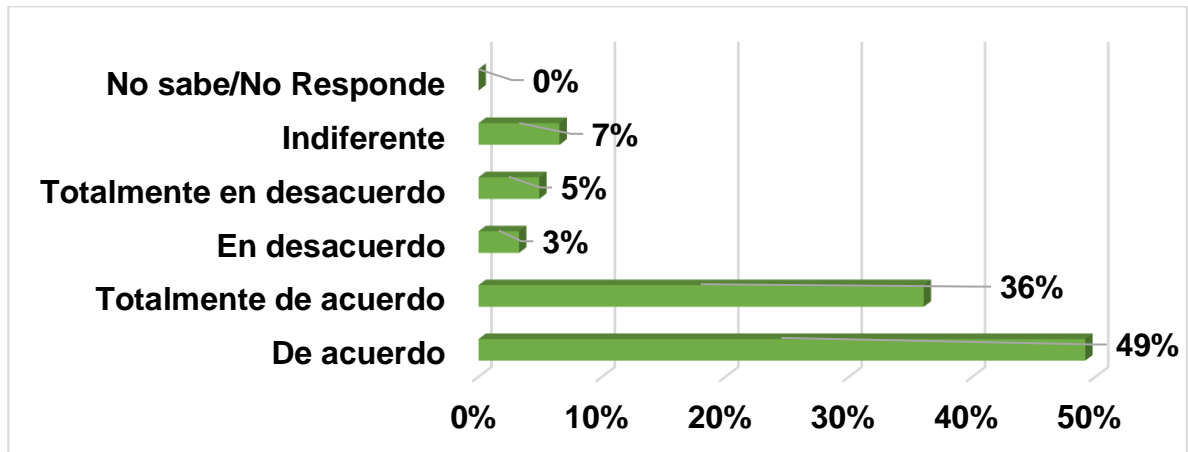
Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

En las respuestas a esta pregunta se pudo notar un notorio inconformismo con las condiciones ambientales del lugar de trabajo, al punto de que un 21% (tercerización) estuvo inconforme con este aspecto, lo que ameritaría una acción por parte de Ecopetrol S. A. para generar unas mejoras.

Sin embargo, un 49% (tercerización) estuvo de acuerdo, al igual que el 28% (tercerización), con totalmente de acuerdo, y el colaborador con contrato directo optó por responder, por segunda vez, no sabe o no responde, con lo que mantuvo su neutralidad hasta ahora en esta dimensión.

Ilustración 27. Pregunta No 24. Las instalaciones de la unidad (superficie, dotación de mobiliario y equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios



Fuente: elaboración propia (2020)

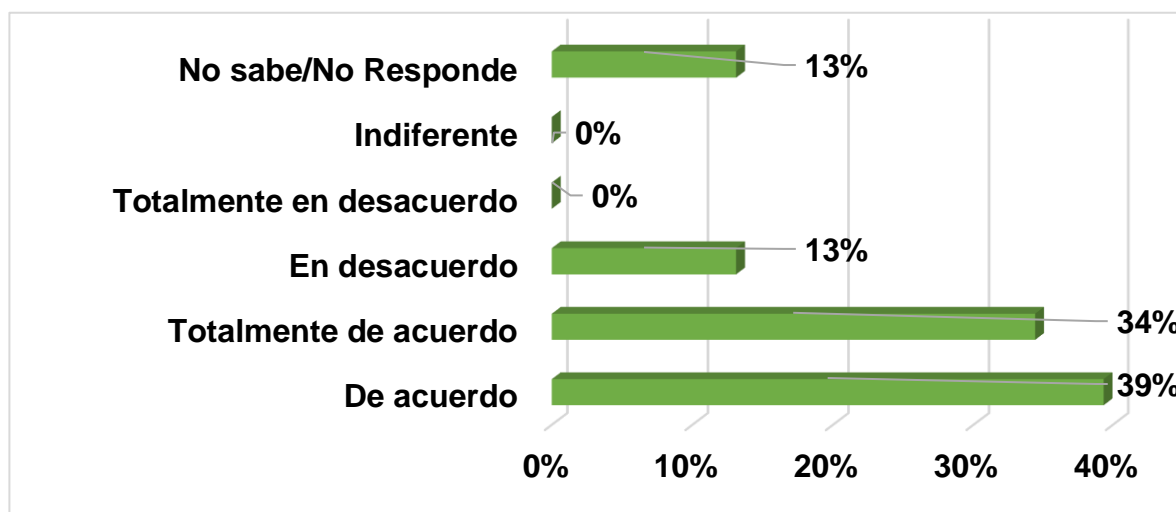
Análisis

Los colaboradores estuvieron de acuerdo con el 49% (tercerización) y el 36% (tercerización) totalmente de acuerdo, lo que demostró un parcial conformismo con

el aspecto material de los lugares de trabajo. No obstante, persistió un evidente rechazo al espacio en el que trabajan y por ese motivo el 3% (tercerización) en desacuerdo, el 5% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) totalmente en desacuerdo y 7% (tercerización) indiferente.

Por tanto, se deben mejorar los espacios que ameritan un cambio, para que los colaboradores sientan comodidad y seguridad en sus puestos.

Ilustración 28. Pregunta No 25. Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo



Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Como continuación con el rechazo parcial de algunos colaboradores, ellos afirmaron encontrarse en desacuerdo 13% (tercerización) con sus herramientas informáticas (*software*), de acuerdo con los requerimientos de sus funciones. Por

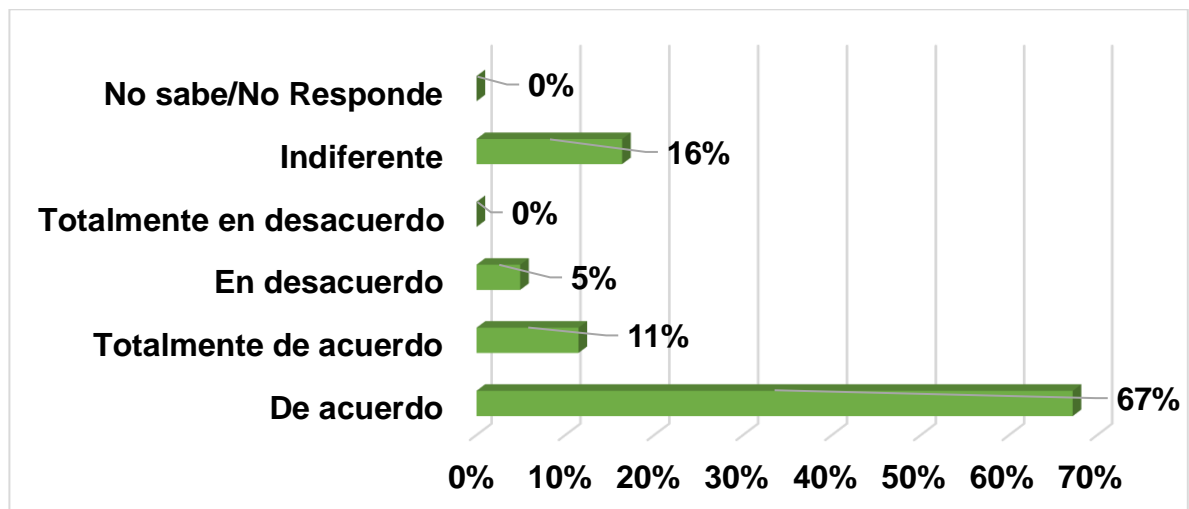
su lado, el 13% (tercerización) afirmó que no sabe o no responde, con igual porcentaje (tercerización).

Por otra parte, el 39% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) y el 34% (tercerización) estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo, en su orden, con el *software* que utilizan para cumplir sus funciones.

Sexta dimensión

- **FORMACIÓN**

Ilustración 29. Pregunta No 26. Recibo la formación necesaria para desempeñar de manera correcta mi trabajo



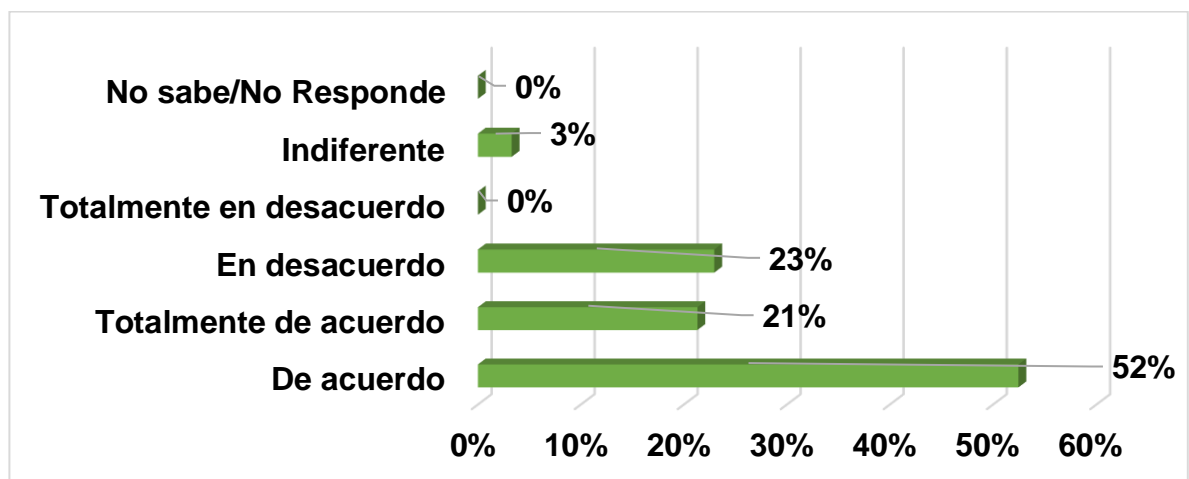
Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

En esta pregunta en especial, la opción indiferente obtuvo un considerable 16% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.), lo que indicó que a algunos colaboradores, incluido el de vinculación directa, no les afectó recibir formación, para perfeccionar su técnica.

Por otra parte, un 67% (tercerización) estuvo de acuerdo con la formación recibida de parte de la empresa, le siguió la selección totalmente de acuerdo, con 11% (tercerización) y tan solo un 5% afirmó estar en desacuerdo con las capacitaciones o actualizaciones percibidas, por lo que se debe proceder a averiguar por qué no están conformes y cuáles tipo de formaciones les gustaría recibir.

Ilustración 30. Pregunta No 27. Las capacitaciones y las charlas son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo



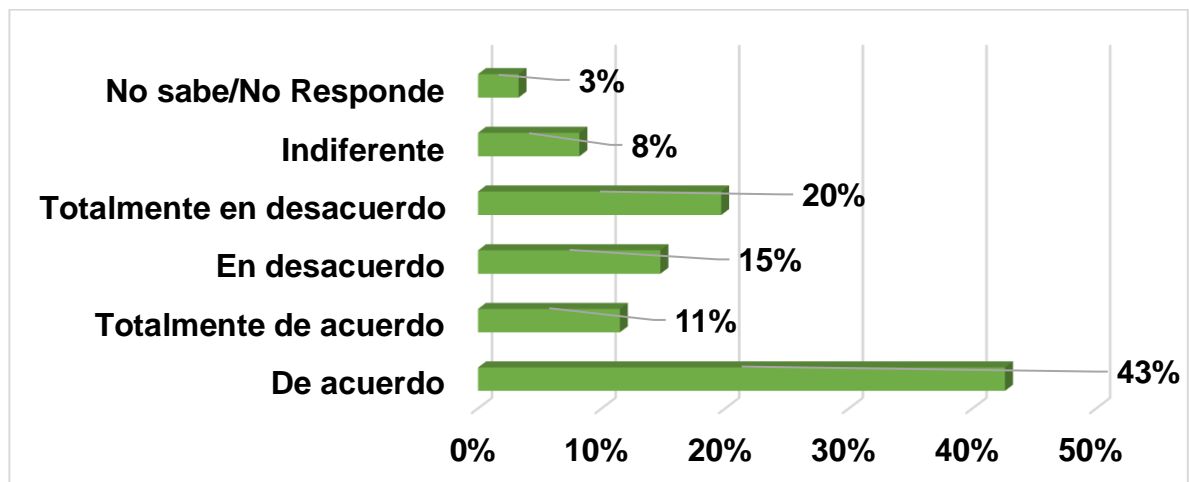
Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

En las respuestas a esta pregunta de nuevo volvió a aparecer el inconformismo con respecto a las capacitaciones, al considerar que no son útiles o no aportan lo suficiente para mejorar en la técnica y así poder ejecutar de manera más apropiada las tareas. A raíz de esta situación, un 21% (tercerización) estuvo en desacuerdo.

En cambio, el 52% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) sí estuvo de acuerdo con la formación recibida al considerarla útil, al igual que un 21% (tercerización) al votar la opción totalmente de acuerdo, con 21% (tercerización).

Ilustración 31. Pregunta No 28. Existen procedimientos adecuados para que mis necesidades profesionales se atiendan en el proceso de plan de carrera



Fuente: elaboración propia (2020)

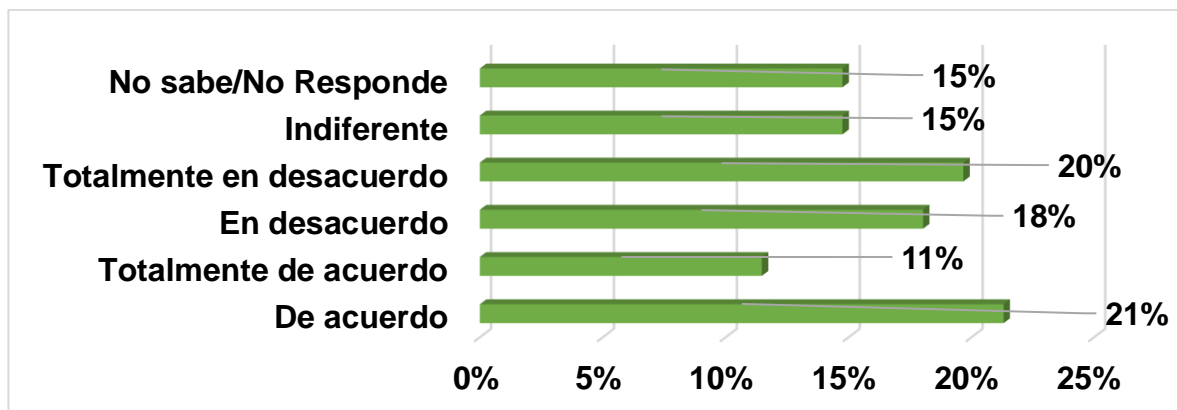
Análisis

Una vez más se evidenció un inconformismo con respecto a la dimensión de formación al responder encontrarse en desacuerdo el 15% (tercerización) y totalmente en desacuerdo el 20% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.). Estas respuestas deberían atenderse puesto que un número considerable de colaboradores, entre ellos el directo con la empresa, afirmaron que la formación recibida no era la necesaria ni la suficiente para hacer plan de carrera, ascender a una posición con mayor responsabilidad o que permita adquirir más herramientas.

Si bien existió una desaprobación, en lo tocante a la formación, todavía un grupo de colaboradores se encontró de acuerdo, con 43% (tercerización), y el 11% (tercerización) respondió con la opción totalmente de acuerdo, que fueron los que consideraron que su capacitación les puede servir para escalar en la empresa.

De otro lado, solamente el 3% (tercerización) fue indiferente a este tipo de inversiones por parte de la empresa respecto de sus colaboradores.

Ilustración 32. Pregunta No 29. Cuando es necesario, Ecopetrol S. A. facilita o autoriza capacitaciones externas al margen del proceso de plan de carrera



Fuente: elaboración propia (2020)

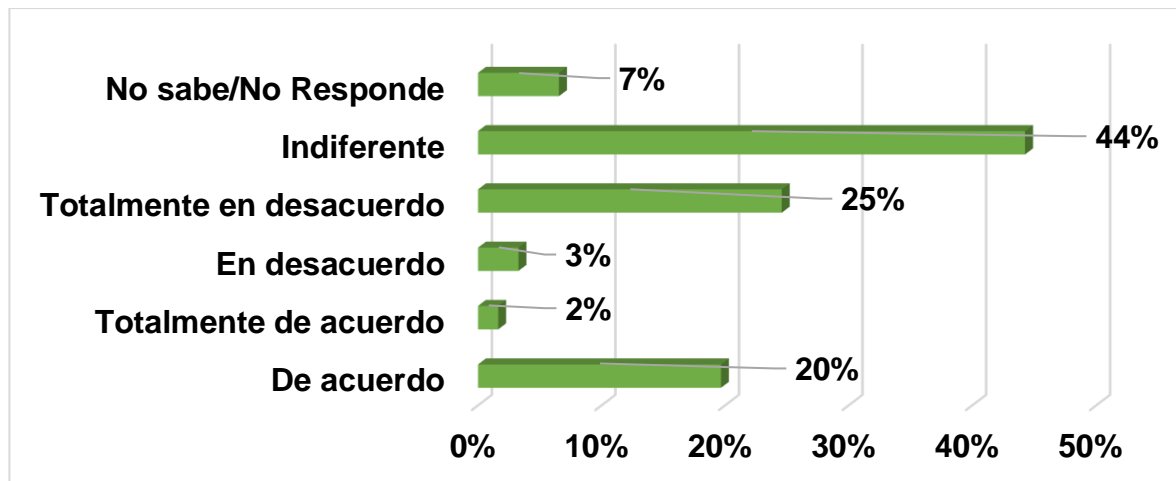
Análisis

En la dimensión de formación y, en especial, en las respuestas a esta pregunta, la desaprobación superó a la aprobación, al punto de que tanto la sumatoria de en desacuerdo, con 18% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) y totalmente en desacuerdo, con 20% (tercerización), que fue del 38%, contrastó frente al 32%, que fue el agregado de las opciones de acuerdo, con 21% (tercerización), y totalmente de acuerdo, con 11% (tercerización).

Otro rasgo de esta pregunta fue la neutralidad de cierto número de colaboradores, al optar por las alternativas indiferente, con 15% (tercerización). y no sabe o no responde, con 15% (tercerización).

Los resultados anteriores ameritan un cambio en la forma como se capacita a los colaboradores, puesto que no estuvieron de acuerdo con las necesidades del trabajo desempeñado por ellos, porque el inconformismo estuvo presente en los colaboradores, sin importar su tipo de contratación.

Ilustración 33. Pregunta No 30. Cuando Ecopetrol S. A. implanta una nueva aplicación informática o nuevos procedimientos, entre otros cambios, facilita el plan de carrera



Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Otra vez volvió el inconformismo, al presentarse los siguientes hallazgos: totalmente en desacuerdo: 25% (tercerización) y en desacuerdo: 3% (tercerización), lo que superó a las alternativas de acuerdo: 20% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) y totalmente de acuerdo: 2% (tercerización).

Hay que mencionar, además, el hecho de la indiferencia de parte la gran parte de los colaboradores, al votar un 44% (tercerización). Entre tanto, 7% (tercerización) respondió no sabe o no responde.

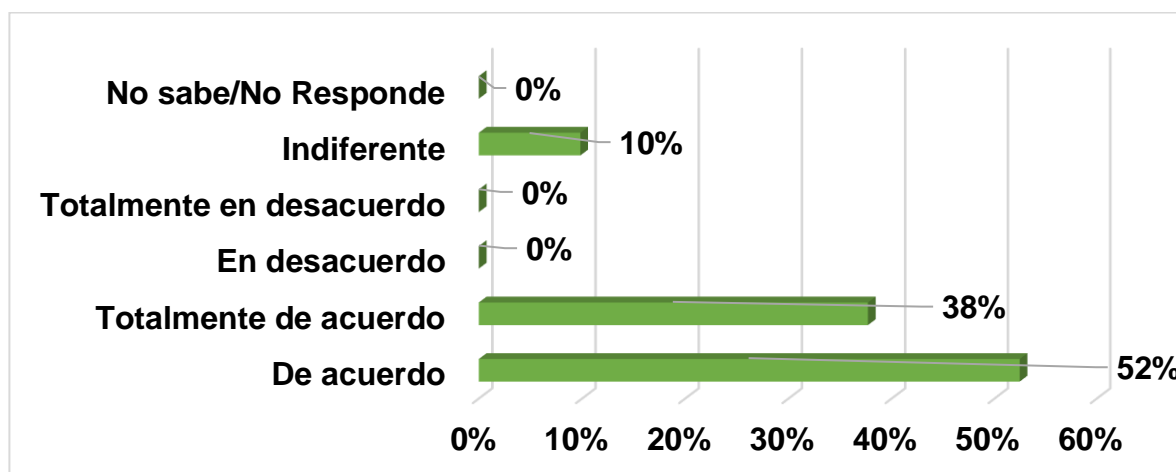
Dichas respuestas se deben atender, en la medida en que el plan de carrera es una parte indispensable de las empresas, puesto que es la forma como los

colaboradores crecen en la organización y no permanecen en un puesto durante años hasta pensionarse, lo que daría lugar a una pérdida de la motivación, al notarse indiferentes y distantes.

Séptima dimensión

- IMPLICACIÓN EN LA MEJORA**

Ilustración 34. Pregunta No 31. Entre los objetivos de mi área de control de proyectos es prioritaria la mejora de la calidad de los proyectos que manejamos

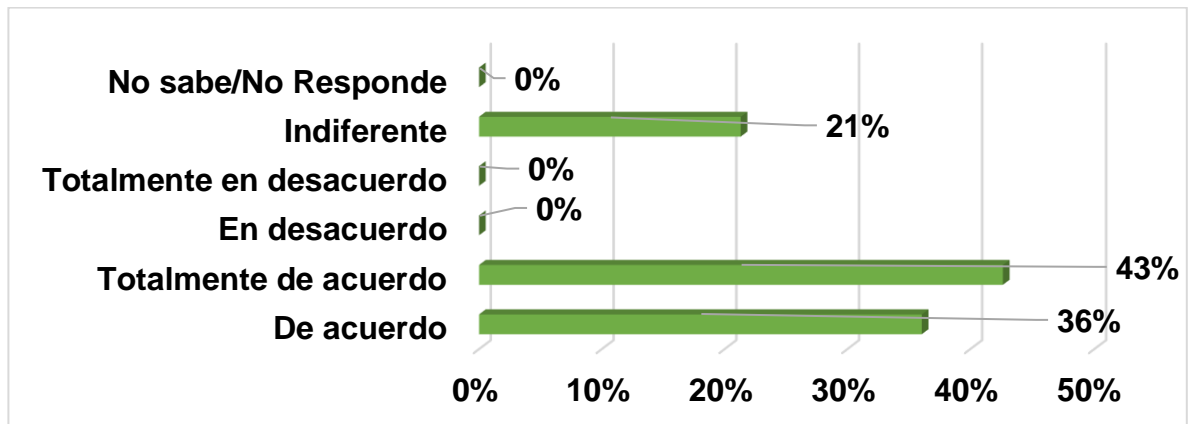


Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Es indudable que la calidad debe estar en los proyectos formulados por esta área y por ese motivo el 52% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) estuvo de acuerdo. Además, el 38% (tercerización) optó por estar totalmente de acuerdo y tan solo a un 10% le fue indiferente la calidad implícita en los proyectos, algo que no debería ser así, porque este factor debe estar en el ciclo de vida del proyecto hasta su cierre.

Ilustración 35. Pregunta No 32. El/la responsable de mi unidad pone en marcha iniciativas de mejora



Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

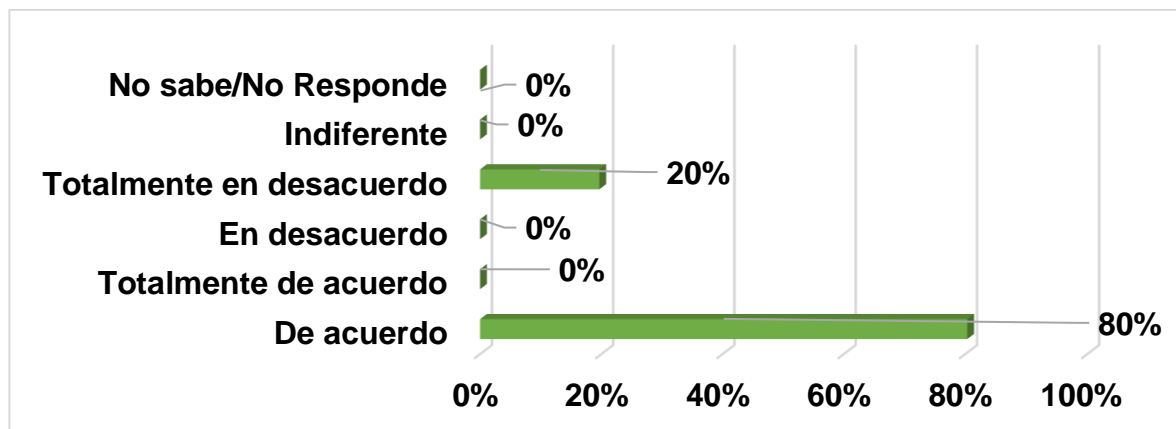
Las respuesta a esta pregunta se denotó un aumento en la indiferencia de parte de algunos colaboradores, entre ellos el que de contrato directo con Ecopetrol S. A., al totalizar 21% del total de los encuestados.

En contraste, 43% (tercerización) estuvieron totalmente de acuerdo y el restante 36% (tercerización) de acuerdo.

El resultado de indiferente debe tenerse en cuenta puesto que fue la segunda vez en esta dimensión que tuvo una votación importante debido a que se interpretó como una neutralidad, algo que no debería ser así, si se entiende que tanto la

calidad (pregunta anterior) como las iniciativas de mejora son importantes para el control de los proyectos y no deben pasarse por alto.

Ilustración 36. Pregunta No. 33. Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora

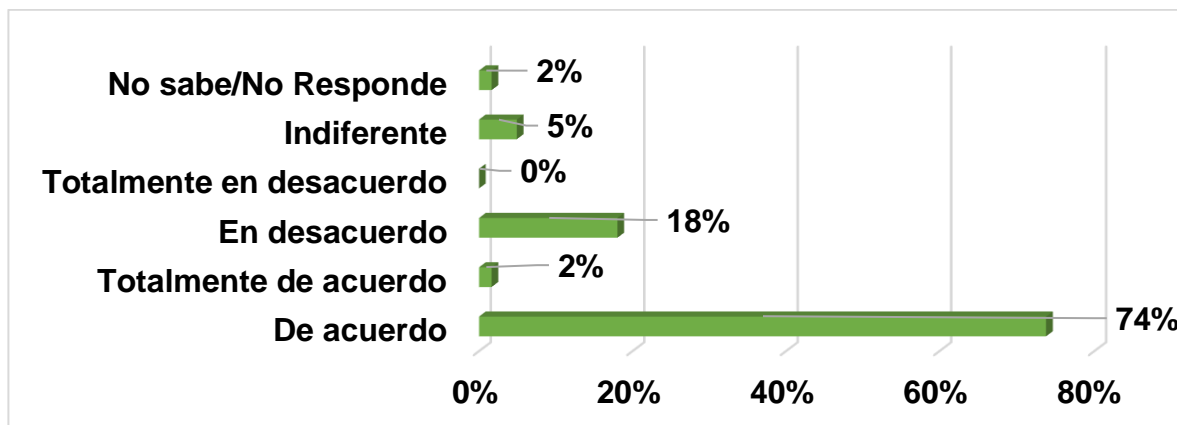


Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Las respuestas a esta pregunta guardan una relación con las de la anterior en cuanto a que casi todos los colaboradores, incluso el de contratación directa con Ecopetrol S. A., estuvieron de acuerdo, en el 80%, de que su proceso requiere acciones de mejora o cambios en la forma en como las desarrolla. Por su parte, solamente un 20% (tercerización) afirmó estar en desacuerdo y manifestó que su proceso no requiere cambios ni amerita una reforma.

Ilustración 36. Pregunta No 34. En mi área se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad del área de control de proyectos



Fuente: elaboración propia (2020)

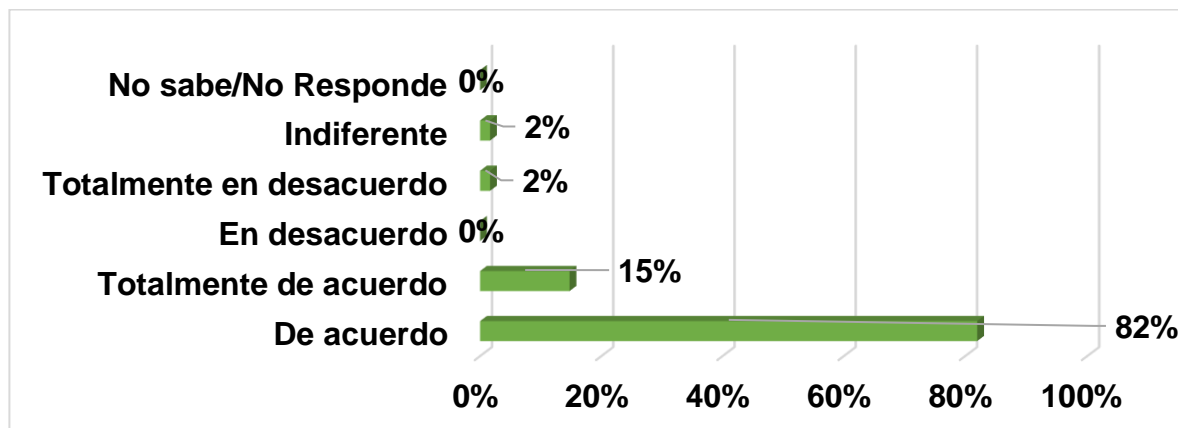
Análisis

Los colaboradores consideraron que se les consultó, en el momento de realizar acciones de mejora en la calidad del área de proyectos; por esa razón, el 74% (tercerización) votó de acuerdo y totalmente de acuerdo el 2% (tercerización).

Por su parte, 18% (tercerización) se encontraba en desacuerdo, de otro lado, 5% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) fue indiferente y 2% (tercerización), respondió no sabe o no responde.

Habría que decir también que, pese de no hacerse muchas acciones de mejora, algunos colaboradores expresaron que se les consultó cuando se realiza dicho tipo de actividades.

Ilustración 37. Pregunta No 35. Me siento copartícipe de los éxitos y los fracasos del área de control de proyectos



Fuente: elaboración propia (2020)

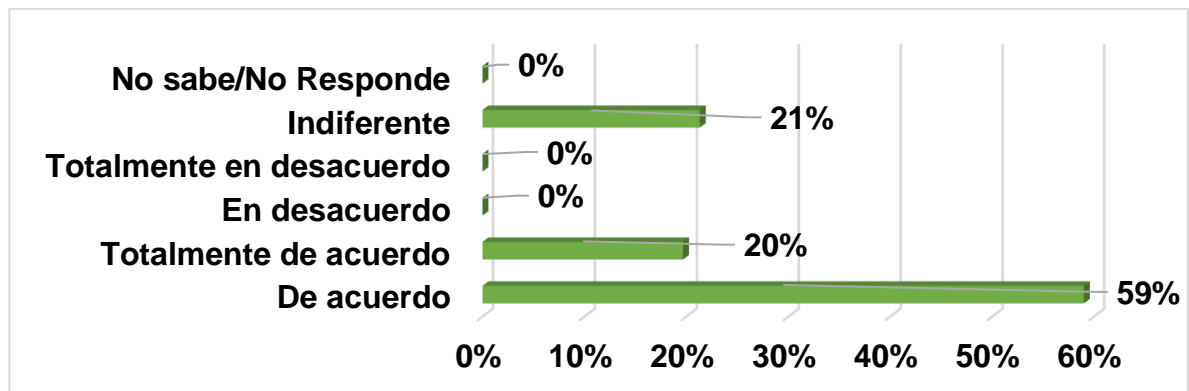
Análisis

Los colaboradores con contratación directa y con la figura de tercerización estuvieron de acuerdo en que son parte del éxito o del fracaso de su unidad y por eso votaron por la opción de acuerdo, con 82%, y totalmente de acuerdo, con 15%.

A su vez, solamente un 4% (tercerización) estuvo totalmente en desacuerdo y fue indiferente en de igual manera en el 4%.

De las respuestas a las preguntas, hasta ahora, en la dimensión de “implicación en la mejora”, este fue el caso que presentó resultados favorables, lo que dio a entender que existe un aparente sentido de pertenencia entre quienes laboran en esta área.

Ilustración 38. Pregunta No 36. En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi unidad



Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

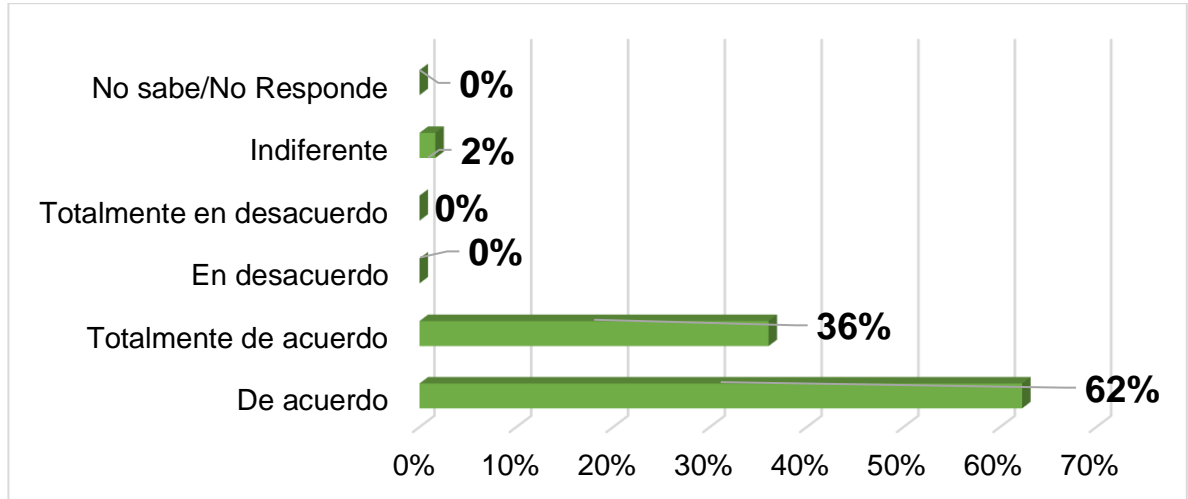
Un grupo importante de colaboradores consideró que, en los dos últimos años, la empresa ha efectuado algunas mejoras en la unidad de control de proyectos, dado que 59% (tercerización) votó de acuerdo y un 20% (tercerización) escogió totalmente de acuerdo.

Por otro lado, 21% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.) fue indiferente ante las mejoras en esta unidad, aun cuando este suceso sería en alguna medida positivo al aplicar cambios necesarios para el correcto funcionamiento del área.

Octava dimensión

- **MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO**

Ilustración 39. Pregunta No 37. Estoy motivado/a a realizar mi trabajo

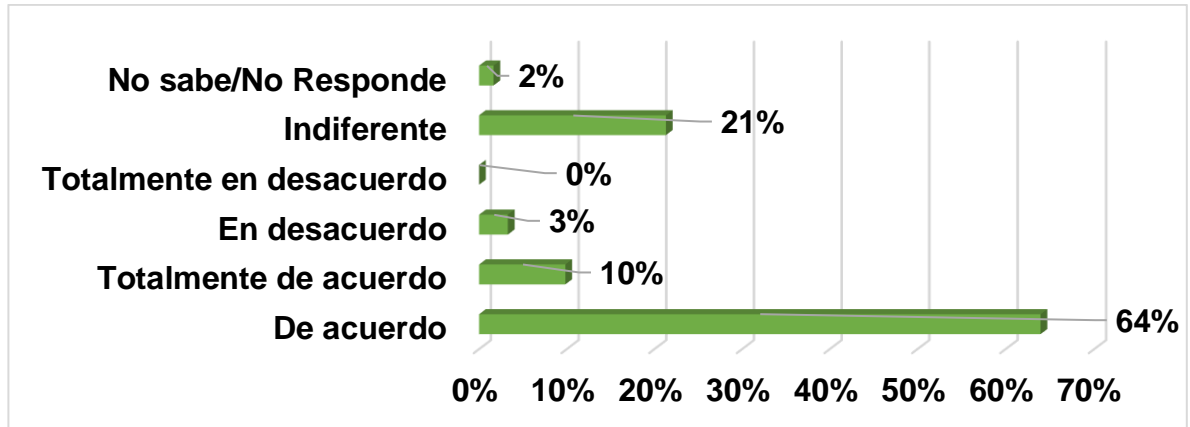


Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

El 98% de los encuestados estuvo motivado a realizar su trabajo al escoger las siguientes opciones: de acuerdo: 62% (tercerización) y 36% (tercerización). A su vez, el colaborador con contrato directo fue el único votante por la alternativa indiferente 2%, dato que indicó que le dio igual estar motivado o no para realizar sus funciones.

Ilustración 40. Pregunta No 38. Se reconocen en forma adecuada las tareas que realizó



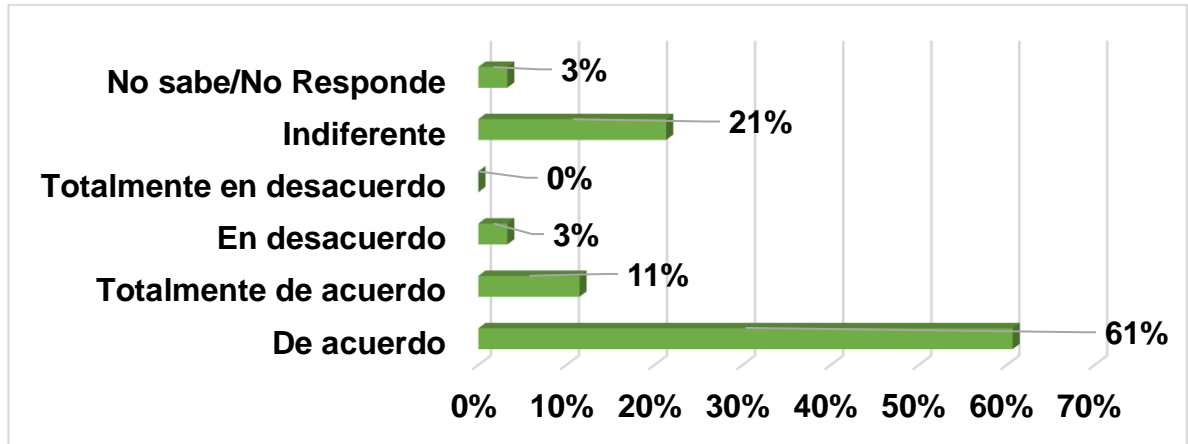
Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

De nuevo volvió a presentarse una votación importante en la opción Indiferente, con 21% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.); cabe destacar el hecho de que fue la tercera vez, que el colaborador con contratación directa con la empresa respondió con la alternativa de indiferente. Ese dato merece atención por parte del Departamento de Talento Humano puesto que una dimensión tan sensible como la de motivación y reconocimiento porque se requiere que esta variable sea positiva.

Por otra parte, la opción con mayor votación fue de acuerdo: 64% (tercerización), después le siguió totalmente de acuerdo: 10%(tercerización), en tercer puesto estuvo en desacuerdo: 3% (tercerización) y en último lugar no sabe o no responde: 2%.

Ilustración 41. Pregunta No 39. Cuando introduzco una mejora en mi trabajo, se me reconoce



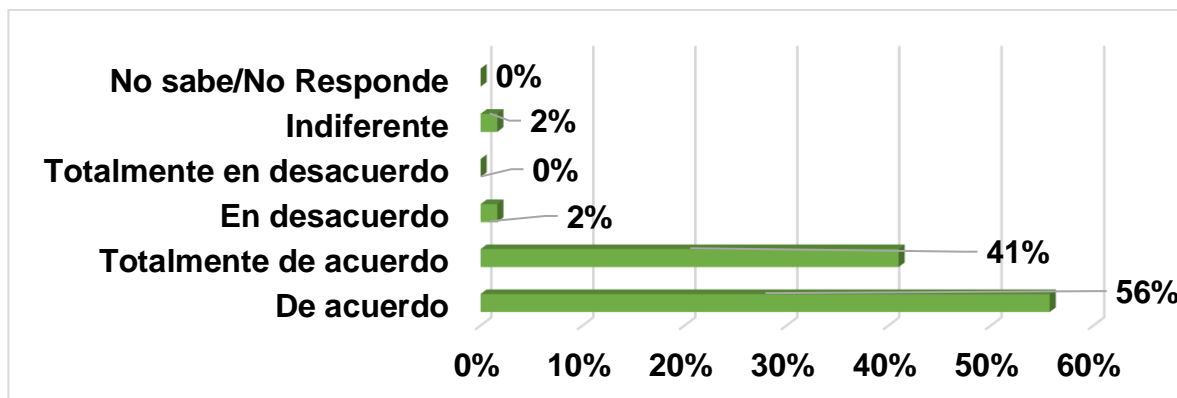
Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Las respuestas a esta pregunta tuvieron resultados similares a las de la que le antecede, por cuanto sus resultados fueron muy similares, con la salvedad de que esta vez el colaborador con contrato directo con Ecopetrol S. A. escogió estar de acuerdo y se sumó a sus otros compañeros de tercerización, para totalizar un 61%; en segundo lugar se posicionó indiferente, con 21% (tercerización), en tercera posición estuvo totalmente de acuerdo, con 11% (tercerización), y, por último, las opciones en desacuerdo y no sabe o no responde, con 3% (tercerización) cada una.

Además, llama la atención que, por segunda vez consecutiva, la elección indiferente obtuvo 21%, lo quiere decir que, para quienes votaron, no fue algo para tener en cuenta estar motivado y recibir reconocimiento por la labor realizada.

Ilustración 42. Pregunta No 40. En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones y beneficios sociales, entre otras) son satisfactorias



Fuente: elaboración propia (2020)

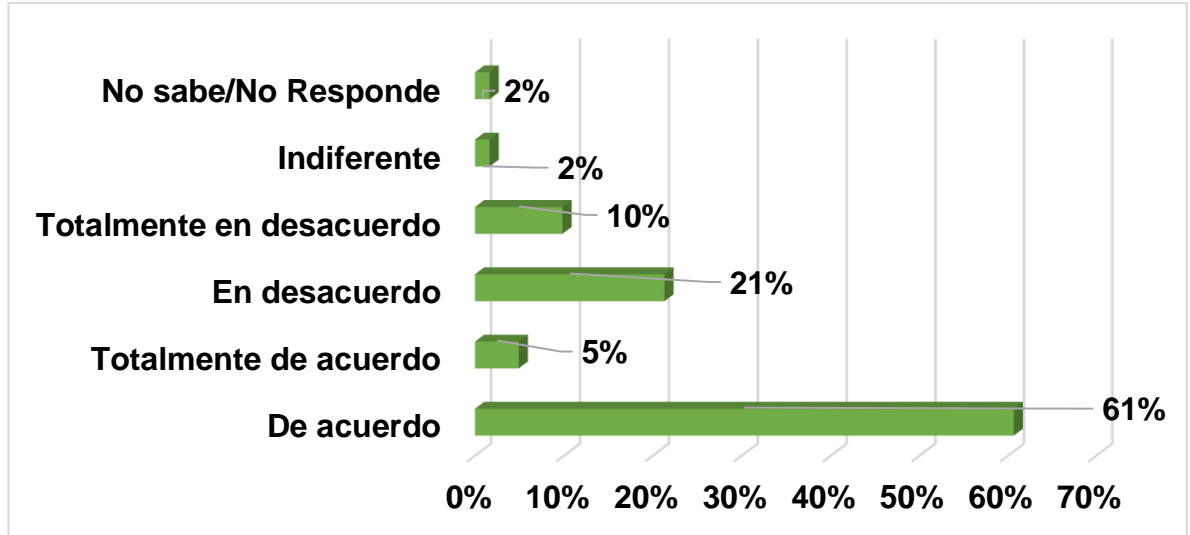
Análisis

Llamó la atención la respuesta del colaborador con vinculación directa, que de nuevo optó por la elección indiferente: 2%, lo que indicó que, por su tipo de vinculación, la empresa le paga los parafiscales y las prestaciones sociales y que le fue indiferente, tal vez por eso mismo.

Por otro lado, los que tenían vinculación por tercerización optaron por las alternativas de acuerdo: 56% y totalmente de acuerdo: 41%. Las otras votaciones, fueron para en desacuerdo: 1,5% e indiferente: 1,5%.

Estos resultados dieron a entender que los colaboradores (tercerización), pese a ser por dicha modalidad, estuvieron conformes con su remuneración.

Ilustración 43. Pregunta No 41. Ecopetrol S. A. me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional



Fuente: elaboración propia (2020)

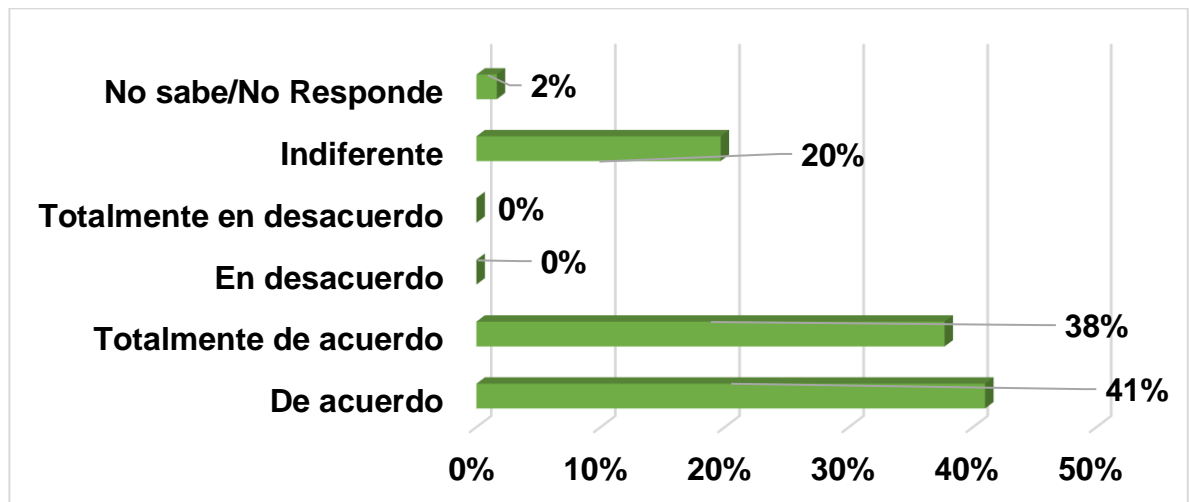
Análisis

Una vez más el colaborador con contrato directo con Ecopetrol S. A. se mostró indiferente, con 1,5%, sobre la pregunta de si le proporcionan oportunidades para ascender o crecer en la empresa, por lo que se podría suponer que para él no fue algo importante tener un mejor puesto o no estuvo entre sus prioridades.

Por otra parte, el inconformismo se ubicó en 31%, si se suman las opciones en desacuerdo, con 21% (tercerización), y totalmente en desacuerdo, con 10% (tercerización), es decir, menos de la mitad de las alternativas de acuerdo, con 61% (tercerización), y totalmente de acuerdo, con 5%.

En último lugar estuvo no sabe o no responde, con 1,5%.

Ilustración 44. Pregunta No 42. El nombre y el prestigio de Ecopetrol S. A. son gratificantes para mí



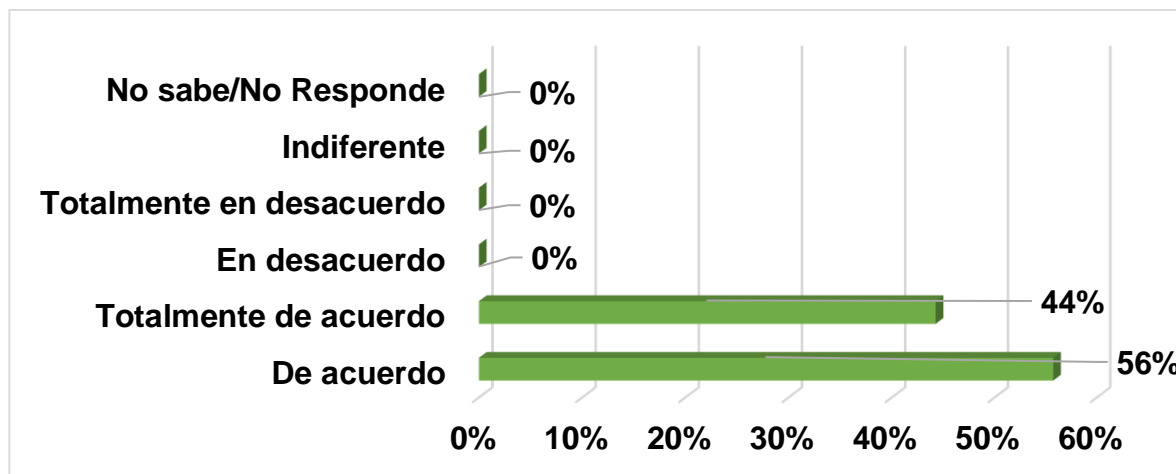
Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

De nuevo al trabajador con contrato directo le fue indiferente el prestigio que tiene la compañía Ecopetrol S. A., al igual que otros colaboradores con vinculación por tercerización, y sumaron el 20% del total de la votación.

De otro lado, quienes sí consideraron gratificante el nombre de Ecopetrol S. A. sumaron un 79%, divididos de la siguiente manera: de acuerdo: 41% (tercerización) y totalmente de acuerdo; 38% (tercerización). Tan solo el escogió no sabe o no responde.

Ilustración 45. Pregunta No. 43. En general, me siento satisfecho/a en mi área de control de proyectos



Fuente: elaboración propia (2020)

Análisis

Las respuestas a esta pregunta demostraron que, pese a los inconformismos evidenciados a lo largo de las dimensiones, tanto el colaborador con vinculación directa como los de tercerización estuvieron satisfechos y congraciados con el área de control de proyectos en la que laboran.

Por ende, la votación fue del 100%, repartida entre de acuerdo, con 56% (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.), y totalmente de acuerdo, con 44% (tercerización).

7. RESULTADOS

Para la primera dimensión, puesto de trabajo, los colaboradores, tanto por tercerización (tercerización) como por vinculación directa con Ecopetrol S. A., estuvieron de acuerdo con un consolidado del 80% con su lugar de trabajo, con respecto al mobiliario y a las herramientas para ejecutar sus tareas, lo que indicó que, para quienes laboran en la unidad de control de proyectos, las instalaciones eran propicias para desempeñar sus labores diarias.

Así mismo, para la misma dimensión, solamente el consolidado del 7% no estuvo de acuerdo con su puesto de trabajo.

En la segunda dimensión, dirección de la unidad, el nivel de aprobación consolidada se ubicó en 85%, resultado compartido tanto por la persona vinculada en forma directa con la empresa, como para los de tercerización. En esta parte se destacó una aprobación respecto al líder de la unidad y estuvieron conformes con la forma como dirige y organiza las actividades del área.

No obstante, el inconformismo consolidado subió hasta un 14%, lo que dio a entender que, pese a una considerable aprobación de parte de la mayoría de colaboradores, un pequeño grupo no se encontró del todo conforme con la persona que lo supervisaba o que era responsable del trabajo de la unidad de control de proyectos.

En lo que respecta a la tercera dimensión, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, el nivel de aprobación consolidado bajó en forma leve levemente,

llegar a 81,31%, resultado compartido por el colaborador con contrato directo y los de tercerización. No obstante, en cuanto a la última pregunta de esta dimensión (No 15. El ambiente de trabajo me produce estrés), la desaprobación fue del 70%, algo que debería alertar a los directivos, puesto que dicho fenómeno es desencadenante de enfermedades laborales o de dificultades para llevar a cabo las actividades propuestas por parte de quienes sufren o están sufriendo el mencionado estado de cansancio mental.

El consolidado del inconformismo continuó subiendo y se ubicó en 17,70%, en la respuesta a la pregunta relacionada con el estrés, por lo que se deben atender los casos en forma individual y darles la atención necesaria para superar este proceso negativo.

La cuarta dimensión, comunicación y coordinación, presentó un consolidado de aprobación del orden de 82%, resultado compartido por todos los colaboradores, sin importar su tipo de contratación, lo que indicó que existía una buena comunicación interna entre las personas que laboran en la unidad analizada.

De otro lado, el consolidado del inconformismo se situó en 10,11%, lo que significó una reducción si se compara con la anterior dimensión, puesto que dicho resultado se fijó en 14%. Algo para destacar fue el hecho de que la comunicación con otras áreas de Ecopetrol S. A., sede Villavicencio, no fue tan fluida porque las personas como islas aparte, lo que indicó que no fue nada bueno, si todos tenían el mismo objetivo, pero con diferentes funciones.

Un dato adicional fue la votación de indiferente, con 4,37%, pese a no ser tan significativa con respecto a los valores anteriores.

La quinta dimensión, condiciones ambientales, infraestructuras y recursos, presentó los siguientes hallazgos: el consolidado de la aprobación se situó en 79,92%, resultado que esta vez, no fue compartido por todos los colaboradores, puesto que el trabajador con vinculación directa escogió, en dos de las cuatro preguntas, la opción no sabe o no responde; para la tercera respuesta, este trabajador votó encontrarse totalmente de acuerdo con la dotación de su puesto de trabajo y la prestación a los usuarios. No obstante, su última respuesta fue estar de acuerdo con el *software* suministrado para ejecutar sus tareas.

Por otra parte, el inconformismo consolidado se situó en 10,66%, la indiferencia en 5,33% y la elección no sabe o no responde en 4,10%; estos resultados implicó que, pese a que un gran número de trabajadores estuvo conforme con las herramientas y las condiciones ambientales de su trabajo, un grupo no creyó que fuesen adecuadas para llevar a cabo su trabajo. Este dato debería tratarse de manera particular con cada individuo que no esté a gustos con el espacio que rodea su lugar de trabajo para, en lo posible, buscar e implementar una solución.

Ahora bien, llegados a este punto, se constató que, en su mayoría las votaciones han sido favorables en todas las dimensiones, con niveles de aprobación superiores al 80% y de desaprobación que no superan el 20%.

Se tiene la sexta dimensión, formación, con el resultado de aprobación consolidado de apenas 52%.

Por otra parte, la desaprobación consolidada se ubicó en 26%, es decir, la mitad de quienes optaron por aprobar. De igual manera, la selección totalizada de

indiferencia se ubicó en 17% y, por último, se tuvo a no sabe o no responde con el 5%.

Por otra parte, los anteriores resultados demostraron que la formación recibida por los colaboradores, no fue bien percibida o no fue la más adecuada para actualizar técnicas y destrezas, o, tal vez, fue muy general y no se centró en fortalecer habilidades que puedan servir para mejorar el rendimiento laboral de cada colaborador, por lo que se deben caracterizar las necesidades de cada puesto de trabajo para así, proveer capacitaciones que suplan la necesidad de nuevo conocimiento.

Entrados a la séptima dimensión, implicación en la mejora, de nuevo el consolidado de aprobación se situó en 83%, lo que indicó que las mejoras que ha realizado Ecopetrol S. A. en la unidad de control de proyectos han sido satisfactorias o acordes con lo que se esperaba y que, en la respuesta a una pregunta en especial de esta dimensión (No 35. Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos del área de control de proyectos), el 97% estuvo totalmente de acuerdo, lo que supuso un sentido de pertinencia de parte los colaboradores para con su unidad y su empresa.

Algo para resaltar fue la disminución más que significativa del inconformismo de parte de quienes componen la unidad de control de proyectos, al bajar hasta un 7%, dato alentador puesto que se considera que las mejoras son pertinentes. No obstante, hubo un grupo de trabajadores que contempló la opción indiferencia, con consolidado del 10%, porque para ellos todos estos cambios o reformas no tuvieron significado alguno y consideraron que no fueron relevantes.

A continuación se enuncia lo referente a la octava y última dimensión, que es la que considera de manera amplia el aspecto psicosocial en su evaluación, su motivación y su reconocimiento; presentó los siguientes resultados: un consolidado de aprobación del orden del 84%, una desaprobación del 6% y algo que llamó la atención, la indiferencia, que se situó en 10%, lo que puede interpretarse como el hecho de que los colaboradores no le dieron la importancia que merecía este aspecto psicosocial y no lo consideraron algo relevante o que influyera en su desarrollo profesional.

Como conclusión final, se evidenció en el resultado del cuestionario que el tipo de contratación no influyó en el clima organizacional y que los inconformismos fueron solamente producto de las decisiones tomadas por la organizacional, como en el caso de la dimensión de formación y la pregunta relacionada con el estrés, de la dimensión de ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, que fueron, tal vez, los componentes que requieren mayor atención y una intervención inmediata.

8. CONCLUSIONES

Para el ejercicio desarrollado en la presente investigación, denominado “influencia de la contratación de tercerización en el clima organizacional en el área de proyectos de Ecopetrol S. A., sede Villavicencio”, el tipo de contratación no afectó de manera negativa sobre el clima organizacional, puesto que los índices totales de aprobación fueron superiores al 80%. Sin embargo, la dimensión de formación tuvo un conformismo del 52%, debido a que las actualizaciones, las capacitaciones y las charlas, entre otras posibilidades, no estuvieron enfocadas hacia control de proyectos o su gerencia.

Sobresalió de nuevo la dimensión de formación, pero esta vez con un alto índice de indiferencia, cercano al 17%, lo que reforzó la idea de que las actualizaciones impartidas no fueron las que se necesitaban para reforzar habilidades o destrezas, lo que permitiría que los colaboradores mejoren su hacer en el área de control de proyectos. Además, el inconformismo se situó en 26%, lo que convirtió a esta dimensión en la única con resultados, que deben llamar la atención de los jefes de área, puesto que la empresa realiza inversiones en formación y, si ella no está bien enfocada, se convierte en un gasto, porque no se obtiene un retorno de la inversión, lo que se traduciría en mayor rendimiento por trabajador.

Algo para destacar fue que, pese a presentar un resultado satisfactorio en la dimensión “ambiente de trabajo e interacción con los compañeros”, con una aprobación del 81.31%, llamó la atención en alto grado el nivel de estrés presente entre los colaboradores (tercerización y directo con Ecopetrol S. A.), al punto de tener un nivel de desaprobación del 70%. En este aspecto se debería encender la alerta, puesto que tener el personal estresado puede significar que todos los

resultados positivos de la mayoría de las dimensiones se puedan ver afectados, porque, si cada vez los niveles de estrés se incrementan, ello puede desencadenar una ruptura en el ambiente laboral y a que todos los colaboradores no puedan convivir entre sí.

Referencias

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI (2015, 22 de mayo).

Resultados. Encuesta ausentismo, incapacidades y restricciones médicas 2015. ANDI.

<http://proyectos.andi.com.co/SBCB/Paginas/Divulgaci%C3%B3n-.aspx>

Baracaldo Rincón, L. P. (2019). *El outsourcing en las entidades públicas de Colombia* (trabajo de grado, Derecho, Universidad Católica de Colombia).

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22955/1/EI%20outsourcng%20en%20la%20entidades%20p%C3%ABlicas%20de%20Colombia.pdf>

BPO llega a los 260.000 empleos y su gremio cambia de 'look' (2019, 5 de marzo).

El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/crecimiento-del-bpo-en-colombia-y-sus-ingresos-334424>

Bustamante-Ubilla, M. A., Grandón Avendaño, M. L., y Lapo Maza, M. del C.

(2015). Caracterización del clima organizacional de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 432-440.

<https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.08.003>

Cómo lograr empleados más felices en las empresas con pequeños cambios (2019, 20 de julio). *Dinero.*

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/cambios-que-deben-hacer-las-empresas-para-tener-empleados-felices/274104>

Congreso de Colombia (1990). *Ley 50, de 28 de diciembre de 1990, por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.* Congreso de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>

Conoce las diferencias entre la intermediación laboral y el outsourcing (2017, 21 de junio). *América economía.*

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/conoce-las-diferencias-entre-la-intermediacion-laboral-y-el-outsourcing>

¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece? (2016, 18 de julio).

Portafolio. <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/conozca-que-es-el-salario-emocional-en-las-empresas-498913>

Estrada Ruiz, J. J., Morgan Beltrán, J., y Trejo Hernández, M. (2016). El outsourcing y el clima organizacional en una institución de servicios financieros. En Red Internacional de Investigadores de Competitividad, Memoria del IX Congreso.

<https://www.riico.net/index.php/riico/article/download/44/162>

Gómez Vélez, M. A., y Torres Granda, C. M. (2015). ¿A qué trabajadores beneficia la flexibilidad laboral? *Revista Facultad de Trabajo Social*, 31(31), 13-32.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5681163>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ª ed. McGraw-Hill Interamericana.

Luque Malat, J. I., Marín Narváez, L. M., y Salcedo Toro, G. (2015). *La tercerización/outsourcing como estrategia organizacional: revisión del estado del arte* (trabajo de grado, Maestría en Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar).

<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0068239.pdf>

Machorro Ramos, F, Rosado Morales, M y Romero Ortiz, M. V.(2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Ciencia Administrativa*, 2, 30-35.

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/006diseno2011-2.pdf>

Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., y Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo

riguroso de su relación. *Ad-Minister*, 26, 5-15. <http://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>

Molino, H y Corena, P. (2013). Medición del clima organizacional del área Administrativa de la Universidad de Sucre y propuesta de mejoramiento. *Revista Pensamiento Gerencial*, (2), 1-8.
<https://doi.org/10.24188/ISSN.v0.n2.2014.136>.

Montes, S. (2019, 20 de febrero). Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo. *La República*. <https://www.larepublica.co/altagerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>

Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., y Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*, 4ª ed. Ediciones de la U.

Ospina, W. (2017). *Salarios y flexibilización laboral en Colombia: un análisis desde la jurisprudencia presentada por las altas cortes* (trabajo de grado, Derecho, Universidad Católica de Colombia).
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15123/1/Art%C3%ADculo.%20Salarios%20y%20flexibilizaci%C3%B3n%20laboral%20en%20Colombia%252c%20un%20an%C3%A1lisis%20desde%20la%20jurisprudencia%20p.pdf>

Plurum (s.f.). *Soluciones*. Plurum. <http://www.plurum.co/soluciones/>

Power, M. J., Dedouza, K. C., & Bonifazi, C. (2016). *Outsourcing handbook. How to implement and create successful outsourcing process*. Kogan Page.
https://issuu.com/adenijoyelolalp/docs/the_outsourcing_handbook_how_to_imp

Ramírez Herrera, R. E. (2014). *La naturaleza jurídica de la externalización (outsourcing) de procesos de conocimiento como contrato unitario relacional*

(disertación doctoral, Facultad de Derecho, Universidad de Alicante).

https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/62415/1/tesis_ramirez_herrera.pdf

Reina Barragán, M. del R. (2014, diciembre). *Identidad corporativa y sentido de pertenencia en el colaborador outsourcing* (trabajo de grado, Especialización en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano).

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3375/Identidad%20Corporativa%20y%20Sentido%20de%20Pertenencia%20en%20el%20Colaborador%20Outsourcing.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Trabajadores felices, empresas más productivas (2019, 16 de octubre).

Vanguardia. <https://www.vanguardia.com/economia/negocios/trabajadores-felices-empresas-mas-productivas-BD1511425>

Universidad de Salamanca (2009, junio). *Informe de resultados. Análisis de resultados de la encuesta de satisfacción laboral. Cuestionario de satisfacción laboral del personal de administración y servicios. Curso 2008-2009*. Universidad de Salamanca, Unidad de Evaluación de la Calidad.
<https://docplayer.es/9234618-Informe-de-resultados-analisis-de-resultados-de-la-encuesta-de-satisfaccion-laboral-personal-de-administracion-y-servicios-curso-2008-2009.html>

Vargas Isaza, C. C., Arrieta Burgos, E, Fernández Londoño, C., Vieco Giraldo, J., y CESLA (2019). *Tercerización e intermediación laboral: balance y retos*. Colección Trabajo y Economía. ANDI.

<http://www.andi.com.co/Uploads/Tercerizacio%CC%81n%20e%20intermediacio%CC%81n%20laboral%20balance%20y%20retos%20Colombia%20CESLA.pdf>

Wilches Rubio, N. J. (2018, diciembre). *Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas Colombia* (trabajo de grado, Maestría en Gestión Social y Empresarial, Facultad de Ciencias Sociales y

Humanas, Universidad Externado de Colombia).

<https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1521/1/DNA-spa-2018->

Clima_organizacional_y_satisfaccion_laboral_del_trabajador_en_la_empresa_Mineria_Texas_Col

ANEXO

Anexo. Formato del cuestionario

NOMBRE				
CARGO				
ÁREA				

PUESTO DE TRABAJO	RESPUESTA
1. El trabajo de mi unidad está bien organizado	De acuerdo
2. Mis funciones y mis responsabilidades están definidas; por tanto, se lo que se espera de mí	Totalmente de acuerdo
3. En mi unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas	En desacuerdo
4. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades	De acuerdo
5. Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo	Indiferente
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD	
6. El/la responsable demuestra un dominio técnico o un conocimiento de sus funciones	De acuerdo
7. El/la responsable soluciona los problemas de manera eficaz	De acuerdo
8. El/la responsable de mi unidad delega con eficacia funciones de responsabilidad	Indiferente
9. El/la responsable toma decisiones con la participación del personal de la unidad	De acuerdo
10. El/la responsables me mantiene informado/a sobre los asuntos que afecta a mi trabajo	De acuerdo
AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS	

11. La relación con los/las compañeros/as de trabajo es buena	De acuerdo
12. Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas	De acuerdo
13. Me siento parte de un equipo de trabajo	De acuerdo
14. Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo	De acuerdo
15. El ambiente de trabajo me produce estrés	De acuerdo
COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN	
16. La comunicación interna en la unidad funciona correctamente	De acuerdo
17. Me resulta fácil la comunicación con mi responsable	De acuerdo
18. Recibo la información necesaria para desarrollar de manera correcta mi trabajo	De acuerdo
19. Conozco los servicios que prestan otras unidades de Ecopetrol S. A.	Indiferente
20. Tenemos una adecuada coordinación con otras áreas de Ecopetrol S. A.	De acuerdo
21. La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es buena	De acuerdo
CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS	
22. Las condiciones de trabajo de mi unidad son seguras (no representan riesgos para la salud)	No sabe o no responde
23. Las condiciones ambientales de mi unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos y ventilación.) facilitan mi actividad diaria	No sabe o no responde
24. Las instalaciones de la unidad (superficie, dotación de mobiliario y equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios	Totalmente en desacuerdo
25. Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo	De acuerdo
FORMACIÓN	

26. Recibo la formación necesaria para desempeñar de manera correcta mi trabajo	Indiferente
27. Las capacitaciones y las charlas son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo	De acuerdo
28. Existen procedimientos adecuados para que mis necesidades profesionales se atiendan en el proceso de plan de carrera	Totalmente en desacuerdo
29. Cuando es necesario, Ecopetrol S. A. facilita o autoriza capacitaciones externas al margen del proceso de plan de carrera	En desacuerdo
30. Cuando Ecopetrol S. A. implanta una nueva aplicación informática o nuevos procedimientos, entre otros cambios, facilita el plan de carrera	De acuerdo
IMPLICACIÓN EN LA MEJORA	
31. Entre los objetivos de mi área de control de proyectos es prioritaria la mejora de la calidad de los proyectos que manejamos	De acuerdo
32. El/la responsable de mi unidad pone en marcha iniciativas de mejora	Indiferente
33. Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora	De acuerdo
34. En mi área se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad del área de control de proyectos	Indiferente
35. Me siento copartícipe de los éxitos y los fracasos del área de control de proyectos	De acuerdo
36. En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi unidad	Indiferente
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	
37. Estoy motivado/a a realizar mi trabajo	Indiferente

38. Se reconocen en forma adecuada las tareas que realizo	Indiferente
39. Cuando introduzco una mejora en mi trabajo, se me reconoce	De acuerdo
40. En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones y beneficios sociales, entre otras) son satisfactorias	Indiferente
41. Ecopetrol S. A. me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional	Indiferente
42. El nombre y el prestigio de Ecopetrol S. A. son gratificantes para mí	Indiferente
43. En general, me siento satisfecho/a en mi área de control de proyectos	De acuerdo

Fuente: elaboración propia (2020)