

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL  
COSECHANDO SUEÑOS**

**MARIA JUDITH JARAMILLO POSADA  
VICTORIA EUGENIA GIRALDO VELASQUEZ**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y  
ORGANIZACIONAL  
PEREIRA  
2016**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INTERVENCION DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL COSECHANDO  
SUEÑOS**

**MARIA JUDITH JARAMILLO POSADA  
VICTORIA EUGENIA GIRALDO VELASQUEZ**

**Asesor:**

**Juan Carlos Castaño Benjumea**

**Director**

**Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de  
Magíster en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y  
ORGANIZACIONAL**

**PEREIRA**

**2016**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	8
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	10
<b>3.1. ESTUDIOS PREVIOS</b> .....	13
<b>3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	20
<b>3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICAS</b> .....	21
<b>4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	22
<b>4.1 OBJETIVO GENERAL</b> .....	22
<b>4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	22
<b>5. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	23
<b>5.1 MARCO TEORICO</b> .....	23
<b>5.1.1 Aproximaciones conceptuales</b> .....	23
<b>5.2 CONCEPTO</b> .....	26
<b>5.3 PROPOSICIONES TEÓRICAS – PROPUESTAS DE CONCEPTOS-MODELOS</b> .....	36
<b>5.3.1 Características del Clima Organizacional</b> .....	36
<b>5.3.2 ¿Por qué y cómo una percepción afecta a la organización?</b> .....	38

<b>5.3.3 ¿Cómo se diagnóstica y evalúa el clima organizacional?</b> .....	40
<b>5.3.4 Ventajas y Desventajas del Diagnóstico organizacional</b> .....	43
<b>5.3.5 Dimensiones del Clima Organizacional</b> .....	44
<b>5.3.6 Enfoques del Clima organizacional</b> .....	52
<b>5.3.7 Modelo de Diagnóstico Organizacional</b> .....	55
<b>5.3.8 Instrumentos de medición del clima organizacional</b> .....	61
<b>5.4 MARCO LEGAL</b> .....	64
<b>5.5 MARCO CONTEXTUAL</b> .....	66
<b>5.5.1 ¿Qué se entiende por un Centro de Desarrollo Infantil- CDI?</b> .....	66
<b>5.5.2 Ubicación, Entidades e Inversión</b> .....	67
<b>5.5.3 Componentes de calidad en el CDI</b> .....	70
<b>5.5.3.1. Salud y Nutrición</b> .....	70
<b>5.5.3.2. Familia, comunidad y redes sociales</b> .....	71
<b>5.5.3.3. Proceso pedagógico</b> .....	71
<b>5.5.3.4. Talento humano</b> .....	72
<b>5.5.3.5. Ambientes educativos y protectores</b> .....	73
<b>5.5.3.6. Gestión y Administración</b> .....	73

<b>6. METODOLOGIA .....</b>	<b>74</b>
<b>6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>74</b>
<b>6.2 POBLACIÓN OBJETIVO .....</b>	<b>75</b>
<b>6.2.1 Muestra .....</b>	<b>75</b>
<b>6.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>77</b>
<b>6.3.1 Investigación bibliográfica .....</b>	<b>77</b>
<b>6.3.2 Aplicación de instrumento .....</b>	<b>77</b>
<b>6.3.3 Construcción de la base de datos .....</b>	<b>77</b>
<b>6.3.4 Validación.....</b>	<b>78</b>
<b>6.3.5 Análisis de la información: .....</b>	<b>78</b>
<b>6.3.6 Construcción del reporte de la investigación.....</b>	<b>78</b>
<b>6.4 UNIDAD DE ANÁLISIS.....</b>	<b>79</b>
<b>6.5 INSTRUMENTOS O MEDIOS PARA CAPTAR LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>79</b>
<b>6.5.1. Variables socio- demográficas y organizacionales.....</b>	<b>83</b>
<b>6.5.1.1 Variables Socio-demográficas: .....</b>	<b>83</b>
<b>6.5.1.2 Variables Organizacionales .....</b>	<b>84</b>
<b>6.5.2 Técnica de encuesta .....</b>	<b>85</b>

<b>6.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b> .....	86
<b>6.6.1 Análisis estadístico</b> .....	86
<b>6.6.2 Validez y confiabilidad del instrumento</b> .....	86
<b>7. FUENTES DE INFORMACIÓN DISPONIBLES</b> .....	88
<b>7.1 FUENTES PRIMARIAS</b> .....	88
<b>7.2 FUENTES SECUNDARIAS</b> .....	88
<b>8. RESULTADOS</b> .....	89
<b>8.1.1. Género</b> .....	89
<b>8.1.2. Grupos</b> .....	93
<b>8.1.3. Tipo de contrato</b> .....	97
<b>8.1.4. Rango de edad</b> .....	99
<b>8.1.5. Antigüedad en el cargo</b> .....	101
<b>8.1.6. Rango de edad de los hijos</b> .....	102
<b>8.2. ANÁLISIS VARIABLES ESTADÍSTICAS</b> .....	104
<b>8.3 ANÁLISIS DE CORRELACIONES</b> .....	120
<b>8.4 ANÁLISIS DE COEFICIENTES</b> .....	123
<b>8.5 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	125

<b>9. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL “COSECHANDO SUEÑOS” .....</b>	<b>143</b>
<b>10. CONCLUSIONES .....</b>	<b>152</b>
<b>11. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>154</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>156</b>



## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1: División de Planta de personal para aplicación de instrumento .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 2: Unidad de análisis y categorías .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 3: Alfa de Crombach por variable.....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 4: Distribución de grupos por género .....</b>	<b>96</b>
<b>Tabla 5: Distribución de grupos por nivel de estudios .....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 6: Baremo por grupos.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla 7: Escala de calificación .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 8: Semaforización de los rangos de calificación .....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 9: Análisis de correlaciones .....</b>	<b>120</b>
<b>Tabla 10: Análisis de coeficiente Beta.....</b>	<b>123</b>
<b>Tabla 11: Propuesta de sostenimiento.....</b>	<b>145</b>
<b>Tabla 12: Propuesta de plan de mejoramiento .....</b>	<b>148</b>
<b>Tabla 13: Propuesta del plan de inversión .....</b>	<b>151</b>

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1: Distribución por género .....</b>	<b>89</b>
<b>Ilustración 2: Distribución por grupos .....</b>	<b>93</b>
<b>Ilustración 3: Distribución por Contrato .....</b>	<b>97</b>
<b>Ilustración 4: Distribución por Rango de Edad .....</b>	<b>99</b>
<b>Ilustración 5: Distribución por Antigüedad en el cargo.....</b>	<b>101</b>
<b>Ilustración 6: Distribución por edad de los hijos.....</b>	<b>102</b>
<b>Ilustración 7: Percepciones de Grupo Profesionales .....</b>	<b>107</b>
<b>Ilustración 8: Percepciones de Grupo Administrativo .....</b>	<b>109</b>
<b>Ilustración 9: Percepciones de Grupo Guardas de Seguridad .....</b>	<b>112</b>
<b>Ilustración 10: Percepciones de Grupo Servicios Generales .....</b>	<b>113</b>
<b>Ilustración 11: Percepciones de Manipulación de alimentos .....</b>	<b>115</b>
<b>Ilustración 12: Percepciones de Docentes .....</b>	<b>116</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>Anexo 1: Datos estadísticos SPSS 22.0 de variables .....</b>	<b>166</b>
---	------------

## RESUMEN

El documento da cuenta de los resultados del ejercicio de investigación desarrollado por dos estudiantes de posgrado de la maestría en administración del desarrollo humano y organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira, fundamentada en un marco conceptual y metodológico necesario para abordar la medición del Clima Organizacional en el Centro de Desarrollo Infantil Cosechando Sueños, identificando las condiciones actuales del mismo y planteando una propuesta de intervención que permita el mejoramiento y/o fortalecimiento de éste.

El proyecto de investigación asume las respuestas de cada colaborador de la institución en aras de explorar, describir, comprender e interpretar las respuestas acerca del clima organizacional del centro de desarrollo, a partir de las percepciones que los mismos manifiestan sobre dicha situación.

Para efecto de la investigación cuantitativa descriptiva- no experimental transversal se tomó la totalidad de la muestra 51 colaboradores en los diferentes campos de la atención en primera infancia, a fin de presentar la propia visión y concepción del clima organizacional de la institución, cómo es percibido, conocido y cómo se sienten afectados.

El instrumento utilizado fue “SSET (Situación socio-afectiva de los equipos de trabajo) que mide diez (10) factores o variables que evaluaron el clima organizacional. Las variables de medición desarrolladas fueron: Comunicación, políticas y prácticas, Cooperación y Coordinación, Imagen y reconocimiento entre compañeros, Ejecución y evaluación, Reputación, Supervisión, El trabajo en sí mismo, Entrenamiento y desarrollo y condiciones de trabajo.

Los resultados se orientan al planteamiento de una propuesta de intervención, la cual nace del análisis y reflexión de cada componente de atención de la primera infancia en la institución y según los resultados se encontró que el CDI tiene un clima organizacional bajo en el cual las variables a fortalecer son comunicación, cooperación y coordinación, reconocimiento entre compañeros y ejecución-evaluación.

Palabras Claves: Clima Organizacional, percepción, Talento humano, plan de intervención, investigación y diagnóstico.

## SUMMARY

The document reports the results of the research exercise developed by two graduate students from the MBA human and organizational development of the Technological University of Pereira , based on a conceptual and methodological framework to address the measurement of organizational Climate Child Development Center Harvesting dreams , identifying current conditions and proposing a proposed intervention to improve and / or strengthen this .

The research project assumes the responses of each partner institution in order to explore, describe, understand and interpret the answers about the organizational climate development center, from the perceptions that manifest themselves on this situation.

To effect cross no experimental quantitative research descriptively the entire sample 51 collaborators in the different fields of early childhood care was taken in order to present its own vision and conception of the organizational climate of the institution, how is perceived , known and how they are affected .

The instrument used was "SSET (socio- emotional status of work equipment) that measures 10 factors or variables that evaluated the organizational climate. The

measurement variables were developed: Communication, policies and practices , cooperation and coordination , Image and peer recognition , execution and evaluation , Reputation , supervision, work itself , training and development and working conditions.

The results will guide the approach to a proposal for intervention, which is born of analysis and reflection of each component of early childhood care in the institution and according to the results found that CDI has a low organizational climate in which the variables are strengthening communication, cooperation and coordination, peer recognition and execution - evaluation.

Keywords: organizational climate, perception, human talent, plan intervention, communication.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones son los lugares en donde el hombre pasa la mayor parte de su tiempo, adquiere de experiencias, pone en práctica sus habilidades y enriquece su aprendizaje. El lugar de trabajo se considera un área en la que existe la oportunidad de interactuar con otras personas, brinda estatus y reconocimiento a los colaboradores; además de realizarse como ser humano.

Es por esto que al interior de las organizaciones se desarrollan fenómenos determinantes para el crecimiento de las mismas y de quienes pertenecen a ellas, uno de esos fenómenos es provocado por la interacción de las personas, la estructura y los procesos organizacionales que caracterizan la manera en la cual perciben la organización y a la vez influye su comportamiento; este fenómeno es conocido como el Clima Organizacional.

Este es el término más utilizado para describir el grupo de características que destacan una organización, o una parte de ella; en vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la Gestión del Clima Organizacional, como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fenómeno de los procesos creativos, lo cual tiene influencia en los



comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de forma adecuada para alcanzar las metas del Centro de Desarrollo Infantil “Cosechando Sueños” de la mejor forma posible.

Comprendiendo la importancia de lo anterior; se hace necesario que el Centro de Desarrollo Infantil “Cosechando Sueños” evalúe el Clima Organizacional con el fin de promover un ambiente educativo y protector, tanto para el cliente interno (colaboradores) como para el cliente externo (niños-niñas, familias beneficiarias y comunidad).

El Centro de Desarrollo Infantil posee una estructura que se caracteriza por un entorno dinámico con respecto a la prestación de servicios en educación inicial con calidad en el Corregimiento de Puerto Caldas.

Teniendo en cuenta la repercusión que el Clima Organizacional favorable tiene para los propósitos establecidos y en particular para el Centro de Desarrollo infantil “Cosechando Sueños”, por los servicios que se brinda en el, se obtuvo la motivación para realizar el estudio del Clima Organizacional, partiendo de los cambios constantes que se realizan en estos momentos en la atención a la Primera Infancia.

El país en los últimos cuatro (4) años ha venido construyendo estrategias de atención integral a la primera infancia dando a conocer los fundamentos políticos, técnicos y de gestión con los que debe operar un Centro de Desarrollo Infantil a nivel Nacional.

Según Alarcon (2013), los Centros de Desarrollo Infantil se conciben como un espacio de Atención Integral de Calidad a la Primera Infancia, donde se desarrollan un conjunto de acciones y servicios para satisfacer las necesidades esenciales que garanticen el goce de los derechos fundamentales de protección y cuidado, existencia, desarrollo, participación y construcción de ciudadanía.

Concibiendo la anterior concepción, para garantizar un proceso de educación inicial con calidad, el talento humano que está colaborando para dicho propósito debe estar inmerso en un ambiente cálido, armonioso y tranquilo donde se debe garantizar un buen comienzo; para asegurar que el sujeto cuente con las condiciones biopsicosociales necesarias y permanentes que le permitirán desarrollarse y vivir plenamente.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación cobra importancia por varias razones:

- Realizar al interior del Centro de Desarrollo infantil “Cosechando Sueños” un diagnóstico del clima organizacional que pueda servir como modelo para la generación de hábitos de alta calidad en la Atención en la Primera Infancia.
  
- Hacer una revisión conceptual de Clima organizacional en vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual, como elemento fundamental a utilizar por los dirigentes en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fenómeno de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en el Centro de Desarrollo infantil “Cosechando Sueños”.
  
- El estudio del proyecto se hace necesario con el fin de tener un conocimiento interno del Centro de Desarrollo infantil “Cosechando Sueños” y también permitir a los colaboradores expresar sus percepciones a

través de una herramienta oficial, así mismo obtener resultados que posibiliten plantear alternativas de solución enmarcados dentro del plan de mejoramiento propuesto para el Centro de Desarrollo Infantil Cosechando Sueños del Corregimiento de Puerto Caldas.

- Pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la dirección del Centro de Desarrollo infantil “Cosechando Sueños” ante los cambios internos y la necesidad de cualificación del Talento Humano para enfrentar las nuevas tareas encomendadas con respecto a la calidad en la Atención a la Primera Infancia.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una de las primeras tareas que asumió la comisión intersectorial para la atención en primera infancia fue el diseño de la estrategia de “Cero a Siempre”, que viene incluyéndose como el conjunto de acciones planificadas de carácter nacional y territorial, dirigidas a promover y garantizar el desarrollo infantil de las niñas y los niños desde su gestación hasta cumplir los seis años. Lo anterior, a través de un trabajo unificado e intersectorialmente que desde la perspectiva de derechos y con un enfoque diferencial, articula y promueve el desarrollo de planes, programas, proyectos y acciones para la atención integral que deben asegurarse a cada niño y cada niña, de acuerdo con su edad, contexto y condición.

Los esfuerzos de la Comisión están orientados a fortalecer la institucionalidad, asegurar el liderazgo particular de cada uno de los sectores en el tema, garantizar el compromiso por parte de las directivas y la idoneidad en el equipo técnico, y movilizar recursos y acciones que garanticen el pleno desarrollo de las niñas y niños a través de la atención integral. Mediante el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: “Prosperidad para Todos” en el cual el gobierno se comprometió con el diseño y puesta en marcha de una estrategia que involucra la acción decidida de los sectores de gobierno, planeación, salud, educación, cultura y bienestar. Así, la ley 1450 de 2011 por la cual se expidió el

Plan de Desarrollo estableció metas e inversiones específicas para la primera infancia, que apoyadas en desarrollos legales y técnicos complementarios, han apostado a que la atención integral en la primera infancia sea una acción permanente y sostenible del Estado.

Por ende, el Municipio de Pereira, ICBF y Comfamiliar Risaralda construyen dos Centros de Desarrollo Infantil en aras de brindar una mejor atención integral a los niños-niñas más vulnerables de los sectores de Tokio y el corregimiento de Puerto Caldas, modalidades institucionales que deben brindar una infraestructura, talento humano cualificado y mejores opciones de socialización para la población infantil, familias y comunidad.

Es por ello que el clima organizacional del Centro de Desarrollo Infantil es uno de los factores fundamentales a estudiar, donde se identificaran las falencias y fortalezas del mismo, mediante el talento humano que se encuentra dividido en dos subgrupos, los contratados por Comfamiliar Risaralda (equipo profesional) y por Fundalimentos (agentes educativas antes madres comunitarias, manipuladores de alimentos y servicios generales), situación que está generando un ambiente desgastante y conflictivo entre todos los colaboradores, se han presentado rivalidades, comentarios, desacuerdos, falta de solidaridad y reparos evidenciándose un trabajo en grupo, pero no en equipo.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, se considera un punto importante y clave para el Centro de Desarrollo Infantil analizar el clima organizacional observándose causas y consecuencias que interfieren para que se dé un adecuado y eficiente ambiente laboral, dado lo anterior, la actividad trae cambios permanentes que a la vez conllevan resistencia por parte de los actores y a un Clima Organizacional que con frecuencia no resulta el adecuado para la consecución de los objetivos.

El Centro de Desarrollo Infantil presenta falencias, debido a que el clima organizacional va más allá de las buenas condiciones físicas del sitio de trabajo, pues éste abarca aspectos emocionales, espirituales y morales. No puede haber un adecuado clima organizacional si el colaborador está afectado emocionalmente, si se siente excluido, subvalorado, en un escenario donde la persona no ve un mundo de realizaciones acordes con su experiencia de existencia (entendida en el sano criterio de la racionalización).

La situación anterior justifica la presentación de una propuesta que servirá para plantear un plan de intervención rediseñando estrategias que posibiliten lograr seguridad, confianza, comunicación, trabajo en equipo, alma colectiva y todo lo que posibilitará fortalecer la relación organización-colaborador.

### 3.1. ESTUDIOS PREVIOS

En la revisión de antecedentes de estudios realizados en empresas extranjeras y nacionales sobre trabajos en caminados a mejorar, diseñar y perfeccionar el clima organizacional, se exponen los siguientes:

- Chiang Vega, M. (2009). Clima Organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos.(Tesis Universum, Universidad Bio-Bio). Recuperado [file:///C:/Users/HOGAR/Downloads/clima\\_organizacional\\_y\\_satisfaccion\\_laboral\\_en\\_un\\_establecimiento\\_de\\_salud\\_estatal\\_\\_134\\_\\_%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HOGAR/Downloads/clima_organizacional_y_satisfaccion_laboral_en_un_establecimiento_de_salud_estatal__134__%20(1).pdf)

En esta investigación se pretendió elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones del sector estatal.

La muestra del estudio fue compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones.(p.1)



Para lograr el objetivo se procedió a la aplicación de una escala de medición para clima organizacional de Koys & Decottis (1991), y para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento basado en los cuestionarios S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá *et al.*

Los resultados muestran que el instrumento para medir clima organizacional y satisfacción laboral tiene una fiabilidad adecuada (mayor de 0,9), lo que implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems.

Respecto del instrumento para medir satisfacción laboral, el análisis factorial muestra seis factores con un coeficiente de fiabilidad alto (entre 0,8 y 0,9).

Los datos obtenidos permiten decir que en este caso en particular se presenta una relación suficiente y positiva entre las variables que se intentaron medir. En conjunto las correlaciones entre ambos tipos de variables, de *clima organizacional* y de *satisfacción laboral*, confirman la validez de las sub-escalas de clima pues estas relaciones responden a hipótesis muy plausibles.

- Cortés Jiménez, N. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa. (Tesis pregrado, Universidad de Veracruz) recuperado de <http://www.uv.mx/msp/files/2012/11/nelsymariencortesj.pdf>

Las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas, y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura que tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de clima organizacional (CO).(p.130)

En la ciudad de Xalapa se encuentra ubicada, una de las principales organizaciones que ofrecen servicios de salud a la población, el Hospital Regional “Dr. Luís F. Nachón”, el cual cuenta con una extensa plantilla de personal. Por otra parte la OPS implementa un modelo de análisis y desarrollo organizacional, en el cual el CO es uno de los cuatro grandes apartados para este análisis. Por todo esto surge la

interrogante de ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que prevalecen en el Hospital “Dr. Luís F. Nachón” de la ciudad de Xalapa, Veracruz, en el 2009?

Con el fin de dar respuesta a esta interrogante se plantea un objetivo general: diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Además de 6 objetivos específicos que se inclinan a determinar el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital, así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional.

Se diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 880 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir CO.

En general, se concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes

ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal.

En cuanto al CO por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción no satisfactoria del C.O., que implica a todas las variables y sus dimensiones. Además en los diferentes turnos del hospital no se muestran diferencias significativas en cuanto a la percepción no satisfactoria que tienen del hospital.

- Rivera Lam, M. (2000). El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa. (Tesis de maestría, Universidad de Antofagasta-Chile).Recuperado de:<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20UNIDADES%20EDUCATIVAS.pdf>

El Clima Organizacional de un grupo social es una variable mediadora entre los propósitos y los logros del mismo grupo. En el contexto educativo significa que entre lo que se planifica (objetivos, metas, fines) en una unidad educativa y lo que se logra (metas institucionales, rendimiento) hay una distancia que no se llena por la mera

acción de instancias separadas sino por la interacción de muchas variables que en cuanto percibidas por los actores sociales dan origen a "climas".(p.8)

En nuestro país (Chile) nos encontramos en el proceso, puesta en marcha de la Reforma Educativa, esto significa que los programas de estudio, las metodologías, los recursos materiales y humanos están recibiendo un impulso renovador de acuerdo al nuevo modelo educativo. Este proceso denominado por el Ministerio de Educación "la Reforma en Marcha" tiene el campo de acción primordial en las unidades educativas de nuestro país y cada unidad educativa es una organización con un clima determinado.

Por esta razón es fundamental medir los climas organizacionales en las escuelas para determinar en qué medida las interacciones favorecen o perjudican la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa.

La contribución que hará esta investigación se basa en la descripción del Clima Organizacional escolar, en una muestra de colegios de Antofagasta, cuando han transcurrido diez años desde que se promulgara la LOCE (Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza) que constituye el contexto de la actual Reforma Educativa en Chile.

Continúa con el aporte de las anteriores investigaciones descriptivas que han utilizado el test de Likert (adaptación del Dr. Alvaro Valenzuela, 1987), en trabajos de Administración educacional en la Universidad Católica del Norte (1989) y en la Universidad de Antofagasta (1992); ya que esta medición permite identificar varios elementos de gestión educativa como, por ejemplo, trabajo en equipo y liderazgo, estrategias decisivas en el éxito de la implementación de la Reforma Educativa.

-Martínez Hernández, M.(2011) Caracterización del clima organizacional en instituciones de educación infantil privadas y públicas. (Tesis pregrado, Universidad de la Sabana).

El trabajo de investigación hizo una descripción de ambientes educativos por medio de un instrumento que fue validado por medio de juicio de expertos. Se retomó un instrumento elaborado por Ibarra, A. y Díaz, C; el instrumento se sometió a una serie de ajustes para su aplicación en el campo real. El instrumento se aplicó a 22 profesores de instituciones públicas y privadas para conocer su percepción acerca del clima en cada una de sus instituciones. Tuvo un enfoque cualitativo-cuantitativo para la recolección y análisis de datos. Los resultados obtenidos dieron un panorama general de la validez y confiabilidad del instrumento y se establecieron una serie de recomendaciones y conclusiones para mejorar el instrumento y el clima en las instituciones.(p.357)

Realizando las investigaciones pertinentes en las páginas web y en las bases de datos confiables se encuentra un sin número de estudios realizados en empresas públicas y privadas sobre clima organizacional, pero no se reportan antecedentes de investigación en Centros de Desarrollo Infantil en el país, siendo un reto por la complejidad e innovación del tema debido al lugar donde se realiza el aporte final.

### **3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Surge la pregunta ¿De qué manera un estudio de clima organizacional en el Centro de Desarrollo Infantil del Corregimiento de Puerto Caldas, permitirá diseñar un plan de intervención?

### **3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICAS**

¿Cuál es la percepción de los colaboradores del Centro de Desarrollo Infantil “Cosechando Sueños” concerniente al clima organizacional de la institución?

¿Cuáles son las variables que inciden positiva o negativamente en el Clima organizacional del Centro de Desarrollo Infantil “Cosechando Sueños”?

¿De qué manera se va a formular el plan de intervención del clima organizacional de acuerdo al diagnóstico realizado?



## **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Medir el clima organizacional en el Centro de Desarrollo Infantil “Cosechando Sueños” del Corregimiento de Puerto Caldas.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar un diagnóstico del estado actual del clima organizacional del Centro de Desarrollo Infantil “Cosechando sueños” del Corregimiento de Puerto Caldas.

Identificar las causas que inciden en el clima laboral positivo o negativo en el Centro de Desarrollo Infantil “Cosechando Sueños”.

Diseñar una propuesta de intervención que contribuya al clima organizacional en el Centro de Desarrollo Cosechando Sueños.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1 MARCO TEORICO**

#### **5.1.1 Aproximaciones conceptuales**

Los siguientes antecedentes conceptuales permitirán observar el constructo del concepto de clima organizacional mediante tres escuelas de pensamiento que mostrarán sus aportes al tema:

El constructo de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional (Gellerman, 1960,p222).

No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela Gestalt y por otra la escuela Funcionalista.

La primera hace referencia al enfoque de la percepción, es decir, el todo es diferente a la suma de sus partes, los individuos captan el orden de las cosas como están en la realidad y un proceso de integración del pensamiento. (Koffka, 1996,p.120)

La segunda plantea el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y de las diferencias individuales para obtener una adaptación al medio. (William, 2009,p.321)

Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptables con el mundo que los rodea (Brunet, 1992, p.234).

La tercera en el ámbito de la psicología social el concepto de clima organizacional, es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros.(Myers, 1995.p.201).

Es así como también es importante comprender que la definición de Clima organizacional, se hace necesario diferenciar que se entiende por estructura y por proceso, son dos grandes categorías de variables importantes. (Stephen, 1996,P.786).

La estructura corresponde a la planta física de los componentes de una empresa, mientras que el proceso se relaciona con la gestión del recursos humano, de esta premisa es importante rescatar que el estudio del clima organizacional, necesita que estos dos componentes se entrelacen para formar un sistema (el todo y sus partes).

Teniendo en cuenta las tres escuelas las organizaciones siempre deben tener presente que están trabajando con seres humanos, los cuales expresan sus emociones y comportamiento de diferentes maneras, es allí donde se debe prestar atención al comportamiento verbal y no verbal de los colaboradores para trabajar y potencializar las diferentes percepciones que se puedan dar entorno al clima que se da dentro la institución. La organización debe velar por cuidar y proteger la integridad física y emocional de cada colaborador porque es el capital intelectual que hace que se fortalezca y crezca cada día la organización.

## 5.2 CONCEPTO

En el estudio de esta investigación se puede hacer referencia sobre “Las primeras alusiones al término de clima organizacional de acuerdo a la tres etapas y tiempos en que ha venido evolucionando el termino clima organizacional y de acuerdo a los aportes realizados por cada uno de los siguientes autores:

(Lewin, Lippit y White, 1939, p.121-127), diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo tenía relación al clima, las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes atmosferas sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

(Flieshman, 1953b. p.153-158) y (Argyris, 1958.p.256), quienes han experimentado en diferentes climas organizacionales, y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico. (Toro, 1992,p.98).

El concepto de clima organizacional ha venido evolucionando a través del tiempo. En un primer momento en el año de 1938, surge la primera definición planteada por Kurt Lewin, producto de un experimento realizado con niños-niñas entre 10 y 11 años, cuyo objetivo era describir cómo afectan los estilos de liderazgo el comportamiento individual, para Lewin el concepto de clima se fundamenta en efectos contextuales para luego, explicar un comportamiento individual; la relación causal existente entre lo macro, representado por la organización y su entorno, lo micro, representado por el individuo.

(Beltrán y Bueno, 1995.p.120), fueron sus aportes a la Escuela Gestalt y el desarrollo de la teoría del campo de la ciencia social, donde afirma que el grupo es un todo, no es la suma de individualidades que lo forman, sino una totalidad dinámica; que existe dependencia recíproca o interdependencia entre sus miembros, es decir aquello que posee el grupo en conjunto, es su carácter distintivo.

Para Kurt Lewin citado por Salvador (2009), lo grupal está por encima de lo individual, en este sentido interesa el estudio de las interacciones existentes y los sistemas de comunicación derivados (p.89).

Por otra parte Kurt (1973), afirma que la conducta es una función de la persona y de su ambiente, la persona y el ambiente son interdependientes, la persona percibe su ambiente de manera diferenciada, dependiendo de sus condiciones de desarrollo, de su personalidad y de su conocimiento. Un ambiente psicológico inestable provoca inestabilidad en el individuo, los factores ambientales (físicos o no físicos), personales (necesidades, motivaciones) en interacción constituyen el espacio vital o espacio psicológico (p.155).

La siguiente etapa con respecto al concepto de Clima se da en los años sesenta y parte de los setenta, donde la noción de clima se extiende a otro tipo de organizaciones no productivas como bancos, escuelas, agencias de desempleo, administración de gobierno, agencias de desempleo u hospitales, época en la cual (Taguiri, R, y Letwin, G., 1968.p.11-32), definen clima “como una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que es experimentado por los miembros, influencia su comportamiento y se puede describir a través de la organización”

(Litwin y Stringer , 1978.p.233), conceptualizaron el clima como las percepciones que los individuos compartían sobre los efectos de la estructura y el sistema de sanciones de la organización tenía sobre su motivación. Encuentran que el clima organizacional es el resultado de los efectos subjetivos, percibidos del

sistema formal, el sistema informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada.

Es decir, encuentran que el clima organizacional es el resultado de los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal e informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre actividades, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. (Citado por Méndez, p. 32)

(Hellriegel y Woodman, 2004,p.635), define el clima como el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas y que puede ser inducidos por la forma en que la organización y sus subsistemas tratan con sus colaboradores y entorno.

En los planteamientos de los autores se evidencia el interés y la necesidad de atender la relación causa-efecto existente entre individuo y organización; donde las percepciones y el entorno dan cuenta de lo que es el clima organizacional. Por otro lado las percepciones y los efectos que produce el entorno, son de carácter individual, cada uno asimila e interioriza lo que llega a los sentidos de manera particular. Es vital que sus



percepciones puedan hacer eco en razón de una construcción conjunta de alma colectiva que posibilitará estrategias de carácter inmediato en aras de que cada colaborador ponga sus habilidades y destrezas en pro de un mejor clima organizacional.

Uno de los enfoques más importantes de esta época fue la propuesta por Likert (1951,p.218), cuyo objetivo era identificar sistemas de organización, uno de cuyos componentes es el clima, lo cual hizo identificando las percepciones de los colaboradores de la organización con respecto a ocho dimensiones relativas a la estructura (escala, tecnología y roles) procesos administrativos (dirección, control, sanciones) y a las comunicaciones entre posiciones jerárquicas, de las cuales resultarían cuatro tipo de clima: autoritario explotador, autoritario paternalista, consultivo y de participación en grupos (Méndez, 2005,p.32).

En Colombia se ha trabajado con el modelo inspirado en la teoría Likert, se considera que el clima organizacional es producto de los estudios de dirección y que está relacionado con las variables objetivos, procesos de liderazgo, comunicaciones, toma de decisiones, control, relaciones interpersonales, motivación, capacitación y entrenamiento. La relación de esas ocho variables permiten obtener de la organización, interferir el clima o identificar fortalezas y debilidades (citado por Méndez, p. 56)

La tercera etapa en los estudios de clima se inició en los años ochenta y está enmarcada por una fuerte crisis epistemológica y teórica (surgimiento de la cultura organizacional y crítica a las técnicas cuantitativas) (Abravanel,1988, p.117-133).

Siguiendo a Payne (1990), la crítica está basada en el excesivo énfasis que puso la psicología industrial a lo individual al estudiar las organizaciones , la idea de que las percepciones son compartidas, y el desconocimiento práctico de la cultura ya que son elementos importantes a la hora de percibir, pensar y actuar.(p.77-80).

Poole (1985), define clima “como un conjunto de creencias generalizadas que contribuyen a la coherencia de una cultura y guía sus desarrollos”.(p.435).

Los anteriores autores ven que el clima organizacional se contrasta con una cultura organizacional, conlleva los medios ambientes organizacionales, como enraizados en el sistema de valores de la organización, pero tiende a presentar estos medios ambientes sociales en términos relativamente estáticos, describiéndolos en términos de un fijo conjunto de dimensiones. Por ende las organizaciones e instituciones deben generar acciones que permitan que la cultura organizacional sea introyectada de manera práctica y que el colaborador pueda llevar a lo cotidiano los aspectos misionales de la organización.

Según Lengnick-Hall (1993), el clima organizacional se define “como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidos directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del colaborador.(p.454-470).

Mota (1998), señala que en cuanto al clima organizacional, las percepciones que el colaborador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, es un fenómeno interviniente que media entre los factores el sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización(productividad, satisfacción y rotación).

Este enfoque es importante porque reside en el hecho de que el comportamiento de un colaborador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el colaborador de estos factores. Sin embargo, estas obedecen a las actividades, interacciones y de otra serie de experiencias que cada integrante tenga con la institución; de ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.(p.345)

Según Mota (1998), señala las siguientes características:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo: estas características son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en este medio ambiente.
  
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
  
- El clima es una variable que media entre los factores los sistemas organizacionales y el comportamiento individual.

Lo anterior nos dice que las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de un organización a otra y de una sesión a otra dentro de una misma institución. El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema independiente altamente dinámico. Cada situación que se presente al interior de la empresa puede causar efecto en las relaciones y dinámicas organizaciones.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un clima particular en función de las percepciones de los colaboradores. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos

inciden en el desempeño que afecta la organización y por ende en el clima generando un proceso cíclico.(p.345).

Para efectos de este estudio se tomará la definición dada por (Guillen y Guil, 2000), quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”. En el cual hay tres signos que caracterizan el estudio de clima laboral:

- Implicación y participación de los colaboradores de la organización a través de las percepciones que tiene cada uno.
  
- Recursos de solución de problemas, son las valoraciones realizadas por los colaboradores sobre los mecanismos para que se detecten las falencias y se implementen las soluciones.
  
- Integración en el proceso de dirección: es necesario que los resultados de los estudios de clima, sean analizados y tomados en cuenta por la estructura jerárquica de la organización para poder tomar las medidas oportunas para el desarrollo y mejora continua.(p.56).

Es así como se puede concluir diciendo que todas las definiciones expuestas anteriormente llevan consigo implícitas de una manera u otra las percepciones del individuo y como el contexto donde se labora determina el comportamiento individual y colectivo. El Clima Organizacional es una construcción de la realidad social que se vivencia en cada institución, por ende, esta realidad se refleja en las interacciones entre compañeros y directivos.

El poder escuchar a cada uno de los colaboradores sobre como siente, que posibilidades de desarrollo personal y organizacional le posibilita la institución, da cuenta de la cercanía que se tiene con cada uno(a) de los que hacen parte de la organización, allí es donde cobra importancia la gestión del ser y las acciones que utiliza un líder para comprender las necesidades de su equipo, del proyecto de vida y como estas se alinean con los objetivos institucionales.

## **5.3 PROPOSICIONES TEÓRICAS – PROPUESTAS DE CONCEPTOS- MODELOS**

### **5.3.1 Características del Clima Organizacional**

Según Hellriegel (1999), para entender las características del clima en una organización:

Se debe partir de los siguientes referentes teóricos para comprender los comportamientos individuales y colectivos que se dan al interior:

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los colaboradores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.(p.640)

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

- Es externo al individuo
- Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional (p.36).

Rodriguez, M (2005), menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los colaboradores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los colaboradores.
- Los colaboradores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.



- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus colaboradores pueden estar insatisfechos.(p.157-177).

Se puede observar que el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Así mismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional. Comportamiento y percepciones están estrechamente ligadas por lo tanto el colaborador que hacer parte de una institución debe ser objetivo al momento de realizar sus apreciaciones del lugar donde labore, porque una impresión subjetiva puede causar repercusiones en los demás compañeros.

### **5.3.2 ¿Por qué y cómo una percepción afecta a la organización?**

A partir de la siguiente definición-percepción: es un proceso individual que hace que dos o más personas puedan opinar en forma distinta de una misma persona, idea, producto, servicio, momento, situación, película, libro, de todo lo que nos rodea, entre otros. Se retomarán los siguientes aportes de autores necesarios en el desarrollo de la esta investigación.

Según Berelson y Steiner (1964), “es el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta la información que recibe para crear una imagen intangible”. Es decir, los colaboradores de una organización reciben un mensaje de parte los superiores para llevar a cabo un mismo proceso de producción a través de distintos medios (equipos de trabajo, tiempo, diseño, publicidad, promoción y precio), y pueden tener diferentes formas de percibir o interpretar ese mensaje. Toman toda la información referente al producto, luego la procesan y se crean una propia imagen de este proceso.(p.281)

Según Kotler (2003), las personas tienen diferentes percepciones del mismo objeto o situación debido a que existen tres procesos de percepción:

- **Atención selectiva:** frente a mucha información o estímulo, las personas seleccionan a que prestar atención. Serán más percibidos aquellas comunicaciones o productos que sobresalgan del montón.
- **Distorsión selectiva:** el consumidor cambia el mensaje que el producto le quiso transmitir. Lo transforma dándole otro significado, generalmente por preconceptos o paradigmas que posee.
- **Retención selectiva:** retenemos en nuestra mente aquello con lo que estamos más de acuerdo o aquello que nos conviene más. Por lo tanto, debemos convencer al consumidor y repetir conscientemente el mensaje para que este sea retenido. (p.442)

Es de importancia precisar con estos aportes que la percepción que cada colaborador tenga de la institución se replicará en la comunicación interna, externa siendo favorable o desfavorable para las personas que se vinculen a la organización, es decir, mediante los comentarios, acciones y discursos del personal, la nueva persona deberá tener un criterio propio sobre como él o ella percibe su ambiente de trabajo para realizar su ser, hacer y quehacer laboral.

En la organización se pueden dar los tres tipos de percepciones porque hay diferencias generacionales que repercuten seriamente en como interiorizan las instrucciones para el desarrollo de sus acciones laborales. El ser humano es muy dado a transformar la información y acomodarla como mejor le parezca, pero es allí donde el líder debe buscar estrategias de comunicación que lleguen a todo el talento de una misma forma.

### **5.3.3 ¿Cómo se diagnóstica y evalúa el clima organizacional?**

El planteamiento de un diagnóstico organizacional supone según Rodríguez (1999), asumir una propuesta de diagnóstico considerando niveles y aspectos del comportamiento con la finalidad de orientar esfuerzos en la optimización de los resultados organizacionales tanto a nivel de cultura, productividad como satisfacción

laboral. Esto implica un compromiso de precisión y responsabilidad que conlleva: examinar cuidadosamente la realidad organizacional con el objetivo de detectar los factores de interacción relevante, evaluar la importancia de cada uno y plantear soluciones acertadas, tomando en cuenta aspectos macro-sociales como:

- La evolución de las organizaciones
- Contexto jurídico legal ineficiente
- Culturas organizacionales débiles y polarizadas
- Deterioro en las relaciones humanas
- Precarización del trabajo
- Inaccesibilidad al mercado laboral(p.101)

Según Sudarsky (1976), un modelo de diagnóstico para el clima organizacional:

Debe considerar las condiciones laborales que se ofrecen para propiciar el rendimiento de quienes conforman la organización, procesos psicológicos del individuo y del grupo inherentes al cumplimiento de tareas y resultados organizacionales como la productividad cultura y satisfacción laboral.

**Las condiciones laborales**, constituyen un factor importante de análisis en la problemática de cualquier organización y se refiere a los elementos que determinan y

propician el cumplimiento de las tareas ocupacionales así como a las situaciones que viven los colaboradores; incluye la duración del trabajo, organización y contenido del mismo, servicios sociales y remuneraciones, higiene y seguridad en el trabajo, prácticas y principios administrativos, jornadas laborales entre otros.

**Procesos psicológicos**, de compleja explicación teórica y difícil medición científica, está referida al funcionamiento cognitivo y afectivo acerca de cómo los colaboradores enfrentan su actividad ocupacional. El abordaje objetivo y oportuno de procesos como la comunicación, aprendizaje, motivación y valores pueden aportar significativamente en la determinación de los requerimientos básicos de ciertos puestos de trabajo y en el desarrollo de programas de intervención.

**Resultados organizacionales**, expresados por la productividad alcanzada, la cultura organizacional y el grado de satisfacción con el trabajo desempeñado, son también materia de estudio y cuya importancia radica en la materialización del proyecto de realización personal e institucional.

En tal sentido, considerar un diagnóstico organizacional implica tener en cuenta que se trata de un proceso de diagnóstico; que requiere pericia en el conocimiento de

procesos psicosociales de la organización y práctica profesional en acciones y decisiones con base teórica y metodológica.

Igualmente se puede aportar que realizar un diagnóstico organizacional, es como tener una radiografía del entorno, tipo de relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, compromiso, reputación y cooperación, que la investigadora puede hacer uso de el para promover procesos de retroalimentación y mejora que puede compartir con las directivas del Centro de Desarrollo Infantil. (p.11-12).

#### **5.3.4 Ventajas y Desventajas del Diagnóstico organizacional**

A continuación se enuncian algunas ventajas y desventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una institución según (Burke, 1998):

##### **Ventajas:**

- Realizar un diagnóstico organizacional estimula el trabajo en equipo
- A través de este instrumento se puede encontrar rápidamente dificultades en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y corto tiempo.
- Se genera un ambiente participativo

**Desventajas:**

- Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional
- Puede traer conflicto entre los colaboradores
- Un diagnóstico puede ser manipulado(p.88)

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede expresar que el presente estudio tiene ventaja tanto para los colaboradores, las investigadoras y directivos debido a la necesidad de encontrar las brechas que se han presentado desde hace dos años en el Centro de Desarrollo infantil “Cosechando Sueños”. El ambiente de trabajo se ha tornado conflictivo, el tipo de relaciones interpersonales no son las mejores, la relación con las directivas son de obstrucción a los procedimientos. Es por ello que la máxima ventaja de hacer el diagnóstico será la participación masiva de todos los colaboradores para generar en ellos sentido de pertenencia e inclusión que podrán garantizar una satisfacción al cliente interno y externo.

**5.3.5 Dimensiones del Clima Organizacional**

Luego de conocer los conceptos de clima organizacional, características, ventajas y desventajas del clima organizacional se debe tener en cuenta que se deben conocer

las diferentes dimensiones en las que se puede estar inmerso el clima organizacional según los siguientes autores:

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos e definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. (Brunet, L. 2011).

Likert, R (1974), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los colaboradores y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.



- Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.(p.45)

(Pritchard y Karasick, 1973), tienen un cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por 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.

- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
  
- Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
  
- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
  
- Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
  
- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
  
- Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
  
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.(p.345).

(Litwin. G. Y Stiger, H, 1978), menciona un cuestionario muy difundido el cual consta de nueve dimensiones:

- Estructura: Representa la percepción que tienen los colaboradores de la institución sobre la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones presentes en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad: Es el sentimiento de los colaboradores de la institución sobre su autonomía en la toma de decisiones en el trabajo.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los colaboradores de la institución sobre la adecuación de un sistema activo de recompensas, recibidas por un trabajo bien hecho o una gestión destacada. Es la medida en que la institución le da más uso a la figura del premio que a la de sanción.
- Desafío: Corresponde al sentimiento que tiene los colaboradores de la institución sobre los retos y pruebas que impone el trabajo en su día a día. La institución busca promover la aceptación y receptividad de un esquema de riesgos calculados, con la finalidad de alcanzar objetivos propuestos.
- Relaciones: Es la percepción por parte de los colaboradores de la institución en cuanto a la existencia y necesidad de un ambiente de trabajo grato y con adecuadas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: Es el sentimiento de los colaboradores de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los niveles directivos y de otros

colaboradores del equipo de trabajo. El énfasis esta puesto en el apoyo mutuo, en todos los niveles de la institución.

- Estándares: Es la percepción de los colaboradores acerca del énfasis y el enfoque que ponen las organizaciones sobre las normas del rendimiento de sus trabajadores.
- Conflicto: Es el grado de aceptación que poseen los colaboradores de la institución, tanto pares como superiores, en cuanto a la opiniones discrepantes que se pueden generar en el entorno laboral.
- Identidad: Es el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores para con la institución en sí, y que se es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. Es una manera de enlazar los objetivos personales con los de la organización.(p.238).

Toro (2009), después de hacer varios estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Relaciones interpersonales: Grado en que los colaboradores se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
- Estilo de dirección: Grado en que los líderes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.
- Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Compromiso con sus objetivos y programas.

- **Retribución:** Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
  
- **Disponibilidad del recurso:** grado en que los colaboradores cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
  
- **Estabilidad:** grado en que los colaboradores ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
  
- **Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
  
- **Valores Colectivos:** Grado en que se perciben en el interior: cooperación (ayuda mutua, apoyo), responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento), respeto (consideración, buen trato).(p.167).

Analizando cada una de las dimensiones se debe recordar que años atrás el personal de una empresa era sólo considerado como una materia más de producción, hoy en día es un individuo productor de valor agregado para la empresa, que genera un capital social que posibilita generar un desarrollo integral.

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

### 5.3.6 Enfoques del Clima organizacional

Es importante, poder dar a conocer los enfoques o modelos que se han propuesto del clima organizacional para determinar su naturaleza y enfatizar en uno según sea el caso necesario para la investigación:

Según Gómez (2004), para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador.

El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se caracterizan en este enfoque afirman un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la

percepción que el participante tiene sobre sus necesidades sociales si se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción.(p.97-113).

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los colaboradores. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el círculo” (Jonson, 2004, p.309).

Según Muchinsky (1994), la importancia de este enfoque reside en:

El hecho de que el comportamiento de un colaborador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el colaborador de estos factores. Sin embargo, están sujetas a percepciones que dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada colaborador tenga de la empresa. De ahí que el clima



organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Así mismos, lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

En una forma global el clima refleja los valores, las actividades y las creencias de los colaboradores, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre cuales debe dirigir sus inversiones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.(p.423).

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo,

además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los colaboradores, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los colaboradores, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros (Gómez y Cols., 2004).

De todos los enfoques mencionados sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad y se trabajó en la presente investigación, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el colaborador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Desde allí se hace el reconocimiento y se caracteriza las necesidades de los colaboradores con respecto a las situaciones que están interfiriendo en la satisfacción de su auto-realización y crecimiento laboral.

### **5.3.7 Modelo de Diagnóstico Organizacional**

Se puede considerar un sin número de modelos de diagnóstico organizacional, los cuales tiene diferentes áreas como: tecnológica, comportamiento humano, aspectos financieros y otros que hacen alusión a la información.

Para el estudio de esta investigación sólo se hará referencia a los modelos que están orientados al comportamiento humano, estos modelos tiene como misión comprender lo que los colaboradores hacen o dejan de hacer, no lo que realizan otros recursos como las máquinas. (Burker, 1998, p.88).

A continuación se resaltan los 6 modelos humanísticos que aportaron significativamente a las variables del instrumento que se aplicó en el Centro de Desarrollo Infantil:

- Modelo de 6 casillas de (Weisbord, M, 1978). Este modelo habla sobre seis aspectos fundamentales que son propósitos; cuyo punto se refiere a que los colaboradores de una organización deben tener clara la meta de la empresa.

- **Propósito:** Este punto se refiere a que los colaboradores de una organización deben tener clara la meta de la empresa y así mismos busca conocer si los colaboradores apoyan esta.

- **Estructura:** Esta variable nos permite conocer cómo las responsabilidades, tareas, son distribuida dentro la organización.

- **Recompensas:** A través de esta casilla podemos conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa. Así mismo la organización deberá visualizar si realmente las recompensas otorgadas son un incentivo para los individuos o tienen aspectos negativos.
  
- **Mecanismos auxiliares:** estos ayudan a que una organización realice sus funciones, es decir, los procesos que toda organización tiene para poder operar. Dentro de estos procesos esta la planeación, control, presupuesto, capacitaciones, logística y otras actividades que ayudan a los colaboradores a realizar sus respectivos trabajos, para lograr los objetivos de la organización.
  
- **Relaciones:** Se refieren a cómo los niveles interactúan y cómo las decisiones son tomadas y comunicadas. Del mismo modo esta casilla menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los colaboradores de la organización.
  
- **Liderazgo:** El liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo se encuentra en el centro del modelo porque Weisbord (citado por Burke, 1998) cree “que una de las labores primordiales del jefe o el líder es observar si hay señales luminosas entre otras casillas y mantener un equilibrio entre ellas, es importante mencionar que el líder es el responsable de

reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.

- **Ambiente externo:** estos influyen en la organización y viceversa. Dentro de estos factores podemos mencionar a la política, la sociedad, los cambios macro y micro económicos, instituciones religiosas, desastres naturales, entre otros.

En resumen el modelo de seis casillas de Weisbord es útil cuando se tienen mucho tiempo para realizar el diagnóstico de clima organizacional, y cuando no se está acostumbrado a pensar de forma sistemática y cuando se requiere de un mapa organizacional para su uso inmediato.(p.213).

- **Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman (1977).** El modelo está en relación de los insumos como algo fijo respecto al sistema, es decir, las variables tomadas por estos autores son medio ambiente, recursos a disposición de la organización, histórico de la organización y las estrategias que se desarrollan en el transcurso del tiempo

Para comprender específicamente este modelo se debe dar importancia a las 4 categorías: funcionamiento del sistema, comportamiento del grupo, relaciones interpersonales y el comportamiento individual y sus efectos, porque existe una

relación directa en la eficiencia del funcionamiento del sistema en su conjunto.  
(p.320).

- Modelo Pragmático Emergente de Hornstein y Tichy (1983). Está basado en la premisa de que la mayoría de las directivas y consultores “lucubran” teorías y modelos acerca del comportamiento organizacional y de cómo los sistemas humanos funcionan realmente. Es decir, este modelo trata de conceptos intuitivos, para ello establecieron un procedimiento que ayude a los líderes y consultores a enunciar y conceptualizar sus propios modelos implícitos.

En conclusión para la elaboración de un diagnóstico organizacional este modelo es una exploración de las suposiciones, tanto del consultor como del cliente respecto al comportamiento organizacional, sacando partido de las experiencias organizacionales.

- Modelo de contingencia de Lawrence y Lorsch (1988). Determina y hace hincapié en determinadas dimensiones de la organización como son la estructura y las relaciones entre grupos. Analizando este modelo permite resaltar que existe una determinación causaefecto en que tan bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias del medio ambiente y cuán bien actúa a la organización, es decir, como logra alcanzar sus metas y objetivos. (p.378).

- Modelo normativo Blake, y Moutón (1973). Sostiene que existe un mejor método para dirigir una organización, al cual denominaron 9.9, basado en una administración de estilo participativo. Dando importancia a la comunicación como un elemento fundamental para la excelencia de la empresa, estos autores manifestaron que la comunicación deficiente figura en primer lugar en una lista de 10 barreras, seguida por la falta de planeación.(p.36).

- Modelo Histórico.- Clínico de Levinson (1978). El autor distingue dos tipos de periodos en el ciclo vital, llamados los periodos estables, en estas fases se produce la exploración de posibilidades nuevas y desconocidas para el cambio. Además, Levinson a partir de esta clasificación, distinguió cinco periodos que podrían ser consecuentes con los cambios de edad. De esta teoría de Levinson se puede extraer conclusiones generales que expresan pragmáticamente la concepción organicista acerca de los sucesos.

Finalmente se concluye que en una investigación se requiere de una extensa gama de conocimientos teóricos para poder tener elementos fundamentales. Es por ello que los modelos anteriormente descritos hablan sobre como potencializar al recurso humano. La investigadoras seleccionaron cuidadosamente el modelo humanístico que se articula con el estudio propuesto debido a que el talento humano de una organización es el factor primordial para que puedan existir procesos y procedimientos que llevan implícitos el amor, constancia, persistencia y sentido de pertenencia a lo que están llevando a cabo.

### **5.3.8 Instrumentos de medición del clima organizacional**

Según las investigaciones realizadas se pueden presentar los siguientes instrumentos más utilizados en cuanto a la medición del clima organizacional:

Méndez (2005), surge la necesidad de darle un nombre al trabajo que después de 4 años, con dedicación, constancia, esfuerzo y participación de un número importante de estudiantes, mostraban resultados satisfactorios. En medio de consultas y de recibir opiniones de colegas, amigos, estudiantes, tomó la decisión de llamarlo I.M.C.O.C (Instrumento para medir clima en las organizaciones Colombianas), fundamentalmente porque el lenguaje del instrumento y sus múltiples aplicaciones era comprensible por personas de diferentes niveles educativos, ocupantes de todos los cargos en las empresas en que se aplicara.

Se compone de 14 variables o dimensiones que se anuncia a continuación:

1. Estructura
2. Responsabilidad
3. Toma de decisiones
4. Trabajo en equipo
5. Estándares



6. Resultados
7. Cooperación y apoyo
8. Liderazgo
9. Relaciones
10. Riesgos
11. Comunicación
12. Control
13. Obstáculos
14. Identidad

El I.M.C.O.C es un producto de consultoría por el cual las empresas Colombianas, conocen la percepción del clima que tienen sus colaboradores e implementan acciones para su mejoría. Igualmente este instrumento muestra grandes resultados incorporados a la docencia que han llevado a seguir realizando estudios al respecto.

Este instrumento ha sido aplicado a 176 empresas de los diferentes sectores con un total de 13.064 encuestas.(p.32)

Según Gómez (2004), con relación al diseño de pruebas para evaluar el clima, en el contexto Colombiano se han desarrollado instrumentos como el Test de clima organizacional TECLA desarrollado en la Universidad de los Andes de Bogotá que

consta de 90 aseveraciones a través de las cuales se busca que el individuo conteste únicamente falso o verdadero cada una de ellas dependiendo de su aplicabilidad o no a su trabajo o a la organización.(p.97).

Según Toro (2001), la encuesta ECO y tres instrumentos más se diseñaron como parte de una investigación en la Universidad Católica para evaluar el clima organizacional en el contexto de la educación superior.

Es una herramienta que permite a la alta gerencia obtener información detallada del clima organizacional de su empresa en 9 dimensiones:

1. Liderazgo
2. Valor cultura, orgullo
3. Servicio al cliente
4. Trabajo en equipo
5. Tecnología
6. Organización
7. Comunicación
8. Motivación y satisfacción
9. Recursos humanos

Con este instrumento se puede definir un plan, políticas y acciones a seguir para retener, motivar y comprometer al colaborador; así como comparar sus resultados con la información estadística de otras empresas del mismo sector. Posee 70 preguntas estándar, 5 preguntas cerradas a su elección y 1 pregunta abierta.(p.101)

Analizando los instrumentos de clima laboral de los muchos que existen, las investigadoras seleccionaron el que más se acerca a las necesidades del Centro de Desarrollo Infantil, teniendo en cuenta que todos buscan conocer las percepciones de los colaboradores, y poder así replantear, emprender planes de acción conducentes a ambientes educativos y protectores para los colaboradores. Se debe tener en cuenta que el instrumento es solo un medio para captar la información y esta se debe verificar mediante la socialización de los hallazgos encontrados con el fin de conocer si todas las percepciones fueron recogidas y acertadas.

#### **5.4 MARCO LEGAL**

Las disposiciones relacionadas con este estudio corresponden a la resolución 2646 del 17 de julio de 2008 del Ministerio de Protección Social, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a

factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional<sup>6</sup>.

En la resolución 2646 de 2008 se definen las características de la organización del trabajo como “aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor, define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así mismo como el trabajo en equipo”.

La presente resolución aplica para esta empresa toda vez que en su artículo 2, al establecer el ámbito de la aplicación, indica que incluye a los colaboradores públicos y privados. Adicionalmente, al ser una norma de orden público, deberá esta empresa adoptarla, aplicarla y cumplirla, realizando todas las gestiones necesarias para prevenir y determinar los factores de riesgo psicosocial a los que están o pudieran estar expuestos sus colaboradores. Es claro que estos factores de riesgo implican de manera directa todo aquello que hace parte del ambiente laboral y el clima organizacional, toda vez que estas enfermedades psicosociales laborales surgen de las indebidas e inadecuadas presiones entre empleadores y colaboradores.

Igualmente, a partir del 2014 se cuenta con las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo Decreto 1443 de 2014, modificado por la Resolución 1072 de 2015, en los cuales se hace énfasis en el riesgo psicosocial.

Así mismo, de conformidad con las disposiciones legales vigentes, el Centro de Desarrollo Infantil “Cosechando Sueños” es legalmente creado por un convenio tripartido entre Alcaldía de Pereira, ICBF y Comfamiliar Risaralda No. 1411 del 24 de Enero de 2012.

## **5.5 MARCO CONTEXTUAL**

### **5.5.1 ¿Qué se entiende por un Centro de Desarrollo Infantil- CDI?**

La comisión intersectorial para la atención en primera infancia de 2012 define “Es una de las modalidades de atención definidas dentro de la Política Pública de Primera Infancia. Se concibe como modalidad complementaria a las acciones de la familia y comunidad, dirigida a potencializar el desarrollo integral de los niños-niñas y a garantizar el derecho que tienen a la educación inicial de calidad”.(p.45)

### **5.5.2 Ubicación, Entidades e Inversión**

El centro de Desarrollo infantil se encuentra ubicado en el Corregimiento de Puerto Caldas, que se encuentra localizado a lo largo de la antigua banca del Ferrocarril de Occidente , en el extremo sur occidental del municipio de Pereira; limita al norte con el área rural del Corregimiento de Caimalito, al sur, con el río La Vieja y el municipio de Ulloa; al occidente con el río La Vieja, el municipio de Cartago, el río Cauca y con Anserma Nuevo y al oriente con el corregimiento de Cerritos.

El corregimiento de Puerto Caldas está conformado por los siguientes sectores: El Progreso, Puente Blanco, Mis Delirios, El Porvenir, Los Almendros, Las Camelias, María Auxiliadora, El Cofre y San Isidro, siendo la puerta de entrada al Departamento de Risaralda y al Municipio de Pereira. Cuenta con aproximadamente 14.000 habitantes en su mayoría desplazados por la violencia, de acuerdo a datos de la secretaria de salud de Pereira y tiene incorporadas aproximadamente 500 familias en la RED UNIDOS, estrategia de nivel nacional para la superación de la pobreza extrema, es uno de los corregimientos en Risaralda con una alta tasa en pobreza extrema.

Es así como la alcaldía de Pereira, Comfamiliar Risaralda y el ICBF mediante convenio se articulan para dar paso a la construcción de un CDI donde se agruparon los

22 hogares comunitarios que prestaban atención a la primera infancia en el corregimiento.

Se realizó una inversión de tres mil millones de pesos, de los \$3 millones el ICBF aportó cerca de 200 millones, la Alcaldía de Pereira 400 millones más el terreno que tiene una extensión de 3 mil metros cuadrados.

Este nuevo CDI benefician a 300 niños-niñas de 0 a 5 años, el cual tiene una gran particularidad y es el trabajo articulado de personal altamente calificado, ceñido a los más altos estándares internacionales de calidad para el desarrollo y protección de la primera infancia, con pedagogos, psicólogos, trabajadores sociales, auxiliares de cuidado, de enfermería y agentes educativas.

El costos de operación del CDI supera los mil millones de pesos anuales, gracias al convenio tripartito entre la Alcaldía de Pereira que aportó \$355 millones para funcionamiento y \$ 250 millones para el transporte de los niños-niña; Comfamiliar Risaralda \$ 100 millones y el ICBF \$ 400 millones para la alimentación, dotación, elementos pedagógicos, material didáctico, entre otros servicios.

El ICBF realiza un convenio con el operador FUNDALIMENTOS (ONG) para la distribución de los \$ 400 millones en los cuales deben contratar una parte del talento humano según la canasta (agentes educativos antes madres comunitaria, auxiliares de cuidado, manipuladores de alimentos y servicios generales); se suscribe CONTRATO DE OBRA o LABOR, para el cumplimiento del contrato de aporte N° 66-26-2014-07 8, firmado entre ambas partes.

Comfamiliar Risaralda es un cofinanciador del CDI en el convenio tripartito suscrito donde aporta 100 millones distribuidos también en talento humano (profesionales: enfermera, psicólogas, etnoeducadora, lenguajes expresivos, fonoaudióloga, educadora especial, pedagogas, auxiliar administrativo y Directora) y adecuaciones preventivas en el mantenimiento de las instalaciones. Se suscribe un CONTRATO CONVENIO A TERMINO FIJO No. 1411 del 24 de Enero de 2012.

Es así, como el CDI se rige por unos lineamientos técnicos y estándares de calidad con los que realiza actividades que garantizan de manera oportuna el desarrollo infantil de los niños-niñas de 6 meses hasta los 4 años 11 meses.



### **5.5.3 Componentes de calidad en el CDI**

Los Centros de Desarrollo se comportan como organizaciones autónomas y que desarrollan un proceso dirigido a potencializar el desarrollo integral de la primera infancia. Con la intención de poder operacionalizar el concepto amplio de calidad que se propone, como proceso de mejora continua, y de organizar la prestación del servicio en educación inicial en el marco de una atención integral, se hace necesario dividir en 6 componentes las condiciones de calidad del CDI, los cuales se describen a continuación:

#### **5.5.3.1. Salud y Nutrición**

El CDI realiza acciones enfocadas a propiciar hábitos de vida saludables, generación de espacios en condiciones higiénicas sanitarias para la salud de los niños-niñas y el consumo de alimentos requeridos (nutrientes) para su edad.

Los niños-niñas reciben 4 tiempos de alimentación, peso y talla, seguimiento nutricional, asesoría a familias, gestión de carné de salud, actualización de crecimiento y desarrollo, vacunas y atención diaria a las dificultades de salud que se presenten en la institución.

### **5.5.3.2. Familia, comunidad y redes sociales**

El principal objetivo del componente es orientar el trabajo con las familias, cuidadores y/o responsable de los niños-niñas matriculados, se crean espacios significativos de caracterización de la población, necesidades de atención a nivel psicológico y familiar mediante el acompañamiento en el proceso de crianza y formación de los niños-niñas.

Es importante resaltar que en el CDI se realiza un trabajo con múltiples actores donde todos tiene parte de responsabilidad en el desarrollo infantil, se desarrollan espacios con los líderes comunitarios, corregiduría e instituciones aledañas quienes hacen parte del entorno social donde se desenvuelven los niños-niñas del corregimiento.

### **5.5.3.3. Proceso pedagógico**

Se centra en responder a los intereses de los niños-niñas, donde el juego, la literatura, a exploración música, artística, deportes y recreación constituyen una experiencia fundamental de la educación inicial. Es así, como el CDI no es una institución que escolarice los niños-niñas sino que es vista como un espacio donde la población infantil realiza procesos de socialización con el grupo de pares y a través de proyectos de aula se crean los conocimientos y se solucionan inquietudes sobre el medio donde interactúan.

#### **5.5.3.4. Talento humano**

Se cuenta con un equipo interdisciplinario de alta calidad los cuales están al servicio de la comunidad institucional y general para facilitar los procesos de desarrollo integral que requiere la primera Infancia.

Se cuenta con cincuenta y un colaboradores (51) distribuidos así:

18 Agentes educativas (madres comunitarias que migraron al CDI)

6 Auxiliares de Pedagógicas

2 Psicólogas

2 Pedagogas

1 Étnoeducadora

3 licenciados en lenguajes expresivos (música, artes y deportes)

1 Enfermera Jefe

1 nutricionista

1 Supernumeraria asistencial

5 personas de servicios generales

5 manipuladores de alimentos

3 guardas de seguridad

1 auxiliar administrativa

1 directora General

1 directora administrativa

#### **5.5.3.5. Ambientes educativos y protectores**

Las actividades en este componente están enfocadas en garantizar efectivamente el derecho de cada niño-niña al desarrollo integral, teniendo en cuenta sus particularidades, las necesidades y al de su contexto, es decir, se le proporcionan las condiciones físicas, humanas, pedagógicas, culturales, nutricionales, sociales y administrativas con calidad y suficiencia.

#### **5.5.3.6. Gestión y Administración**

Se trata de todos los procedimientos organizados, con información actualizada, con procesos de gestión, generando un clima laboral adecuado manteniendo relaciones interpersonales adecuadas de respeto y armonía.

## **6. METODOLOGIA**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Es una investigación cuantitativa de nivel descriptivo, no experimental transversal ya que permitirá conocer las características actuales que conforman el clima organizacional en el Centro de desarrollo infantil Cosechando sueños.

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de un fenómeno, orientado a evaluar, analizar y describir las mejores alternativas de solución a dicho fenómeno.

Correlacionar porque tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación.

Mediante este estudio se obtendrá la información, bajo qué condición de satisfacción laboral están los colaboradores del CDI, y así poder hacer un propuesta de mejoramiento del clima organizacional.

## **6.2 POBLACIÓN OBJETIVO**

El universo de estudio lo constituyen 51 personas con las que se cuentan en cada uno de los componentes de atención en primera infancia del Centro de Desarrollo Infantil “Cosechando Sueños” del Corregimiento de Puerto Caldas.

### **6.2.1 Muestra**

Se usó la técnica estadística de censo, el tamaño de la muestra se definió debido a la cantidad de personas y la posibilidad de realizar las encuestas a la totalidad de la población. La misma estuvo conformada por el cien por ciento (100%) del universo.

Se realizaron cincuenta y un (51) encuestas, de las cuales dos (2) fueron anuladas por no tener claridad o por falta de respuestas en varios de los ítems. Los resultados serán tomados de manera grupal, y su aplicación es de carácter anónima.

**Tabla 1: División de Planta de personal para aplicación de instrumento**

Área	Planta de personal
Profesionales	11
Servicios generales	5
Manipuladores de alimentos	5
Administración	3
Guardas de seguridad	3
Docente	24

Fuente: Autor

El estudio se enmarca dentro de la siguiente delimitación:

- Geográfica: Centro de desarrollo infantil Cosechando Sueños – Puerto Caldas/ Risaralda
- Temporal: Mayo 2015 – Octubre 2015
- Demográfica: Personal que labora en el Centro de Desarrollo Infantil Cosechando Sueños, incluye personal con contratos laborales, prestación de servicios y en misión.
- Temática: Clima Organizacional

## **6.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.3.1 Investigación bibliográfica**

Se hizo con base en la información recolectada por medio de libros, revistas, trabajos de graduación, la internet, lo cual sirvió para ampliar la información y los elementos del estudio mencionado.

### **6.3.2 Aplicación de instrumento**

Se hizo de manera personalizada de forma escrita, presencia y entregados a cada uno de los colaboradores con el fin de poder brindar soporte en caso de ser requerido.

### **6.3.3 Construcción de la base de datos**

Se elaboró la base de datos en el programa SPSS 22.0 de acuerdo a las variables contenidas en la medición del clima organizacional, con el fin de ser alimentada con las respuestas consignadas en el cuestionario diligenciado.



#### **6.3.4 Validación**

A través de análisis factorial, confiabilidad a través del coeficiente de Crombach.

#### **6.3.5 Análisis de la información:**

En la base de datos SPSS 22.0 se aplicaron las pruebas estadísticas.

#### **6.3.6 Construcción del reporte de la investigación**

Con las etapas anteriores se construyó el informe final, donde se consignó el fruto de la revisión documental, y los resultados del análisis estadístico, de tal manera que se dio respuestas a las preguntas de investigación formulada, cumpliendo con los objetivos planteados.

#### **6.4 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La presente investigación se aplicó al personal directivo y colaboradores del Centro de desarrollo infantil “Cosechando sueños” del Corregimiento de Puerto Caldas. Esta unidad de análisis brindó la información requerida para cumplir con el objetivo trazado en el estudio.

#### **6.5 INSTRUMENTOS O MEDIOS PARA CAPTAR LA INFORMACIÓN**

El instrumento que se presenta a continuación, tiene las variables que se consideran necesarias e importantes para medir el clima organizacional del Centro de Desarrollo Infantil “Cosechando Sueños” del Corregimiento de Puerto Caldas, es necesario resaltar que el instrumento presenta validez y confiabilidad representativa, lo cual llevó a la decisión de hacer uso del mismo como mejor opción.

El inventario SSET (situación socio-afectiva de los equipos de trabajo), fue desarrollado para identificar la opinión que tiene los colaboradores acerca de diez aspectos que influyen en su actitud ante el trabajo colectivo.

**Tabla 2: Unidad de análisis y categorías**

<b>FACTOR</b>	<b>Definición Conceptual</b>
I. COMUNICACIÓN	Satisfacción por la disponibilidad de la información que se requiere para hacer el trabajo y el uso adecuado de los canales de comunicación organizacional que garanticen la óptima presentación del servicio.
2. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS	Mide el nivel de satisfacción del colaborador sobre la forma como el percibe que la organización divulga y aplica las normas, reglas y políticas organizacionales.
3. COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN	Significa disponer las cosas metódicamente, concertar medios y obrar conjuntamente con otro u otros para un mismo fin.
4. IMAGEN Y RECONOCIMIENTO ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO	Es ser conscientes de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación.
5. EJECUCIÓN EVALUACIÓN	Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, mediante una medición sistemática, objetiva del colaborador sobre la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran)
6. REPUTACIÓN	Es un conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa diferentes grupos de interés, tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.
7. SUPERVISIÓN	Es la acción de inspección, controlar que las actividades y trabajos que se desplieguen sean ejecutados de manera satisfactoria.
8. ELTRABAJO EN SÍ MISMO	Es el compromiso con la eficiencia y la eficacia. Las personas que poseen actitud se caracterizan porque: hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo. No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas.
9. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas en actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.
10. CONDICIONES DE TRABAJO	Se refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del colaborador.

Fuente: SSET (Situación socio afectiva de los equipos de trabajo). Instrumento de Clima organizacional. Mendoza (2012).

Méndoza (2012), realizó una investigación sobre el clima organizacional como factor de desgaste profesional en trabajadores de una empresa de autotransportes en el D.F., encontrando que el modelo de ecuaciones estructurales permitió visualizar las variables exógenas o independientes (sub-escalas del clima organizacional, SSET) y las variables endógenas o dependientes (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal); con sus correspondientes preguntas o reactivos que integran cada una de ellas, evaluando dicha hipótesis en forma conjunta, y confirmar los hallazgos empíricos del modelo teórico de Gordon y Roger y el de Maslach por otro.(p.1-14).

Es por eso que la validez y la confiabilidad del instrumento se analizó a través del análisis factorial y del alfa de Crombach y el comportamiento en el contexto de esta investigación.

La versión original del SSET, evalúa 10 factores o sub-escalas que se describen a través de 60 reactivos, los cuales se responden en una escala Likert, como la siguiente:

1= No estoy satisfecho

2= Estoy solo ligeramente satisfecho

3= Estoy satisfecho

4= Estoy muy satisfecho

5= Estoy extremadamente satisfecho

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

La prueba está diseñada en forma de cuestionario, la cual plantea sesenta (60) situaciones sobre la organización, y que posibilitan al colaborador mediante elección forzosa a contestar, de tal forma que su opinión contribuyó a la obtención de un resultado grupal que estadísticamente permitió establecer los niveles del clima laboral en el Centro de desarrollo infantil Cosechando Sueños.

El rango de aplicación del inventario incluyó a todos los colaboradores del Centro de Desarrollo Infantil “Cosechando Sueños” independiente del nivel jerárquico que ocupen. Se aplicó el instrumento de manera personalizada de forma escrita y los colaboradores fueron asesorados por sub-grupos con el fin de poder brindar el soporte necesario. La calificación de las variables no es individual sino grupal; y su aplicación fue de carácter anónimo.

Forma de Aplicación:	Aplicación Individual - Anónima
Asesoría:	Personalizada por las investigadoras
Tiempo de Aplicación:	40 minutos
Material:	Cuestionario impreso
Corrección:	Sistematizada, programa SPSS

### **6.5.1. Variables socio- demográficas y organizacionales**

Para la presente investigación el cuestionario integra la captación de variables socio-demográfico y variable organizacional. A continuación se incluyen cada una de ellas:

#### **6.5.1.1 Variables Socio-demográficas:**

- Género: Por categorías: Femenino  
Masculino

- Edad: Por rangos:
  - Entre 20 y 30 años
  - Entre 31 y 40 años
  - Entre 41 y 50 años
  - Mayor de 50 años
  
- Nivel de Estudios: Por categorías:
  - Primaria
  - Bachiller
  - Técnico
  - Tecnólogo
  - Profesional
  - Posgrado
  
- Edad de los hijos: Por rangos:
  - Menores de 10 años
  - Entre 11 y 18 años
  - Mayores de 18 años

#### **6.5.1.2 Variables Organizacionales**

- Tipo de contrato: Por categorías:
  - Termino Fijo
  - Obra Labor
  - Contratistas

- Antigüedad en el cargo: Por Rango: Menos de 1 año
  - Entre 1 y 3 años
  - Entre 4 y 6 años
  - Mayor a 6 años

- Área a la que pertenece: Por categorías:

- Profesional
- Administración
- Guarda de seguridad
- Servicios Generales
- Manipuladores de alimentos
- Docente

Según los grupos asignados por las investigadoras.

### **6.5.2 Técnica de encuesta**

Se realizó con el fin de conocer los estados de opinión y percepciones que tienen los colaboradores del CDI referentes al clima organizacional.



## **6.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **6.6.1 Análisis estadístico**

**Descriptivo:** Se realizó a través de una base de datos SPSS donde se hizo la tabulación y la interpretación de los resultados del instrumento aplicado, organizando la información mediante cuadros estadísticos y gráficos.

**Multivariado:** Se realizó a través de las correlaciones de Spearman para los ítems (ordinales) y correlaciones de Pearson para las variables (numéricas).

**Análisis de fiabilidad:** Se hizo a través de Alfa de Crombach, en SPSS 22.0

### **6.6.2 Validez y confiabilidad del instrumento**

La confiabilidad, consistencia y validez del instrumento de la presente investigación se obtuvo por medio del Alfa de Crombach, datos tomados del programa estadístico SPSS,

en el cual se demuestra que los resultados por cada variable corresponden al rango entre 0.7 y 0.9 de lo anterior, se puede definir que el instrumento fue valido para la realizar la medición del clima organización en el Centro de Desarrollo Infantil “Cosechando Sueños”, como se aprecia en la tabla 3: Alfa de Crombach por variable

**Tabla 3: Alfa de Crombach por variable**

VARIABLE	FACTORIAL	ITEMS	VARIANZA EXPLICADA	ALFA CROMBACH	ALFA CROMBACH ESTANDARIZADO
REPUTACION	1	6	74,97	0,931	0,933
TRABAJO	1	6	76,57	0,931	0,935
SUPERVISION	1	6	66,509	0,893	0,893
ENTRENAMIENTO	1	6	64,396	0,889	0,888
POLITICAS	1	6	64,401	0,886	0,888
COORDINACION	1	6	60,037	0,886	0,863
EJECUCION	1	6	79,047	0,875	0,8975
IMAGEN	1	6	59,678	0,859	0,869
CONDICIONES	1	6	58,238	0,843	0,847
COMUNICACIÓN	1	6	67,229	0,73	0,723

Fuente: Autor

## **7. FUENTES DE INFORMACIÓN DISPONIBLES**

### **7.1 FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias de información estarán constituidas por las encuestas aplicadas al 100% de la población del CDI “Cosechando Sueños”, también los acercamientos realizados a los trabajadores para ampliar la información y la entrevista realizada a la directora del CDI Tokio, que es otro centro de desarrollo infantil que opera bajo las mismas condiciones del CDI analizado.

### **7.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Están constituidas por los estudios, investigaciones, tesis de maestría y doctorales, eventos académicos, revistas y libros sobre Clima Organizacional que se hayan adelantado y que tengan relación directa con el objeto de estudio adelantadas a nivel internacional, nacional, regional y municipal

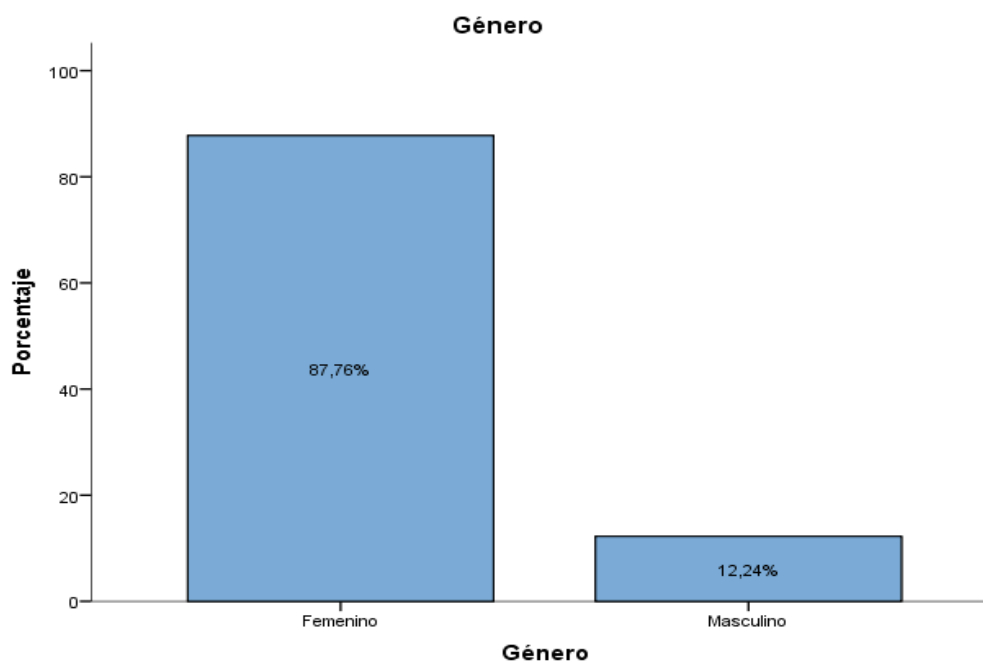
## 8. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del estudio mostrando los porcentajes obtenidos en las dimensiones analizadas.

### 8.1. Análisis variables socio – demográficas

#### 8.1.1. Género

**Ilustración 1: Distribución por género**



Fuente: Autor

Se considera que el 87,76% del personal que aplicó la prueba son del género femenino y sólo el 12,24% son del género masculino, lo anterior corresponde a que las tareas encomendadas a la mayoría del personal son aquellas que representan actividades del cuidado de los niños y niñas: tales como la educación, cuidado, preparación de alimentos, atención médica y servicios de aseo. El rol de la mujer en la sociedad Colombiana a través de la historia se ha ligado íntimamente a las acciones de cuidado y afecto; además, son estas las encargadas de la atención de los hijos y de las labores del hogar, por lo tanto, se tiene el concepto para la selección del personal como perfil básico que sean mujeres para los cargos similares.

En la sociedad actual, hablar del concepto de madre es un hecho complejo, hay que tener en cuenta la perspectiva de la que se está hablando, porque no es lo mismo hablar de madre desde una posición cultural o social, esta es la encargada de brindarle al niño o a la niña protección, cuidados, amor y cariño, construyendo así una relación entre la mujer y el niño (aunque biológicamente no lo haya concebido), afianzando lazos de acercamiento entre ellos; lo anterior difiere al hablar de madre desde lo biológico, donde es madre la mujer que ha pasado por un proceso de gestación y lactancia, en este caso ser madre radica en dar la vida.

Socialmente se ha construido el imaginario de que la madre siempre es la mujer buena, cuidadosa, protectora, cariñosa, la que es incapaz de hacerle daño a sus hijos;

rara vez se asocia a esta con comportamientos inadecuados hacia sus hijos, y sus acciones son justificadas bajo el manto de la buena educación, generalmente el hecho de ser madre es sinónimo de múltiples cualidades.

Por lo anterior, se hace necesario conocer cómo es representado el hecho de ser madre, tanto desde la perspectiva de la “madre comunitaria” como de la “madre usuaria”, pero siempre a partir de la institucionalidad, visualizando todos los cambios que ha afrontado la madre, y por ende, la estructura familiar; buscando así resaltar el papel que están jugando los nuevos actores que contribuyen en el cuidado y protección de los hijos-hijas.

Según (Orozco, 2001), una ampliación de las oportunidades del rol de cuidado y protección para las mujeres, revierte en el beneficio directo para los niños- niñas que contribuye de manera permanente al mayor bienestar de las familias, entre otras, porque tradicionalmente la mujer ha sido habilitada para ser la administradora del hogar proyectada en la comunidad, logrando importantes efectos; es decir, que se habla de un despliegue personal, familiar y comunitario de la mujer.

En la presente investigación se identifica que veintidós (22) personas fueron vinculadas al CDI, después de haber laborado varios años como Madre Comunitaria, lo

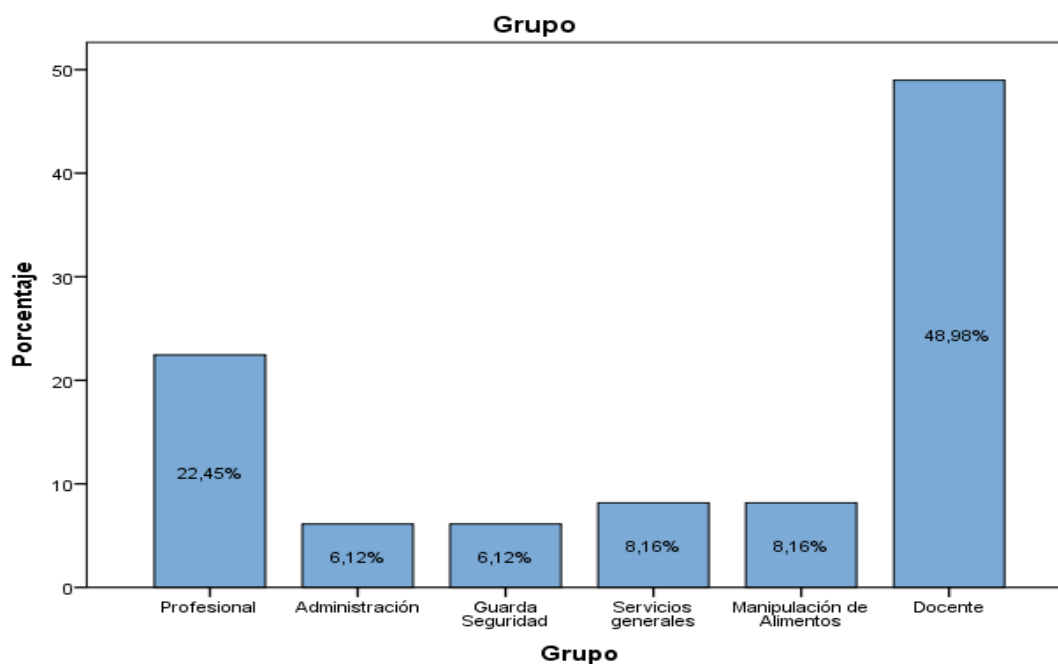
que arraiga el concepto de mujer en los cargos de cuidadora de la niñez en el establecimiento analizado. A su vez, los hombres (6 personas) aplican para cargos que requieren mayor fuerza, tales como auxiliar de mantenimiento de instalaciones físicas, docentes en actividades y guardas de seguridad.

Los cargos administrativos se considera que son indiferentes para el género.

La mediana está en 1 (Género Femenino) debido a que el 87,76% de los colaboradores que aplicaron son mujeres y la desviación estándar es de 0.33, ya que esa es la tendencia en el CDI excepto por los cargos que por perfil requiere que sean del género masculino.

## 8.1.2. Grupos

**Ilustración 2: Distribución por grupos**



Fuente: Autor

Para el presente estudio, se decidió realizar una división por categorías con el fin de hacer los análisis respectivos por grupos que se consideren homogéneos debido a sus funciones. Se identificaron las tareas a las que se dedica cada colaborador de CDI Cosechando Sueños y se obtuvieron seis (6) grupos de análisis.

Los profesionales, corresponden a los colaboradores que deben realizar toma de decisiones, contribuir e implementar el POAI (Plan Operativo para la Atención a la



Primera Infancia), para lograr los objetivos del CDI, algunos se dedican a la enseñanza especializada y tienen intervención directa con los niños y niñas del CDI y otros, son administrativos. Representan el 22,45% (11 personas), siendo el segundo grupo más grande de la población encuestada, del cual el 91% son mujeres y solo el 9% del género masculino. Sus niveles de estudio en su mayoría son profesionales (7), pero también existen nivel tecnológico (2) y pos-gradual (2). Los cargos corresponden a psicólogos, enfermera profesional, etnoeducador, licenciados en artes plásticas, música, recreación y deportes, nutricionista, licenciadas en pedagogía infantil.

El grupo de administrativos corresponden al 6,12% del total de la población encuestadas (3 colaboradores), de los cuales el 66.67% son mujeres y el 33,33% son hombres. Son las personas que realizan labores de oficina en el CDI Cosechando Sueños, responden por información confidencial, diseño, implementación y seguimiento del Plan Operativo para la Atención a la Primera Infancia (POAI), además evaluación del mismo, valoraciones de desempeño, implementación de acciones de mejoras correctivas, documentos, bienes y elementos de la organización; tienen niveles de estudio como: profesionales (2) y técnicos (1). Los cargos corresponden a Director general (Sociólogo), psicóloga (directora administrativa) y auxiliar administrativa.

Los guardas de seguridad, también tienen el 6,12% del total de la población (3 trabajadores en misión), el 100% del género masculino y todos en nivel educativo

bachillerato, son el personal contratado por una cooperativa de trabajo asociado de la empresa Cootravir, encargada de la vigilancia y celaduría de las instalaciones del Centro de Desarrollo Infantil Cosechando Sueños. Son tres (3) guardas que comparten su sitio de trabajo y aunque su contratación es externa al CDI, conviven e intervienen en el clima laboral de la organización.

El grupo de servicios generales, con el 8,16% de la población encuestada (4 colaboradores), de los cuales el 75% son mujeres y el 25% hombres. Tienen en nivel de educación más bajo de los grupos, entre los cuales se identifican tres (3) personas con nivel de primaria y una (1) con nivel de bachiller. Corresponde a las personas que se encargan del mantenimiento de las instalaciones del CDI (Corredores, salones, jardines, baños, áreas comunes, entre otros), sus funciones están dedicadas al aseo y mantenimiento en excelente estado del sitio para prestar los servicios a la comunidad y crear un ambiente agradable para las personas. Las tareas se adaptan según la capacidad física del personal.

El grupo de manipuladores de alimentos, con el 8,16% de la población encuestada (4 colaboradores), el 100% son personal femenino y su nivel de estudio se encuentra distribuido en dos (2) personas con nivel técnico y dos (2) personas con nivel de bachillerato. Está compuesto de aquellas que trabajan en el área de cocina y deben tener

capacitación en elaboración de alimentos, preparación, empaque, aseo de área e inocuidad de los productos.

Las docentes, con el 48,98% del total de la población (24 personas), donde el 100% son del género femenino, corresponden al grupo más representativo de la muestra y su nivel de estudio se divide en el 79,1% técnicos, 12,5% profesionales, y 4,2% en bachilleres. Son las que tienen intervención directa con los niños y niñas del CDI y su influencia repercute directamente en la formación y educación inicial. Sus funciones de cuidadoras van encaminadas al desarrollo integral y adaptación a la comunidad. Sus estudios son técnicos, tecnológicos y profesionales, en algunos casos. En este grupo se encuentra la moda (6), allí se representa la mayor cantidad del personal valorado, lo anterior debido al énfasis de esta labor en el establecimiento de análisis.

**Tabla 4: Distribución de grupos por género**

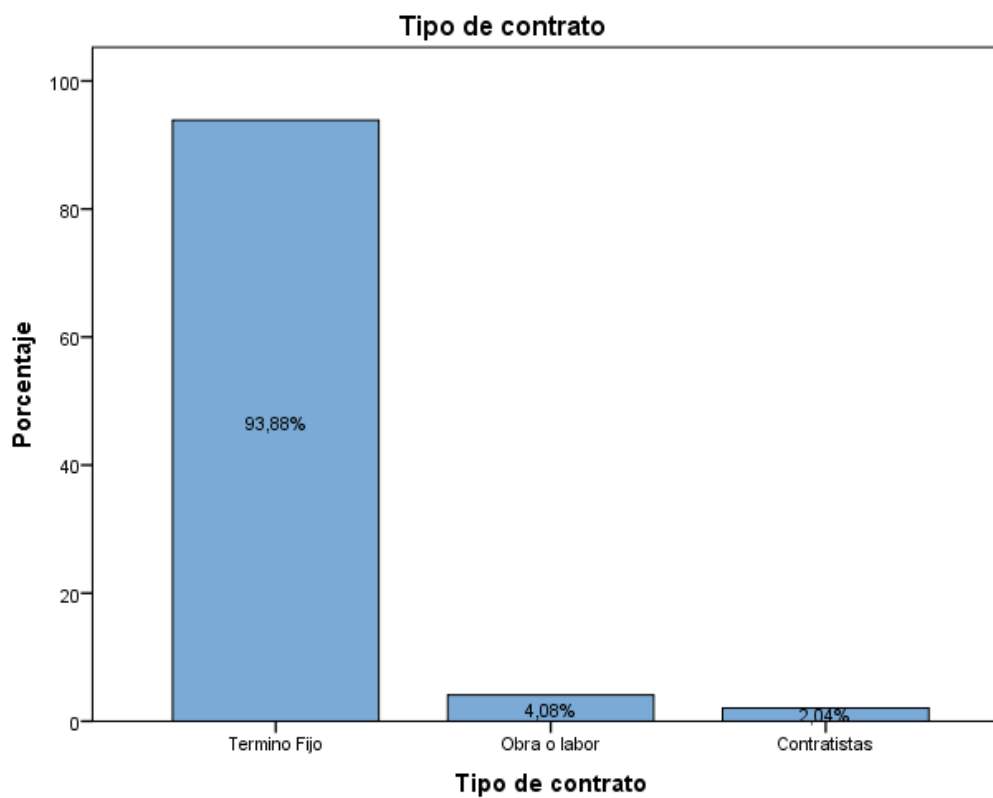
		Género	
		1 Femenino	2 Masculino
Grupo	1 Profesional	10	1
	2 Administración	2	1
	3 Guarda Seguridad	0	3
	4 Servicios generales	3	1
	5 Manipulación de Alimentos	4	0
	6 Docente	24	0

Fuente: Autor

**Tabla 5: Distribución de grupos por nivel de estudios**

		Nivel de estudio					
		1 Primaria	2 Bachiller	3 Técnico	4 Tecnólogo	5 Profesional	6 Posgrado
Grupo	1 Profesional	0	0	0	2	7	2
	2 Administración	0	0	1	0	2	0
	3 Guarda Seguridad	0	3	0	0	0	0
	4 Servicios generales	3	1	0	0	0	0
	5 Manipulación de Alimentos	0	2	2	0	0	0
	6 Docente	0	1	19	1	3	0

Fuente: Autor

**8.1.3. Tipo de contrato****Ilustración 3: Distribución por Contrato**

Fuente: Autor

El 93,88% del personal encuestado (46 colaboradores), refiere tener contrato laboral a término fijo directo con el CDI.

Como se tiene presente que el personal de Cootravir (3 personas), son trabajadores en misión, se evidencia que uno de ellos contestó a la pregunta - Tipo de contrato: Terminó Fijo, refiriéndose a su empresa contratante, diferente al CDI Cosechando Sueños.

La figura de contrato a término fijo, directo con la organización, otorga a los trabajadores estabilidad laboral, beneficios económicos y equilibrio social, de los cuales hace referencia el Código Sustantivo del Trabajo, Capítulo I, Artículo I.

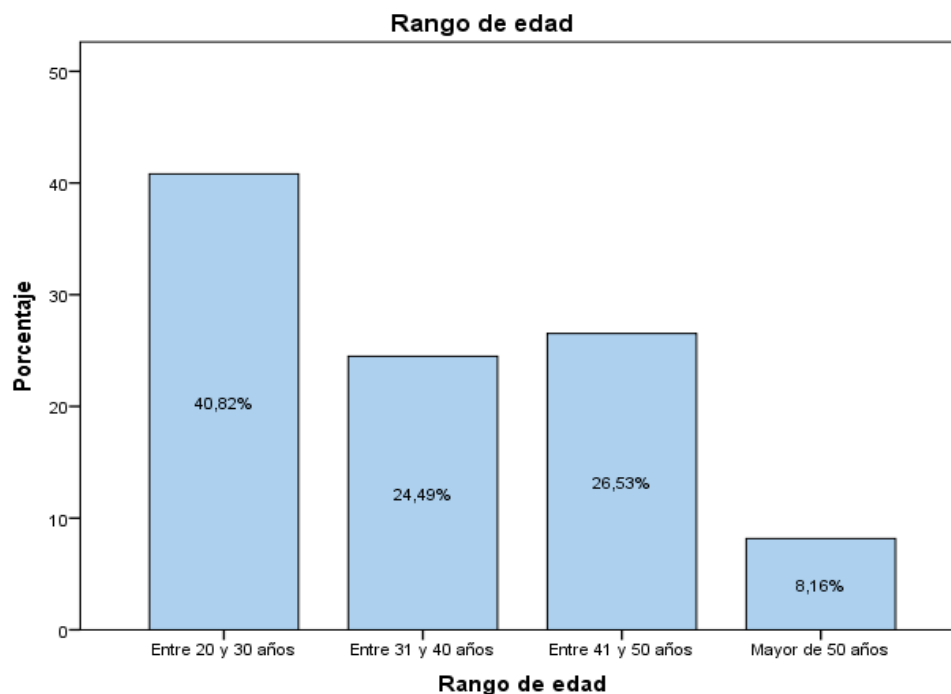
OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Este vínculo genera mayor compromiso laboral con la organización y se supone, menor rotación, debido al ofrecimiento laboral que se plantea a los colaboradores de la empresa. Las condiciones del CDI están basadas en el marco de la legalidad, cada

colaborador tiene contrato laboral a término fijo, ya sea contratado por Comfamiliar Risaralda o por Fundalimentos. Se ofrecen salarios que oscilan entre el salario mínimo legal vigente y los dos (2) Salarios mínimos legales vigentes. Se otorga el pago de las prestaciones sociales de ley y de la seguridad social exigida para la contratación, por lo tanto, sus familias también son favorecidas de los beneficios legales, como la afiliación a las Entidades Promotoras de Salud (EPS), Cajas de Compensación Familiar, Pensión y Administradora de riesgos Laborales (ARL), en caso de invalidez (total/parcial) o muerte del trabajador.

#### 8.1.4. Rango de edad

**Ilustración 4: Distribución por Rango de Edad**



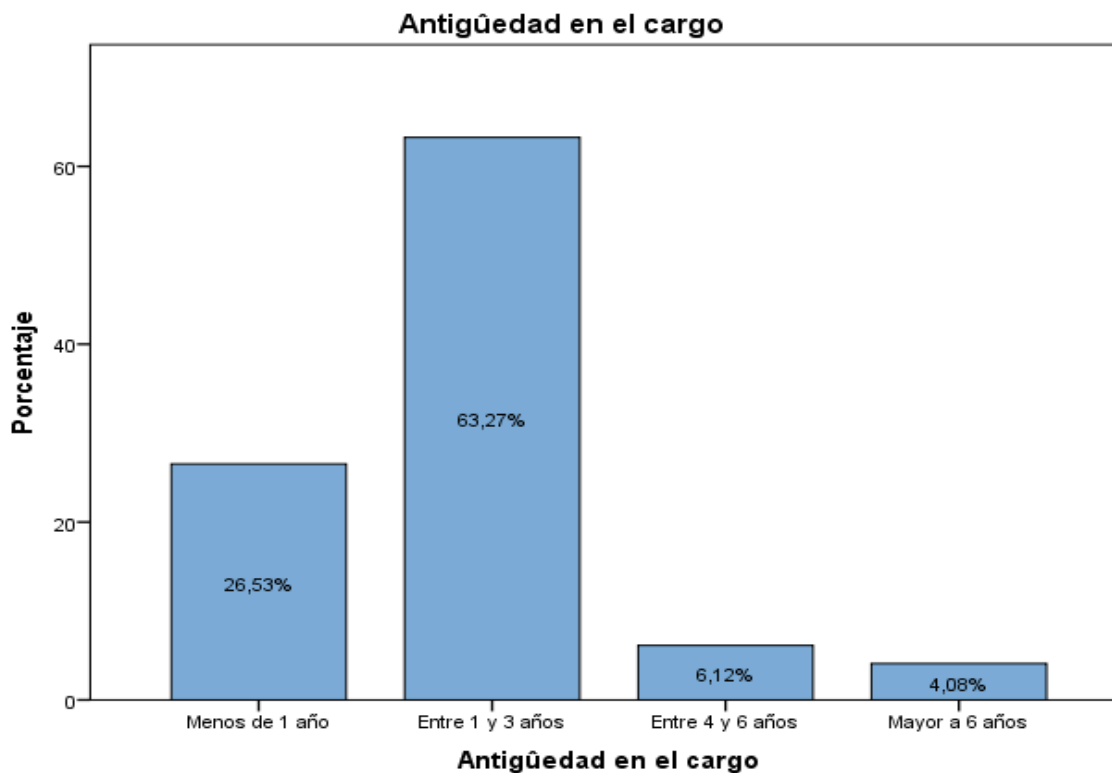
Fuente: Autor

El 40.8% del personal se encuentra en el rango de edad entre 20 y 30 años, al asociarlo con los grupos se refieren a personal que realiza cuidado del menor y también actividades de movimiento constante y que requieren fuerza física, tales como manipuladores de alimentos y servicios generales; también se evidencia que el 8.2% son personas mayores de 50 años, en este grupo se ubican cuatro (4) mujeres que fueron contratadas por el CDI por su historia como madres comunitarias, este grupo se divide en servicios generales y manipuladoras de alimentos.

Los grupos similares son entre 41 y 50 años con 26.5% (13 personas) y entre 31 y 40 años con 24.5% (12 personas).

### 8.1.5. Antigüedad en el cargo

**Ilustración 5: Distribución por Antigüedad en el cargo**



Fuente: Autor

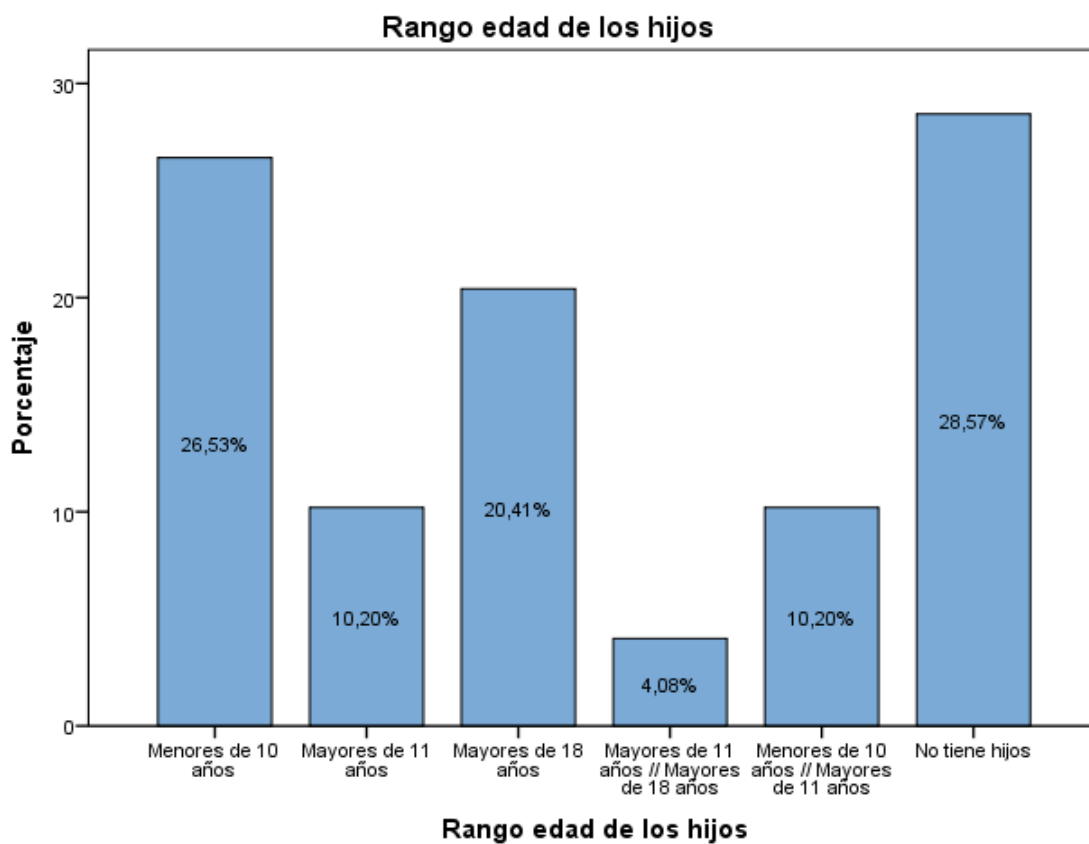
La antigüedad en los cargos del CDI están determinados por el convenio, ya que se iniciaron los contratos de trabajo en su creación en el año 2012, por lo anterior, la mayor cantidad de personas con el 63,27% (31 personas) corresponden a este grupo. Con anterioridad mayor entre 4 y 6 años corresponden a dos (2) docentes y una (1) manipuladora de alimentos, que marcaron la respuesta en esta categoría ya que eran madres comunitarias y recibían una beca como pago a su labor, brindando sus servicios a la comunidad desde antes de la creación del CDI, pero realmente tienen contrato



laboral entre 1 y 3 años. Las dos personas que consideran que tienen una contratación mayor a 6 años, se clasificaron en este grupo debido a que tenían relaciones con el ICBF anteriores a la vinculación con el CDI.

### 8.1.6. Rango de edad de los hijos

**Ilustración 6: Distribución por edad de los hijos**



Fuente: Autor

Se seleccionó esta variable con el fin de relacionarla y vincular los comportamientos de acuerdo a la cantidad de hijos, referentes al clima organizacional.

El 26,53% del personal que labora en el CDI Cosechando Sueños no tienen hijos (14 personas) y el 28,53% tiene hijos menores a 10 años (13 personas), allí se centra la mayor cantidad del personal. Otro grupo representativo son aquellos que tienen hijos mayores de 18 años con el 20,41% (10 personas).

## 8.2. ANÁLISIS VARIABLES ESTADÍSTICAS

**Tabla 6: Baremo por grupos**

VARIABLES	PROFESIONALES	ADMINISTRACION	GUARDAS SEGURIDAD	SERVICIOS GENERALES	MANIPULACION ALIMENTOS	DOCENTES
COMUNICACIÓN	60,91	16,67	66,67	52,50	12,50	51,04
POLITICAS	65,45	10,00	70,00	31,25	40,83	45,56
COORDINACION	60,00	9,74	61,67	30,00	44,17	47,36
IMAGEN	50,91	15,00	48,33	46,25	29,17	44,38
EJECUCION	68,18	13,33	76,67	46,88	30,00	43,54
REPUTACION	39,09	13,33	61,11	42,50	37,50	46,25
SUPERVISION	50,00	15,00	36,67	32,50	37,50	37,50
TRABAJO	48,18	20,00	40,00	33,75	26,00	49,58
ENTRENAMIENTO	56,82	18,89	48,33	40,00	35,00	46,67
CONDICIONES	25,76	26,67	41,67	51,25	30,00	48,96

Fuente: Autor

Se realizó una tabla por percentiles y se comparó con las medias de cada variable con el fin de tomar los datos en una escala de uno (1) a cien (100). Para definir la importancia de intervención en las dimensiones del Clima Organizacional del Centro de

Desarrollo Infantil, de esta manera se dejan establecidas el conjunto de normas fijadas para la presente investigación.

La escala por cada factor se establece de la siguiente manera:

**Tabla 7: Escala de calificación**

RANGO PRUEBA	CALIFICACIÓN
DE 1 A 20	INSATISFACTORIA
DE 20,1 A 40	MUY BAJA
DE 40,1 A 60	MEDIA
DE 60,1 A 80	ALTA
DE 80,1 A 100	EXCELENTE

Fuente: Autor

**Tabla 8: Semaforización de los rangos de calificación**

COLOR	CALIFICACIÓN	RANGO DE CALIFICACIÓN EN PORCENTAJE	DIMENSIONES DESCRITAS
	INSATISFACCIÓN	1 A 20%	Comunicación Políticas y prácticas Cooperación y Coordinación Imagen y reconocimiento del trabajo Ejecución y Evaluación Reputación Supervisión Trabajo en sí mismo Entretenimiento y desarrollo
	MUY BAJA	20,1 A 40 %	Reputación Condiciones de Trabajo Supervisión Trabajo en sí mismo Políticas y prácticas Cooperación - Coordinación Entretenimiento y desarrollo Imagen y reconocimiento entre compañeros de trabajo Ejecución - Evaluación
	MEDIANAMENTE	40,1 A 60%	Cooperación y coordinación imagen y reconocimiento entre compañeros Supervisión Trabajo en si mismo Entrenamiento y Desarrollo Condiciones de Trabajo Comunicación Ejecución y evaluación Reputación Políticas y prácticas
	ALTAMENTE	60,1 A 80%	Comunicación Políticas y prácticas Evaluación - Ejecución Cooperación y Coordinación Reputación
	EXCELENTE	80,1 A 100%	N/A

Fuente: Autor

A continuación se describen por grupos las percepciones de las variables estudiadas, se realizaron entrevistas desestructuradas de acercamiento para corroborar la información obtenida en las encuestas.

**Ilustración 7: Percepciones de Grupo Profesionales**



Fuente: Autor

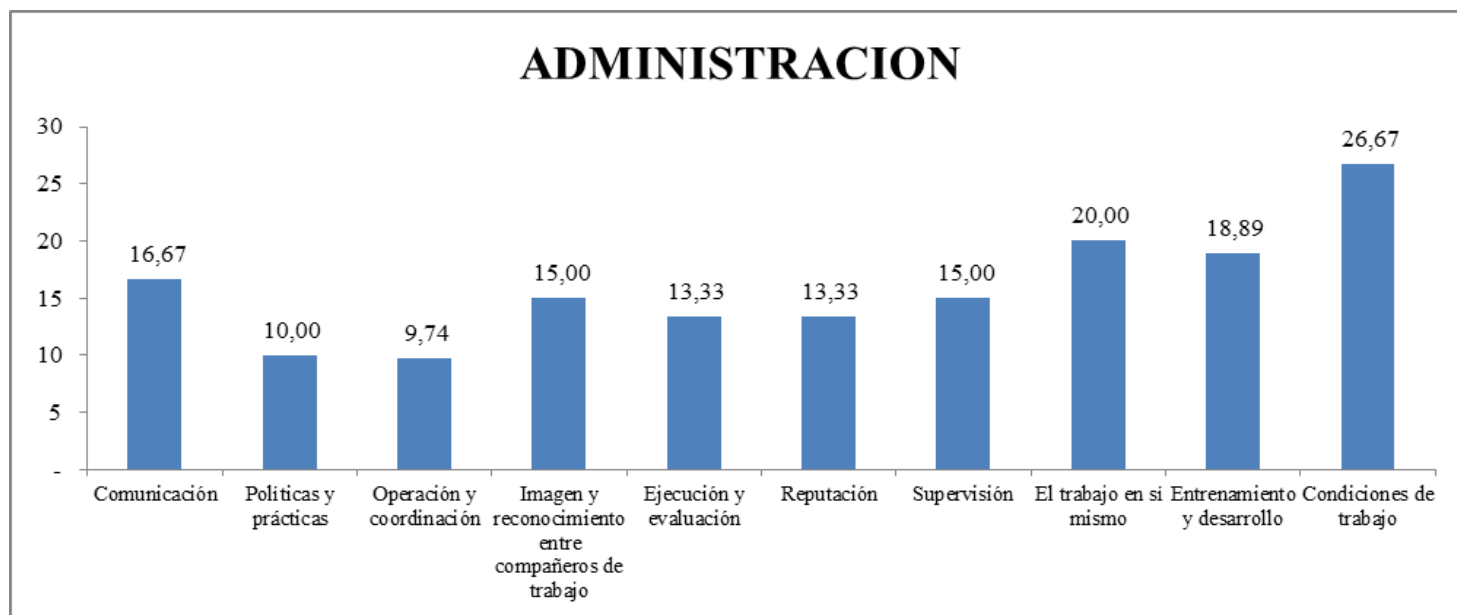
En la primera categoría, dirigida a indagar por la percepción respecto al grupo de profesionales, se evalúan características como son las condiciones de trabajo y la reputación, dimensiones que tienen puntuaciones bajas debido a la percepción de este grupo, en el cual manifiestan que no cuentan con espacios propios, acordes y adecuado para realizar sus funciones con respecto a consultorios y aulas máximas para la intervención individual y grupal, seguidamente el calor y la falta de ventilación que produce fatiga; en cuanto a la reputación, el grupo refiere que la comunidad los ve

como agentes educativos que retiran los niños-niñas, paradigmas mentales que han tratado de transformar mediante formación y sensibilización educativa acerca del rol en el proceso de educación inicial en el CDI. Al interior del grupo se expresó que el trabajo no es reconocido y valorado por parte del demás talento humano.

En esta categoría, se puede evidenciar que en las dimensiones de Operación-coordinación, Imagen –y reconocimiento entre los compañeros de trabajo, supervisión, el trabajo en sí mismo y entrenamiento- desarrollo, los colaboradores las califican en un rango medio, pero no se destacan sobre las demás. Se concluye, que dentro del clima organizacional las relaciones con los directivos y demás talento humano son importantes para obtener directrices claras de las metas, logros y propósitos de la institución, por esta razón, estas categorías son importantes frente al desarrollo adecuado y eficiencia del trabajo que en pro de la calidad a nivel personal, laboral y social en beneficio de brindar una atención integral con calidad a la comunidad.

En la calificación alta, se enfatizan Comunicación, Políticas-prácticas y ejecución-evaluación, las cuales ayudan a la estructura organizacional generando resultados proyectados mediante una articulación, integralidad y trazabilidad en los componentes de la educación inicial

**Ilustración 8: Percepciones de Grupo Administrativo**



Fuente: Autor

La categoría del grupo administrativo conformado por dos (2) directores y una (1) auxiliar administrativa, tienen la siguiente percepción: Las dimensiones en su mayoría están ubicadas en el rango de calificación de insatisfacción de (1 a 20), dejando ver que la comunicación entre ellas en cuanto al manejo de información es confidencial y no compartida, para lograr la unidad que se requiere y desarrollar el trabajo. En la dimensión Políticas y Prácticas, se evidencia la no unificación de reglas, prohibiciones y detalles administrativos que posibilite claridad en los alcances y trabajo conjunto para lograr los objetivos trazados, lo cual afecta la dimensión de Cooperación y Coordinación.



La imagen y reconocimiento entre compañeros, se ve permeada por dos liderazgos completamente diferentes, uno autoritario y otro con autoridad y flexibilidad frente a las diferentes dinámicas que se presentan en el Centro de Desarrollo Infantil, variable que va relacionada con la imagen y reconocimiento que los demás colaboradores tienen de cada una en cuanto a temas de confianza, apoyo y discreción.

En la dimensión de Ejecución - Evaluación se perciben diferencias significativas entre los métodos de medición y seguimiento sistemático sobre la conducta profesional y el rendimiento de resultados, que conllevan a comparaciones y no igualdad para todos. En la variable reputación hay una diferencia marcada, Fundalimentos es percibida como una empresa débil a lado de Comfamiliar Risaralda, que es concebida con alta responsabilidad, compromiso y liderazgo en la región, aspecto que ha hecho que la comunidad note estas diferencias en el resultado de acciones desarrolladas por las empresas en el funcionamiento de la institución, así como el valor agregado que da cada una al proceso de educación inicial al entorno.

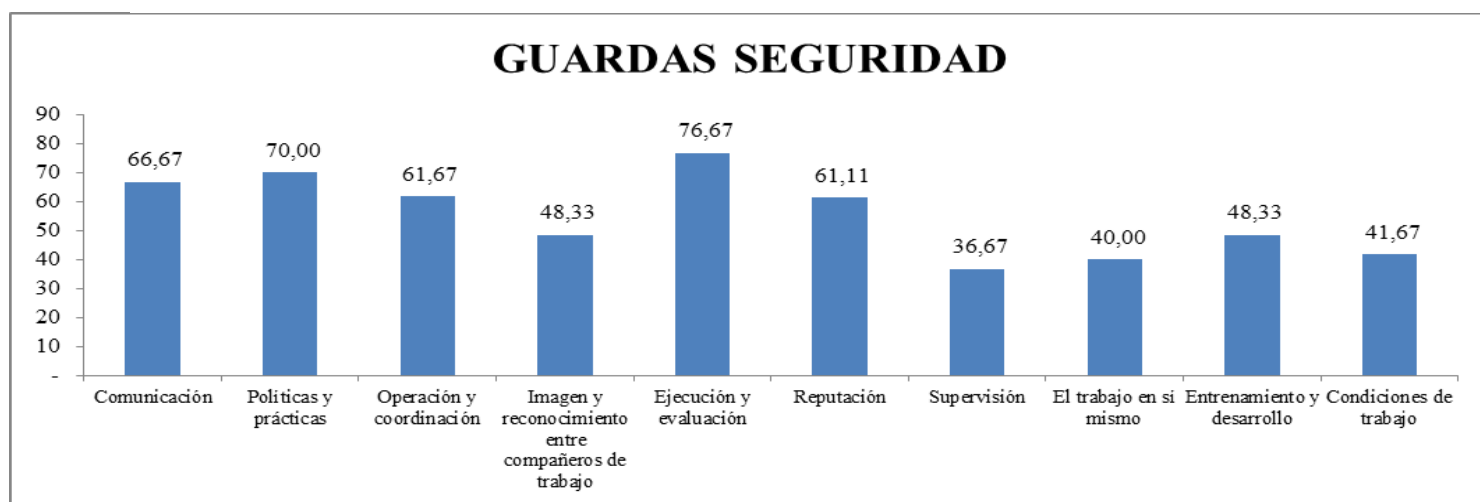
Referente a la dimensión de supervisión, las percepciones son las siguientes: Aunque está en un nivel medio, se refleja discrepancia en las acciones, el control y seguimiento que se realizan a las actividades de acuerdo al alcance de cada empresa. La participación en las decisiones a veces es nula porque no hay un consenso para tomarlas.

En la dimensión de trabajo en sí mismo, y el entrenamiento y desarrollo son dos aspectos que refieren que se debe impactar más, debido a que el talento humano con el que se evidencian brechas entre el compromiso con la eficiencia y la eficacia, las personas que poseen una actitud positiva se enfatizan en desarrollar su trabajo amor, mientras otras sólo lo hacen porque deben cumplir. Para minimizar estas actitudes de confort, se necesita mayores espacios de cualificación y empoderamiento de la gran labor que se tiene frente al proceso de educación inicial de los niños-niñas del presente CDI.

Cabe concluir que nueve (9) dimensiones deben ser fuertemente impactadas y mejoradas en el Centro de Desarrollo, en aras de realizar procesos de gestión, liderazgo e inculcar capacidad para el desarrollo en cada uno de los colaboradoras.

En un rango de satisfacción muy alta se encuentra la dimensión de Condiciones de trabajo, percepciones que dejan ver mayor conformidad en cuanto a los recursos y ambiente en la institución que propician el aprendizaje y agrado para realizar sus funciones propias del cargo. En relación con el demás talento humano se ve una diferencia sustancial en esta dimensión, la cual fue valorada negativamente en los demás grupos.

**Ilustración 9: Percepciones de Grupo Guardas de Seguridad**



Fuente: Autor

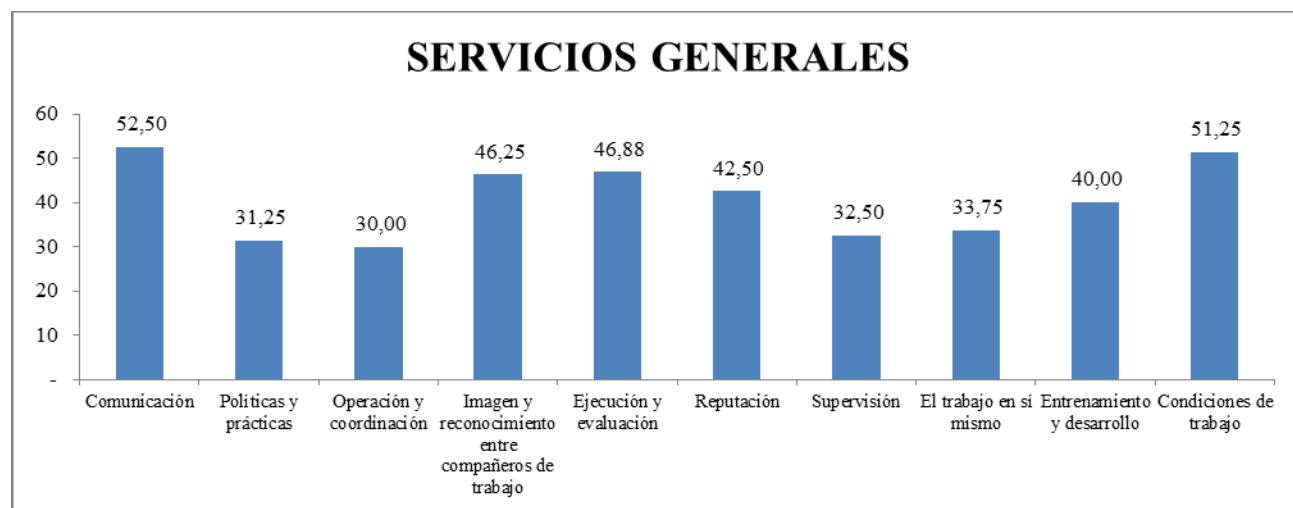
El Grupo de guardas de seguridad, corresponde a tres (3) colaboradores que pertenecen a la empresa Cootravir. En los rangos de calificación muy baja se encuentra la Supervisión y El trabajo en sí mismo percepciones que dejan evidenciar que hay un alto control y seguimiento a la labor, así como aplicación de la norma cuando se incurre en una falta (sanciones disciplinarias). En lo referente al trabajo en sí mismos, se muestra que hay insatisfacción ya que posiblemente el trabajo que hacen en el CDI no satisface el sentimiento de realización personal y profesional.

En el Rango medio, se ubican las dimensiones: Condiciones de trabajo, Imagen y reconocimiento entre los compañeros y Entrenamiento-Desarrollo. Aspecto que muestra que la empresa Cootravir está siempre cualificando el talento y tienen en cuenta las necesidades de los colaboradores, en aras de generar empoderamiento y prestigio por trabajar en esta empresa de seguridad.

Y en calificación alta, se encuentran Reputación, Coordinación-Cooperación, Comunicación, Políticas-prácticas. Dimensiones que son altamente trabajadas y continuamente se plantean círculos de mejora continua en la prestación del servicio.

Finalmente, es el único grupo que tiene puntuación alta en alguna dimensión, siendo esta la Ejecución-Evaluación. Percibiendo que sus intereses individuales están alineados con los intereses comunes de la organización, llegando a una coherencia entre lo que las personas son, hacen y logran.

**Ilustración 10: Percepciones de Grupo Servicios Generales**

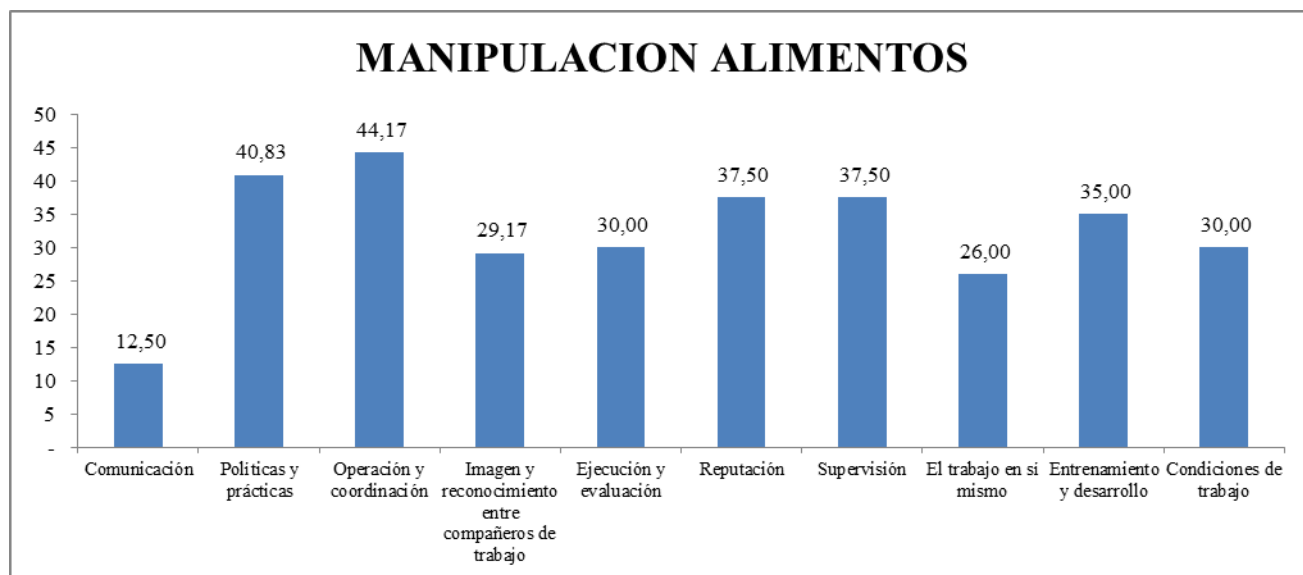


Fuente: Autor

En el grupo de Servicios generales, se ubican en calificación muy baja las dimensiones de Cooperación-Coordinación, Políticas-Prácticas, Supervisión, El trabajo en sí mismo y Entrenamiento-Desarrollo. Variables que necesitan ser impactadas con el fin de mejorar las acciones, prácticas laborales, trabajo en equipo y el seguimiento al

cumplimiento de las labores asignadas. Lo anterior, deja percibir que los colaboradores de esta área no están satisfechos con el clima laboral, ya que este influye en el desarrollo adecuado de las labores a desempeñar.

En el rango medio están: Imagen y Reconocimiento entre compañeros de trabajo, Ejecución-Evaluación, Reputación, Condiciones de trabajo y Comunicación, dimensiones que evalúan características como apoyo entre pares, metas similares, ambiente entre pares, calidad y disfrute del trabajo, ayuda para el cumplimiento de las metas y bienestar personal. En esta categoría, las percepciones son similares manifestando que se evidencian dificultades en las relaciones interpersonales entre pares para aportar a las mismas metas, hay sobrecarga laboral debido a que en esta área se cuenta con tres personas mayores que poseen problemas de salud (mayores de 50 años), lo cual las imposibilita para el cumplimiento de las labores asignadas. Tal como se señala en la gráfica, en los promedios se puede evidenciar una diferencia significativa dentro del grupo evaluado que necesitan ser intervenidas, es importante mencionar que las relaciones interpersonales afectan la calidad del trabajo, ya que si hay inconsistencias en el grupo se puede presentar falta de dinamismo en las metas propuestas y apoyo de los demás integrantes, incumpliendo con las labores asignadas de manera eficiente.

**Ilustración 11: Percepciones de Manipulación de alimentos**

Fuente: Autor

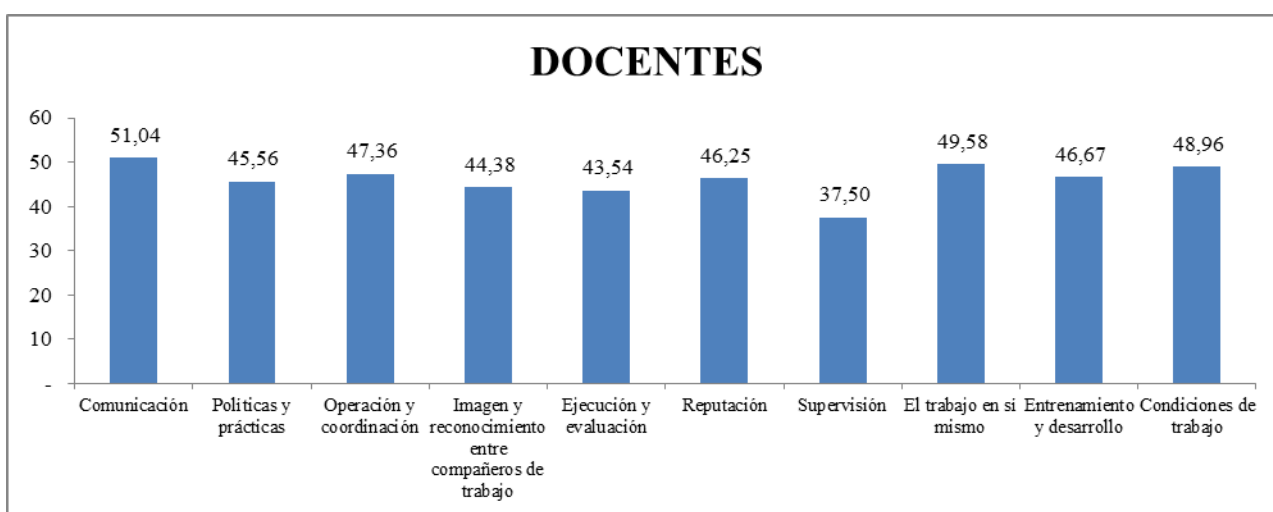
En el grupo de Manipulación de alimentos, en el rango de insatisfacción se encuentra la variable Comunicación. Percepción compartida por todos los colaboradores del área, que reflejan que los canales utilizados entre ellos no son los más asertivos y eficientes para el trabajo que necesitan desarrollar. Es importante resaltar, que una comunicación asertiva es en la que hay coherencia entre lo que se siente, piensa y en la forma que se actúa para evitar malos entendidos entre el personal.

En el rango de calificación muy baja, están las dimensiones: Trabajo en sí mismo, Entrenamiento-Desarrollo, Condiciones de trabajo, Supervisión, Ejecución-Evaluación, Imagen- Reconocimiento y Reputación. Se percibe que son variables en las cuales la institución debe trabajar ya que son los aspectos que más inconformidad

muestran dentro la institución en los diferentes grupos. A partir de esta información, se crea el plan de intervención basado en estrategias que atiendan a cada uno de los factores que muestran falencias.

Y en la calificación media están: Políticas-Prácticas y Cooperación- Coordinación. Aunque es un área de mayor supervisión por el control y preparación de alimentos para los niños-niñas, el nivel de trabajo es mayor, por lo cual, se hace necesario constantes seguimientos por parte de la nutricionista y antes de control, los colaboradores deben trabajar bajo presión cumpliendo fielmente las directrices para la conservación, preparación y servido de alimentos, teniendo en cuenta las medidas establecidas para los rango de edad.

### **Ilustración 12: Percepciones de Docentes**



Fuente: Autor

Es aquí donde se puede evidenciar que dentro del clima organizacional es importante tener en cuenta la supervisión en los procesos y procedimientos en el lugar de trabajo, lo cual influye en el desarrollo adecuado de las acciones de inspección, control y seguimiento de las actividades de las labores a desempeñar.

Los datos evidencian conformidad en cuanto a: Ejecución-Desarrollo (43,54%) perciben que la institución a pesar de tener una evaluación de desempeño, ésta no se ajusta a una medición sistemática objetiva del colaborador, sobre la conducta profesional y el rendimiento de logro y resultado (lo que las personas son, hacen y logran), en la Imagen y Reconocimiento entre compañeros de trabajo (44,38%), muestran que entre ellas hay dificultades de aceptación de sus prácticas, llevándolas a manifestar sentimientos de deslealtad y desprestigio entre los pares. En la dimensión Políticas y Prácticas (45,51%), las colaboradoras reflejan que la forma en que es compartida la información sobre normas, reglas y políticas organizacionales, se anuncian, pero en la práctica no se llevan a cabalidad y equitativamente, situación que genera celos y comparaciones entre el talento humano.

La reputación (46,67%), deja ver que en el CDI en su trayectoria de 3 años a nivel interno, los colaboradores perciben que la comunidad no reconoce, ni da valor agregado a la labor desempeñada como Docentes de la formación inicial, dentro de la



institución han diseñado planes para mejorar la reputación de la unidad de trabajo en cuanto a el trato y comportamiento de ellas hacia los niños-niñas.

En la dimensión de Entrenamiento-Desarrollo, perciben que es poco el tiempo destinado para su cualificación y aprendizaje, debido a que en estos espacios las sobrecargan de información por cumplir con los requisitos establecidos por los estándares de calidad, pero los temas no son enfocados a sus necesidades sino a los de la organización.

Para la dimensión de Cooperación y Coordinación (47,36%), se refleja que existe apoyo desde la coordinación cuando hay falencias en su labor, al igual que en la forma asertiva de dar soluciones a estas y evidencian que en cuanto a la autoridad, presentan dificultades en la aplicación y entendimiento entre el grupo, ya que la percepción más común es que las descalifican.

En la dimensión Condiciones de Trabajo (48,9%) manifestaron que las condiciones físicas de las instalaciones en cuanto a ventilación y temperatura no favorecen la productividad en el horario de la tarde (debido a la temperatura), igualmente perciben que tienen trabajo extra (reemplazos en otras aulas o demás

departamentos del CDI), debido a que deben cubrir las incapacidades de otras compañeras dejando sus responsabilidades propias asignadas.

En la dimensión de Comunicación (51,04%), se encuentra en rango medio, es decir; las docentes expresaron que los canales de comunicación son formales e informales, pero deben seguir reforzándose y mejorándolos con el fin de todos tener la misma información y se garantice una óptima prestación del servicio.

Estos promedios reflejan que los colaboradores Docentes están medianamente satisfechos, pero esperan que las dimensiones antes mencionadas se pro-alimenten y fortalezcan para el mejoramiento continuo a nivel personal, colectivo y organizacional.

### 8.3 ANÁLISIS DE CORRELACIONES

**Tabla 9: Análisis de correlaciones**

	COMUNICACION	POLITICAS	COORDINACION	IMAGEN	EJECUCION	REPUTACION	SUPERVISION	TRABAJO	ENTRENAMIENTO	CONDICIONES	CLIMA
COMUNICACION	1	,714**	,693**	,715**	,748**	,641**	,639**	,590**	,712**	,715**	,821**
POLITICAS	,714**	1	,884**	,795**	,749**	,670**	,687**	,648**	,709**	,658**	,867**
COORDINACION	,693**	,884**	1	,873**	,714**	,774**	,808**	,688**	,775**	,712**	,915**
IMAGEN	,715**	,795**	,873**	1	,801**	,800**	,888**	,836**	,811**	,730**	,953**
EJECUCION	,748**	,749**	,714**	,801**	1	,662**	,744**	,637**	,749**	,645**	,859**
REPUTACION	,641**	,670**	,774**	,800**	,662**	1	,766**	,668**	,626**	,756**	,852**
SUPERVISION	,639**	,687**	,808**	,888**	,744**	,766**	1	,765**	,837**	,612**	,896**
TRABAJO	,590**	,648**	,688**	,836**	,637**	,668**	,765**	1	,740**	,518**	,821**
ENTRENAMIENTO	,712**	,709**	,775**	,811**	,749**	,626**	,837**	,740**	1	,614**	,875**
CONDICIONES	,715**	,658**	,712**	,730**	,645**	,756**	,612**	,518**	,614**	1	,802**
CLIMA	,821**	,867**	,915**	,953**	,859**	,852**	,896**	,821**	,875**	,802**	1

Fuente: Autor

Durante el análisis realizado a las variables por medio del programa SPSS 22.0, se identificó la siguiente correlación en la aplicación del cuestionario SPSS para la presente investigación.

Se evidencia que todas las variables observadas se correlacionan y que afectan directamente el clima organizacional.

Se destacan aquellas de mayor peso como la imagen y reconocimiento entre compañeros (0.953\*\*), que se refiere a ser conscientes de cómo los demás perciben su imagen y su rol en la organización y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación, otra variable es la Cooperación y Coordinación (0.915\*\*) que significa disponer las cosas metódicamente, concertar medios y obrar conjuntamente con otro u otros para un mismo fin, y la supervisión (0.896\*\*) que son las acciones de inspección, y controlar que las actividades y trabajos que se despliegan sean ejecutados de manera satisfactoria ; por lo tanto, el CDI debe esforzarse en fortalecer y promover políticas que permitan que el personal que allí labora las evidencie en el desarrollo de sus funciones, de esta manera se podrán potenciar las variables que se encuentra como aceptables dentro del clima y ayudará a mejorar las de menor puntuación.

Por otro lado, las variables que tienen menor correlación y que generan puntuación más baja en la tabla son Trabajo en sí mismo con 0.590\*\* esta se refiere al desarrollo del colaborador en la organización y Condiciones de trabajo con 0.518\*\*, que son las condiciones de infraestructura que ofrece la institución para el desarrollo de las actividades y utilización de los recursos de cada colaborador. Es decir, que las variables cuantitativas se correlacionan sistemáticamente una con respecto a los valores de la otra, y al modificarlos repercute directamente en los resultados.

Si el colaborador en el Centro de Desarrollo Infantil, puede poner al servicio todas sus capacidades y las potencia, las condiciones de trabajo serán más favorables para la realización de sus funciones y ayuda a un clima laboral de satisfacción; de igual manera, si la institución ofrece a los colaboradores ambientes de trabajo adecuados estos a su vez aumentan el rendimiento y la motivación para poner al servicio del cliente interno y externo sus habilidades y destrezas.

## 8.4 ANÁLISIS DE COEFICIENTES

**Tabla 10: Análisis de coeficiente Beta**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados
	B	Error estándar	Beta
REPUTACION	1	0	0,124
TRABAJO	1	0	0,122
ENTRENAMIENTO	1	0	0,12
EJECUCION	1	0	0,119
POLITICAS	1	0	0,117
SUPERVISION	1	0	0,116
COORDINACION	1	0	0,115
CONDICIONES	1	0	0,115
IMAGEN	1	0	0,11
COMUNICACION	1	0	0,097

Fuente: Autor

Para la presente investigación, se decidió analizar el coeficiente Beta, el cual es un indicador de riesgo para la inversión, con el fin de definir cuál sería la variable en la que el CDI debe apostar para potenciar el clima organizacional. De esta manera,

mientras más alto sea el indicador Beta, mayor es el riesgo de inversión, pero el potencial de obtener ganancias es más alto, la cual se verá reflejada en la cualificación del talento humano.

Con respecto al análisis de coeficiente beta realizado a las 10 variables del clima organizacional por medio del programa SPSS 22.0, se pudo evidenciar que la variable de Reputación es la que se debe fomentar y seguir potencializando en aras de posicionarse en el imaginario colectivo de una manera positiva.

(Molina,2012),en los últimos años, el término reputación ha despertado el interés entre los investigadores de la Comunicación Organizacional y constituye, como intangible empresarial, un recurso diferenciador por excelencia para las organizaciones. Su gestión acrecienta el valor y ofrece ventajas de las que carecen recursos tangibles de las entidades.

Es por ende que el CDI debe interesarse por intervenir la valoración por parte del talento humano y la comunidad, realizando investigaciones referenciadas a la identidad y la comunicación, que le permita conocer el estado actual de su imagen y tener una visión reputacional consecuente con las necesidades del entorno y su capacidad para satisfacerlas a lo largo del tiempo. Sería un valor agregado de éxito para

lograr el reconocimiento social a partir de la diferenciación de otros Centros de desarrollo infantil.

## **8.5 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Por medio del análisis de los resultados, se identificó el nivel de Clima Organizacional del Centro de Desarrollo Infantil “Cosechando Sueños” analizado con las diez (10) dimensiones, tiene un promedio en 40.42%, que al situarlo en los rangos establecidos de acuerdo a las opciones de respuesta, se caracteriza por ser un Clima de mediana satisfacción, casi baja.

Las variables susceptibles de mejora, obtenidas a través de la encuesta para medir el Clima organizacional, y que se encuentran por debajo de la media del clima total, fueron: 1) Reputación, 2) Supervisión, 3) Trabajo en sí mismo, 4) Imagen y reconocimiento entre compañeros, y 5) Condiciones de trabajo.

Si se corrobora el enfoque humanístico como lo expresa Muchinsky (1994), la importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un colaborador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que



depende de las percepciones que tienen el colaborador de estos factores. Sin embargo, están sujetas a percepciones que dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada colaborador tenga de la institución.

De ahí se percibe que el clima organizacional del Centro de Desarrollo Infantil “Cosechando Sueños”, refleja la interacción entre características personales y organizacionales que están creando varios microclimas, los cuales se presentan con un carácter particular en cada categoría evaluada y no posibilita ver la institución como una unidad, porque en las subunidades existe conflicto permanente e insatisfacción constante.

Para complementar lo anterior, según Nadler y Tushman (1977), el clima organizacional está en relación de los insumos como algo fijo respecto al sistema, es decir, las variables medidas deben cobrar importancia sobre funcionamiento del sistema, comportamiento del grupo, relaciones interpersonales y el comportamiento individual y sus efectos, porque existe una relación directa en la eficiencia del funcionamiento del sistema en su conjunto. (p.320). Es decir, el Centro de Desarrollo Infantil no puede seguir fragmentado, este debe articularse para trabajar por el cumplimiento de un fin, entre ellos objetivos personales, comunes y organizacionales.

Se puede observar (Tabla 6: Baremo por grupos), que la categoría que presenta mayor insatisfacción es el área administrativa, en la cual se identificaron por medio de acercamiento al personal valorado, dos tipos de liderazgo: uno por parte de la Dirección de Fundamentos, y otro por la Dirección de Comfamiliar; situación que no es favorable para la administración de una institución en primera infancia, ni mucho menos, que los colaboradores perciban este tipo de dificultades que permean el funcionamiento, motivación e interés de los colaboradores para el cumplimiento de logros.

Las direcciones deben interiorizar y practicar el liderazgo como una manera de guiar a otros a descubrir, redescubrir, explorar y tener maestría vital para afrontar su vida, a partir de los recursos que tienen dentro de sí mismos puestos al servicio de los pares y no basar el liderazgo en el poder y asumir posiciones autocráticas que no benefician el entorno.

Según (Albacete, 2015), en la dirección de equipos y personas los hábitos son las claves para lograr buenos resultados, ya que dependiendo de nuestra forma de actuar en el día a día se logran unos u otros resultados, las direcciones deben trabajar unidas y en red con el fin de lograr cohesión, empoderamiento y reconocimiento del equipo de trabajo mediante:

- Mantener un contacto directo con cada colaborador del equipo: Con el contacto directo se hace referencia a la dimensión de comunicación periódica e individual con cada persona. Esto lo pueden hacer de forma informal o formal. Es aconsejable que con cada colaborador puedan hablar de objetivos, metas, dificultades y logros. De esta forma, pueden asegurar que la dimensión de supervisión y desarrollo que los directivos tienen que realizar se lleva a cabo, siempre y cuando la conversación sea constructiva y sirva de ayuda a la persona con la que se habla. Es decir; dejando a cada persona mejor que como la encontró.
  
- Adquieran el hábito de reconocer el trabajo: Deben asegurarse de ser explícitas y agradecidas con el trabajo que realiza el otro. El feedback concreto, positivo y directo ayuda a que las personas mejoren en su trabajo, les aporta seguridad y motivación, es una de las grandes herramientas para lograr la mejora individual y grupal en los equipos.
  
- Establecer metas y objetivos de forma periódica: Los colaboradores tienden caer en una zona de confort, es decir que muy pronto se auto-sabotean y no dan lo mejor de sí mismos. Lo adecuado de liderar equipos o ser facilitador sería trabajar en equipos de alto rendimiento, en donde las personas unas a otras se motiven e inspiren para llegar más lejos y no caigan en la zona muerta. Para que

esto no siga ocurriendo al liderar el equipo ambas deben establecer metas y objetivos retadores muy a menudo.

- Lograr una comunicación auténtica y genuina: En los entornos de trabajo muy habitualmente los colaboradores utilizan mecanismos de defensa entre ellos una máscara, la máscara de las apariencias. A esto le llaman el rol esperado, lo que creemos que se espera de otro. En este rol profesional generalmente no son auténticos y no se dejan ver cómo son en realidad, haciendo que exista en los equipos una artificialidad importante, y por lo tanto falta de cohesión. Un líder tiene que ser capaz de establecer una comunicación auténtica con su equipo, sin máscaras, una comunicación humana, sincera y genuina. Para ello los líderes tiene que ser los primeros en descubrirse a sí mismos humanos y vulnerables ante los demás.
  
- Hacer que aparezca el conflicto y gestionarlo: Los momentos más radicales de crecimiento para un equipo son los momentos de conflicto. Sin embargo, si el conflicto no se gestiona adecuadamente ocurre que los equipos acaban por desintegrarse. La persona que dirige equipos tendrá que ser capaz de sacar a la luz el conflicto, ponerlo sobre la mesa... y trabajarlo, gestionarlo, para que este

acabe teniendo resultados positivos en forma de mayor comprensión, conocimiento y un contacto más auténtico entre los colaboradores de un equipo. Como facilitadoras una de sus funciones es que el equipo entre en sus zonas de conflicto y las gestione, para ser más productivo y auténtico en el futuro.

- Cambiar a las personas de funciones y responsabilidades: Deben constantemente plantear nuevos retos y metas para avanzar rápido. Entre los grandes motivadores se encuentran “conseguir metas”, “la responsabilidad”, “la variedad de tareas”... todos ellos motivadores que se consiguen al cambiar las funciones de las personas de vez en cuando con el fin de enriquecer los puestos de trabajo con nuevas funciones y responsabilidades y así plantear nuevos retos al talento humano.
  
- Sé exquisitamente inconformista: Al ser inconformistas como líderes están fijando el estándar de calidad y servicio que se desea ofrecer al cliente. Si no se es lo suficientemente exigente no podrán lograr que los demás lo sean.
  
- Pedir lo que se da: Para lograr un alto rendimiento en un equipo se debe predicar con el ejemplo, no se puede pedir un comportamiento ejemplar si ellas no lo tienen. Es incongruente decir “aquí lo más importante son las personas”

cuando no hay un trato adecuado, o “que lo más importante es el cliente” cuando a la mínima te aprovechas de este, o que “hay que ser puntual” cuando eres el primero que llegas tarde a las reuniones con tu equipo. Un líder debe ser quien fije el estándar con su ejemplo.

- Logra un clima de diversión altamente productivo: La diversión y el buen clima no están reñidos con la productividad, todo lo contrario, se demuestra que la productividad aumenta cuando las personas se sienten alegres y satisfechas en su espacio de trabajo. Como en toda relación, la diversión y la alegría son necesarias para mantenerla viva, es decir, sin diversión y buen clima es difícil que el equipo se pueda mantener unido cuando le vengan los malos tiempos.

De acuerdo a lo anterior, es importante lograr sinergia entre las direcciones con el fin de poner en práctica las destrezas, competencias y habilidades gerenciales, aunar esfuerzos humanos, técnicos y financieros en pro del cliente interno y externo. Una institución funciona a cabalidad según el liderazgo que se proyecte y de como este se contagie a los demás, creando colaboradores autónomos, con capacidad de autogestión y empoderados de su rol.

La variable comunicación con promedio de 43.38% en la percepción de los trabajadores, a pesar que no estuvo por debajo de la media, se evidencia una calificación insatisfactoria en los grupos de Administración y Manipuladoras de alimentos, es por lo tanto, necesario reforzar y mejorar esta dimensión. Se debe resaltar que el uso adecuado de los canales de comunicación organizacional garantiza óptimas relaciones interpersonales y prestación del servicio.

Según Cardó (2000), la comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea adecuado o inadecuado. Los colaboradores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces susceptibles de generar un clima laboral determinado.

Se evidenció que en la variable condiciones de trabajo calificada en promedio con 37.38%, los colaboradores perciben que la infraestructura es acogedora y cumple con los estándares que debe tener un Centro de Desarrollo Infantil, pero que existen otras condiciones laborales que afectan el clima. De allí, se puede decir que las condiciones de trabajo están compuestas por varios tipos de contextos, como los ambientes físicos en que se realiza el trabajo (eliminación, ventilación y comodidades), y las condiciones organizacionales (duración de la jornada laboral y descansos).

Realizando acercamientos al personal valorado, se encuentra la apreciación en general que las aulas no tienen una adecuada circulación del aire, y por lo tanto, las temperaturas altas se concentran en las horas de la tarde dificultando el trabajo con los niños-niños y presentándose fatiga laboral. También refieren que el tiempo de descanso de su quehacer pedagógico es limitado, debido al cumplimiento que se debe dar al cronograma pedagógico y además, pensar en su compañero para que también tenga su descanso.

Según el Concejo de Estado, el descanso es un derecho fundamental del trabajador, y en sentido, el empleador (público o privado) debe garantizarle al trabajador dicho derecho. Entre los descansos consagrados por ley, está el de vacaciones, los dominicales y festivos, y el tiempo de descanso dentro de la jornada laboral diaria.

El descanso debe ser garantizado por el empleador, pero refieren que es corto debido al extenuante horario pedagógico que existe día a día. Cada colaborador tiene una hora de descanso el cual se ve acortado a media hora para que los demás compañeras puedan también tomarlo. En cuanto a vacaciones de mitad de año, no las pueden tomar debido a la atención continua que le debe brindar a la población infantil. Es indispensable que el talento humano tenga un receso laboral para dispersarse, y de esta manera, esté en condiciones óptimas para brindarles a los clientes internos y externos un mejor servicio con oportunidad, calidad y buen trato.



El derecho al descanso consiste en el derecho de todo trabajador a cesar en su actividad por un período de tiempo, y tiene como fines, entre otros, permitirle recuperar las energía gastadas en la actividad que desempeña, proteger su salud física y mental, el desarrollo de la labor con mayor eficiencia, y la posibilidad de atender otras tareas que permitan su desarrollo integral como persona e integrante de un grupo familiar. El descanso, está consagrado como uno de los principios mínimos fundamentales que debe contener el estatuto del trabajo y, por ende debe entenderse como uno de los derechos fundamentales del trabajador.

Otra dimensión calificada negativamente por el área administrativa con 10% es la de Políticas-Prácticas que arroja un resultado general de 43.85%, en el cual los colaboradores de dicha área muestran la insatisfacción en como la institución informa y pone las reglas y normas a las personas de una forma no equitativa e igualitaria para el talento humano, motivo preocupante, ya que esta área es la encargada de impartir la disciplina y crear las políticas y normatividad con la cual se debe regir el CDI.

Según (Martinez, 2012), las políticas organizacionales es el marco bajo el cual se espera que los colaboradores ejecuten el trabajo, definiendo los límites de autoridad, responsabilidad, las conductas tanto permitidas como no permitidas para el cumplimiento de las metas, así como refleja el apetito de riesgo de la organización en las actividades que desarrollan, pues las mismas parten los procedimientos implementados

y ejecutados en todos los niveles, reduciendo así la exposición al riesgo de los individuos tomen las acciones que a su criterio consideran a bien desarrollar y las cuales pueden antentar contra los intereses de la organización.

Comprendiendo lo anterior, el Centro de Desarrollo debe mejorar notablemente esta dimensión con el fin de que los colaboradores interioricen, conozcan y reconozcan la magnitud de las reglas y normas que hacen parte de la institución a la cual pertenecen.

La imagen y reconocimiento entre compañeros con un porcentaje de 39.01% del promedio general, indica que es una constante dificultad entre el talento humano del Centro de Desarrollo, se percibe que hay frecuentes encuentros y desvalorización del trabajo del otro.

Toda institución debe promover una cultura caracterizada por el reconocimiento entre compañeros y la camaradería en aras de generar e impulsar un ambiente positivo en el cual los colaboradores siempre “den la milla extra”. Entre más feliz esté el colaborador, mayor será el orgullo de reconcer al otro y ponerse en su lugar. Es allí donde el CDI no está apoyando, ni promoviendo el respeto por el trabajo y la diferencia, y desde esta base construir sobre resultados positivos, pero sobre todo, proveer a los colaboradores maneras formales e informales para que reconozcan las contribuciones de los pares.

La variable Imagen y reconocimiento entre compañeros, además se destaca porque es la que más correlación tiene con Clima Organizacional con un valor de 0.915\*\* (Tabla 9: Analisis de Correlaciones), esto explica el malestar generando entre las deficientes políticas de imagen y reconocimiento empresarial y la percepción de los trabajadores respecto a esta dimensión.

Conocer los aspectos fuertes y débiles del Centro de Desarrollo Infantil puede impactar significativamente en los resultados. El clima organizacional, puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Al comparar las medias de las variables estudiadas (clima organizacional) y los resultados de los datos sociodemográficos con la finalidad de saber si influyen otros factores como: género, edad, nivel de estudios, edad hijos, tipo de contrato, antigüedad y área a la que pertenece, se determinó que el número de personas en las diferentes categorías influye significativamente en la percepción del clima organizacional.

Respecto a la influencia del género, se considera que el 87,76% del personal que aplicó la prueba son del género femenino y sólo el 12,24% son del género masculino, lo anterior, corresponde a que las tareas encomendadas a la mayoría del personal son

aquellas que representan actividades del cuidado de los niños y niñas: tales como la educación, cuidado, preparación de alimentos, atención médica y servicios de aseo.

Hay una diferencia significativa en la forma en la que las personas perciben el clima organizacional según su edad. Siguiendo el modelo de desarrollo cognitivo de Schaie, los adolescentes se encuentran en la etapa adquisitiva, en la cual adquieren información y habilidades que les serán útiles para participar en la sociedad: “para los jóvenes que están en transición de la adolescencia a la edad adulta, la exposición a un nuevo entorno educativo o laboral ofrece una oportunidad de mejorar las capacidades e intentar y buscar nuevas maneras de ver el mundo”(Papalia, et al,2001, p 513), por ello es probable que los que están en el rango de 20 a 30 años perciben mejor el clima organizacional y se adaptan más fácil a los cambios organizacionales. En cambio, en la población entre 31 y 50 años se presentan dificultades en cuanto al cambio y seguimiento de directrices; tienen una serie de aprendizajes según la experiencia que son válidos, pero que en el momento de trabajar en una institución deben ser desaprendidos en aras de poder permitirse realizar nuevos aprendizajes que ayudarán al crecimiento personal y profesional.

El nivel de estudios podría ser un factor que intervienen en la forma en la cual los colaboradores perciben su entorno, por medio de los resultados de la presente

investigación, se acentúa la influencia significativa del nivel de estudios en la forma de evaluar el clima organizacional.

La escolaridad se toma como un factor importante en el clima organizacional, en la prueba se observó una tendencia marcada por parte de los colaboradores que cuentan con un nivel de estudios medio-superior y superior, quienes calificaron altamente el clima organizacional; mientras las personas con más bajo nivel educativo fueron más exigentes en el momento de evaluar el lugar de trabajo. En esta organización se puede percibir que los colaboradores con niveles de educación medio-superior y superiores tiene un pensamiento complejo que va desde la rigidez a la flexibilidad, lo cual permite elaborar sus propios juicios, escoger creencias y valores a pesar de la incertidumbre y el reconocimiento de otras posibilidades válidas (Shein, 1996).

Aunque existen estudios sobre la forma de evaluar el clima organizacional de acuerdo a edad de hijos, la presente investigación las personas que permanecen solteras dieron puntuaciones bajas al clima total porque según Papalia (2001), las personas que desean estar libres buscan su autorrealización, les gusta los riesgos, experimentar, y hacer cambio, cosas que en la cadena no se les permiten. En cambio las personas que se encuentran en unión libre, dice Papalia, et al., evitan establecer un compromiso a largo plazo (como el matrimonio que incluye un compromiso civil), probablemente por esta razón son más exigentes al evaluar el clima organizacional.

De acuerdo a lo anterior, el número de hijos influye en la manera en la que las personas perciben el clima organizacional, tal vez se debe a que el apoyo que recibe el colaborador de su familia es distinto al que se brinda al interior de la institución, sin embargo las dificultades económicas y las preocupaciones son altas cuando la familia aumenta.

(Hass,1996) dice que los padres experimentan sentimiento encontrados como: Alegría y ansiedad por la responsabilidad de cuidar un niño, el tiempo y la energía que deben dedicarle, mientras más hijos tienen estos sentimientos crecen y con ellos las preocupaciones, razón por la cual es probable que las personas con hijos menores de 10 años y de 11 a 18 años dieron puntuaciones bajas al clima laboral.

En relación con el tipo de contrato, hay una diferencia marcada entre los contratados por Fundalimentos (obra labor) y Comfamiliar Risaralda (termino fijo), la percepción de los colaboradores es de insatisfacción debido a que la empresa Fundalimentos no tienen en cuenta: las necesidades de los individuos que hacen parte de la planta, los salarios bajos según lo establecido por la minuta de ICBF, y manifiestan no tener sentido de pertenencia con respecto a su empleador. Comparación que realizan con los contratados por Comfamiliar, a la cual reconocen como una empresa sólida, que tienen en cuenta las necesidades de los colaboradores, y sobre todo la ven como una

empresa que integra al colaborador y valora y potencializa el desarrollo de competencias y habilidades de los individuos.

(Davis, K y Wether, J. 2001) indique que: el tipo de contrato da la estabilidad laboral, que es algo que todo individuo busca, es una sensación de seguridad que no será provisto por el empleador, pero, a decir verdad, en la creación de esta seguridad o certeza se conjugan muchos otros factores, algunos de ellos dependen exclusivamente del empleador. Es decir, que la estabilidad laboral consiste en el derecho que un colaborador tiene a conservar su puesto de trabajo.

Es por ello, que las organizaciones están obligadas a asegurar a sus colaboradores un ambiente laboral adecuado para desarrollar las tareas que se le piden, estas condiciones son amplias e incluyen desde aspectos físicos hasta psicológicos. Estas exigencias se encuadran en las condiciones de empleabilidad, que obligan a capacitar al personal, otorgar incentivos por productividad, un ambiente laboral adecuado y condiciones cómodas entre otras disposiciones.

La antigüedad es otra variable que impacta significativamente el clima laboral del Centro de Desarrollo Infantil, los colaboradores que llevan menos de un año tienden a sentirse satisfechos con su trabajo debido a que un nuevo cargo les genera

expectativas, pero esta satisfacción disminuye con el paso de tiempo, puesto que el colaborador siente que no está progresando y el trabajo no le genera nuevos retos y logros de sus necesidades a nivel profesional y personal. Las colaboradoras que llevan tres años o más en el rol de agentes educativas (caso madre comunitarias), se sienten insatisfechas. Lo anterior, conduce a que los colaboradores estén buscando otro trabajo debido a mejores condiciones salariales y ambientes de trabajo propicios.

Según la teoría de ajuste laboral, cabe esperar una relación positiva entre antigüedad y clima organizacional, donde se demostró que los mayores niveles de satisfacción se alcanzan en relación a algunas características del puesto como: la relación con los compañeros, el trato con los líderes y el tipo de salario. (Marin, 1981).

Con relación a los resultados arrojados por la comparación del área y puesto de trabajo Vs. Clima Organizacional, hay una alta incidencia estadística, porque los que están en la categoría administrativa tienden a percibir de manera negativa el clima total. Se reconoce en las ampliaciones del personal valorado que esta disyuntiva se presenta por dificultades de actitud. Dice Witthaker(1996), concluye que las actitudes son predisposiciones para comportarse de manera determinada con respecto a un objeto específico o clase de objetos. Significa esto, sin embargo, que si se conoce la actitud de una persona se puede siempre predecir con exactitud la conducta respecto a los objetos relacionados con esa actitud.



La conducta, es función de dos características: de la persona que se comporta, y de la situación en que esa persona se encuentra. Por lo tanto, una persona puede sostener actitudes muy fuertes y, sin embargo, en ciertas circunstancias comportarse de modo enteramente contradictorio con respecto a estas mismas actitudes.

En el caso de los colaboradores de áreas operativa, dieron también puntuaciones bajas al clima organizacional, se puede percibir que fue debido a que sienten que se encuentran en puestos estáticos, en los que las actividades son siempre las mismas. Lo cual dice Chruden y Sherman (2004), disminuye su autoestima y hace que se desvanezca el interés por desempeñar bien el trabajo que el puesto le demanda.

## **9. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL “COSECHANDO SUEÑOS”**

Para el desarrollo de proceso de intervención se recurre al método que se conoce como investigación-acción en el cual menciona French y Bell (1996), es un método de resolución de problemas basado en los procesos de recopilación de datos, pro-alimentando los integrantes del sistema y planificación de la acción.

Atendiendo al proceso de planificación de la acción, se desarrolla la propuesta de intervención del Centro de Desarrollo Infantil, partiendo del análisis de cada categoría y según los resultados encontrados y socializados, con el fin de mejorar y/o fortalecer el proceso de Gestión Humana partiendo del desempeño de los colaboradores y las condiciones laborales del entorno.

Se puede intervenir el clima organizacional a través del “desarrollo organizacional”, mejorando procesos de gestión del recurso humano, identificar los canales de comunicación, a través del desarrollo personal ofreciendo formación específica en habilidades gerenciales a los directivos y habilidades blandas a los demás colaboradores. Es importante mencionar que existen otros factores importantes para

alcanzar este objetivo: liderazgo efectivo, establecimiento de una red interna de comunicación y una visión integral de calidad.

Lo anterior, requiere de un proceso de aprendizaje donde los colaboradores deben tener una actitud positiva frente al cambio, fomentar la confianza, la participación, resolución de problemas, entrenamiento, empoderamiento y la mejora continua como forma de vida.

Durante la investigación se identificaron variables cuyos resultados son aceptables y deben ser sostenidas a través del tiempo, y otras que requieren intervención para el mejoramiento del clima organizacional.

**Tabla 11: Propuesta de sostenimiento**

ESTRATEGIA	CATEGORIA	DIFICULTAD ENCONTRADA	¿QUÉ VAN HACER?	¿CÓMO DEBEN HACERLO?	¿CUÁNDO?	¿CON QUIENES?	PRESUPUESTO	FUENTES DE VERIFICACIÓN
						RESPONSABLE		
SOSTENIMIENTO	Imagen y reconocimiento entre compañeros de trabajo	1. Los colaboradores desdibujan y no dan valor al trabajo de sus pares.	Generar espacios de conocimiento y socialización de alcance de cada cargo en la institución	Realizar encuentros de conocimiento y divulgación de experiencias significativas que el equipo puede replicar en temas de imagen corporativa y reconocimiento del trabajo en si mismo y los demás	Corto plazo	Personal en general	\$ 3.325.000	- Mayor conocimiento y comprensión del trabajo de los compañeros
								- Articulaciones que mejoraran la prestación del servicio.
								- Flexibilidad y adaptabilidad entre colaboradores
								- Desarrollo de un pensamiento reflexivo y crítico permitiendo el debate y la discusión constructiva
				(6 meses)	<u>Responsable:</u> Dirección General y Administrativa		- Desarrollo de la habilidad de comunicación	

ESTRATEGIA	CATEGORIA	DIFICULTAD ENCONTRADA	¿QUÉ VAN HACER?	¿CÓMO DEBEN HACERLO?	¿CUÁNDO?	¿CON QUIENES?	PRESUPUESTO	FUENTES DE VERIFICACIÓN
						RESPONSABLE		
SOSTENIMIENTO	Supervisión	1. Se evidencia dificultades en la aceptación de ideas nuevas que pueden fortalecer el proceso por parte de la dirección administrativa.	Minimizar esta inconformidad que desmotiva y desmoraliza la creatividad e iniciativa del talento humano	Propiciar la escucha activa en aras de gestión del aprendizaje que conlleve a la proalimentación de juicios sobre los resultados y oportunidades de mejora de los proceso.	Inmediatamente	Direcciones	\$ -	- Fortalecimiento del alcance de los objetivos de la institución.
				Realizar planes de seguimiento con respecto a las actividades a desempeñar		<u>Responsable:</u> Dirección General y Administrativa		- Fortalecimiento de los procesos internos, riesgos y controles
		2. Inconformidad por parte de algunos colaboradores en la forma de realizar control y seguimiento a las tareas y funciones de los demás compañeros.	Diseñar el sistema de control de la gestión que involucre indicadores de control medible, observable y posible de modificar.	Redefinir las medidas internas de control.	Inmediatamente	Direcciones y calidad		- Igualdad y equidad en las reglas
				Definir indicadores de control plenamente medible y calificable.		<u>Responsable:</u> Dirección General y Administrativa		- Colaboradores satisfechos
								- Sistema de medición y control efectivo

ESTRATEGIA	CATEGORIA	DIFICULTAD ENCONTRADA	¿QUÉ VAN HACER?	¿CÓMO DEBEN HACERLO?	¿CUÁNDO?	¿CON QUIENES?	PRESUPUESTO	FUENTES DE VERIFICACIÓN
						RESPONSABLE		
SOSTENIMIENTO	Cooperación y coordinación	1. Carencia de cooperación entre los colaboradores de la institución	- Mejorar la imagen de escasa cooperación.	Fortalecer el plan de integración interpersonal desde el comité de bienestar social, articulándose ambas direcciones conducentes a planes de motivación.	Inmediato	Dirección general y Administrativa	\$ 13.261.040	- Mayor confianza e integración grupal.
			- Establecer un mapa de riesgos y niveles de los mismos en los conflictos interpersonales.			<u>Responsable:</u> Dirección General y Administrativa		- Armonía en el trabajo
		2. Dificultad de comunicación entre las directivas al momento de presentarse inconvenientes laborales.	- Implementar la acción de mejoramiento en los canales de comunicación con el fin de empoderar las direcciones en cuanto a la toma de decisiones	Fortalecimiento y perfeccionando los sistemas de comunicación y adaptándolos a la realidad.	Inmediato	Gestión Humana Fundamentos y Comfamiliar		- Mayor incremento en la participación de los directivos.
			- Generar espacios de acompañamiento de las coordinaciones de Comfamiliar y Fundamentos a las direcciones del CDI en aras de fortalecer canales de comunicación y empoderamiento de las habilidades gerenciales.			<u>Responsable:</u> Dirección General y Administrativa		- Toma de decisiones compartidas
		3. Frecuente ausentismo de los colaboradores	Analizar las causas del ausentismo.	Revisión estadística del ausentismo	Corto plazo	Direcciones		- Mayor interpretación y comprensión de los hechos
						<u>Responsable:</u> Dirección General y Administrativa		
							- Disminución del ausentismo laboral.	

**Tabla 12: Propuesta de plan de mejoramiento**

ESTRATEGIA	CATEGORIA	DIFICULTAD ENCONTRADA	¿QUÉ VAN HACER?	¿CÓMO DEBEN HACERLO?	¿CUÁNDO?	¿CON QUIENES?	PRESUPUESTO	FUENTES DE VERIFICACIÓN
						RESPONSABLE		
MEJORAMIENTO	Comunicación	1. La información y los canales empleados no están causando eco en la institución	Minimizar el riesgo de las inconformidades generadas.	Realizar reuniones estratégicas con el fin de detectar las causas a dicha inconformidad.	Inmediato	Directora General y Administrativa	\$ 3.250.000	Fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos.
		2. No se identifica el alcance de cada dirección.	Generar un espacio de concertación y pro alimentación para determinar la participación de cada una en el proceso.	Diseñar el manual de responsabilidades				Mayor productividad y articulación
MEJORAMIENTO	Entrenamiento y Desarrollo	1. Inconformidad con las capacitaciones realizadas las cuales no cubren las necesidades de crecimiento personal y profesional.	Realizar una matriz de capacitación unificada entre ambas entidades con base a las necesidades e interés del talento humano para fortalecer los procesos.	Implementar y dar cumplimiento al plan de desarrollo aunando esfuerzos y no tener concurrencias en este.	Inmediato	Coordinaciones entidades y directivas de la institución	\$ 3.555.000	Espacio de crecimiento personal y laboral
				Tener planes de inducción y entrenamientos concretos basados en las competencias requeridas				Mayor satisfacción por capacitarse
								Fortalecimiento de los recursos de los colaboradores

ESTRATEGIA	CATEGORIA	DIFICULTAD ENCONTRADA	¿QUÉ VAN HACER?	¿CÓMO DEBEN HACERLO?	¿CUÁNDO?	¿CON QUIENES?	PRESUPUESTO	FUENTES DE VERIFICACIÓN
						RESPONSABLE		
MEJORAMIENTO	Políticas y prácticas	1. Carencia de un reglamento interno unificado para la institución.	Diseñar el reglamento interno de la institución.	Socializarlo con el talento humano al inicio de actividades	Inmediato	Dirección general y administrativa	\$ 27.360.000	Armonía en el trabajo
								Mejoramiento en las relaciones interpersonales entre colaboradores.
	Ejecución y Evaluación	1.Hay diferencia significativa en el proceso de evaluación de desempeño	Generar espacios de pro alimentación con cada colaborador en aras de tener una medición objetiva de la conducta profesional, el rendimiento y el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).	Diseñar una evaluación de desempeño por competencias de acuerdo al rol asignado en la institución	Mediano plazo	Gestión Humana		Comprensión del alcance de su puesto de trabajo.
			Unificar los criterios de evaluación de desempeño.	Divulgar los perfiles por competencia de cada cargo			Construcción conjunta de planes de acción	
							Valoración desde el recurso ofrecido por cada colaborador	
	1.Dificultad con el espacio asignado de cualificación para el crecimiento personal y profesional	Plantear a los entes de control la importancia de tener mayores espacios para la cualificación del talento humano	Determinar mayor tiempo para la cualificación del talento humano lo cual permitirá la mejora continua en los servicios ofrecidos.	Corto plazo	Comité tripartito y Directivas	\$ 2.000.000	Colaboradores participativos	
Aprendizajes aplicados a los puestos de trabajo								
Aprender y reaprender sobre nuevos conocimientos.								



ESTRATEGIA	CATEGORIA	DIFICULTAD ENCONTRADA	¿QUÉ VAN HACER?	¿CÓMO DEBEN HACERLO?	¿CUÁNDO?	¿CON QUIENES?	PRESUPUESTO	FUENTES DE VERIFICACIÓN
						RESPONSABLE		
MEJORAMIENTO	Condiciones de Trabajo	1. Inconformidad con respecto a las condiciones físicas de la instalación (Temperatura y ventilación)	Minimizar esta inconformidad expresada	Realizar una matriz de riesgos	Inmediato	Comité tripartito	\$ 12.434.000	Colaboradores sin cansancio físico y mental
				Realizar encuestas psicosocial.				Enseñanza de hábitos saludables a nivel físico y mental
				- Realizar pausas activas				Minimización de las causas potenciales de los riesgos que afectan al talento humano dentro de la institución.
				- Instalar extractores de calor que permitan circular el aire en las diferentes aulas				

Tabla 13: Propuesta del plan de inversión

ESTRATEGIA	CATEGORIA	DIFICULTAD ENCONTRADA	¿QUÉ VAN HACER?	¿CÓMO DEBEN HACERLO?	¿CUÁNDO?	¿CON QUIENES? RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FUENTES DE VERIFICACION
INVERSION	Reputación	Pensamiento negativo sobre el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa diferentes grupos de interés por no distribuir valor a los mismos	Encontrar las acciones corporativas con las cuales los trabajadores se sienten más identificados	<p>Establecer políticas de reconocimiento a los diferentes grupos que existen dentro del CDI</p> <p>Plantear un plan de reconocimiento y distinción para los trabajadores, que puede ser ligado al de beneficios</p>	Corto plazo (6 meses)	<p>Personal en general</p> <p><u>Responsable:</u> Dirección General y Administrativa</p>	\$ 9.560.000,00	<p>- Plan de mejores empleados</p> <p>- Reconocimientos económicos por medición de indicadores</p> <p>- Campaña de valores dentro de la organización</p> <p>Publicidad externa para el reconocimiento del CDI en Cartago</p>

## 10. CONCLUSIONES

Se identificó que el clima organizacional en promedio se califica como medio (40.42%), casi bajo. Analizado mediante la encuesta SSET para la cual se propone el plan de intervención inmediata en aras de promover un ambiente basado en la confianza, armonía y relaciones asertivas.

Los análisis clima organizacional se realizaron mediante una tabla: Baremo, que permite evidenciar que las tres (3) variables que más impactan el clima organizacional son la Imagen y reconocimiento entre compañeros, la Cooperación - Coordinación; y la Supervisión. Las de menor impacto, pero aun correlacionadas, son las condiciones de trabajo, la comunicación y el trabajo en sí mismo.

La validez y la confiabilidad del instrumento se analizaron a través del análisis factorial y del Alfa de Crombach y el comportamiento en el contexto de esta investigación. En el cual se demuestra que los resultados por cada variable corresponden al rango entre 0.7 y 0.9 de lo anterior, se puede definir que el instrumento fue valido para la medición del clima organización en el Centro de Desarrollo Infantil “Cosechando Sueños”.

Se concluye que las diez (10) variables propuestas en la presente investigación para medir el clima organizacional se correlacionan entre sí, y que aportan significativamente bajo la visión del mejoramiento y sostenimiento de las mismas.

Se identifica por medio del Coeficiente Beta, que la dimensión Reputación es aquella donde sería más impactante las inversiones que se puedan realizar en cuanto al mejoramiento del clima organizacional.

El clima organizacional es un factor importante dentro de las instituciones que se encargan de atender a la primera infancia para obtener un desarrollo efectivo, autónomo, agradable en los diferentes aspectos que se encuentran como lo son recursos de trabajo, relaciones interpersonales con pares, administrativos, con los niños-niñas y las relaciones ante el cargo que se desempeña, por eso fue necesario diseñar la propuesta de intervención la cual ayudará a fortalecer y mejorar los procesos y procedimientos para lograr los objetivos de la institución.

El clima organizacional influye en el desarrollo de las labores de trabajo y por consiguiente el desarrollo de las personas que están alrededor del mismo, así será mayor la entrega al trabajo, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios.

## 11. RECOMENDACIONES

Manejar campañas que permitan sensibilizar al personal que integra a los CDI con el fin de aumentar el sentido de pertenencia.

Manejar con equidad los procesos que se llevan a cabo en el CDI en aras de evitar las diferencias de trato con los Colaboradores

Permitir espacios para crear políticas compartidas e integradas que lleven a los objetivos organizacionales.

Se debe contar sólo como una dirección la cual debe ser asumida totalmente por el operador central que es Fundalimentos, lo cual posibilitara un empoderamiento y administración del proceso. Lo cual indica que Comfamiliar debe asumir su posición de apoyo al centro de desarrollo mediante una coordinación Pedagógica que posibilite la unificación, articulación y refuerzo de los procesos de atención a la primera infancia.

Desarrollar programas de beneficios y reconocimiento que impacte directamente sobre los trabajadores del CDI y campañas externas que aumenten su imagen como empresa y declaración como colaboradores.

Se recomienda a Fundalimentos contratar un asesor legal laboralista y especialistas en recursos humanos para manejar los asuntos de vinculación con las agentes educativas.

Es importante que el CDI cuente con un sistema de cámaras de seguridad que posibilite la vigilancia permanente de los niños - niñas y los colaboradores y diseñar políticas para su manejo (IVMS4500)

## REFERENCIAS

- Albacete, C. P. (10 de septiembre de 2015). *Consejos para Liderar equipos*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2015, de <http://www.cesarpiqueras.com/consejos-paraliderar-equipos/>
- Abravanel, H. (1988). *Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos de la cultura organizacional* . ( 4<sup>a</sup> ed.).Bogota: Legis. pág 117-133.
- Argyris, C. (1958). *Organizational learning*. (2<sup>a</sup> ed.).México. MA: Addison-Wesley.p.256
- Blake, R. y Moutón, J. (1973). *El modelo de cuatro organizacional GRID*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano .p.36
- Beltrán, Ll. y Bueno Alvarez, J. A. (1995). *Psicología de la Educación*. (5<sup>a</sup> ed.).Barcelona: Boixareau Universitaria.p.120.
- Berelson, B. y Steiner, G. (1964). *El comportamiento Humano*. ( 2<sup>a</sup> - ed.).Oxford: Harcourt.p.281
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.p.234

Recuperado de

[http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/fuentes\\_consultadas.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/fuentes_consultadas.html)

Burke, W. (1998). *Desarrollo Organizacional*. (5ª reimpresión). México: Punto de vista normativo.p.88.

Castañeda, M. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS : un libro práctico para investigadores y administradores educativos*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.

Cardó, G.A.(2000). P2, citado por Catarina.udl

[ap.mx/u\\_a/tales/documentos/lad/garcia\\_s\\_ac/capitulo2.pdf](http://ap.mx/u_a/tales/documentos/lad/garcia_s_ac/capitulo2.pdf)

Chruden,H y Sherman, W. (2004). *Administración del personal*. México: Compañía, Editorial Contiental.p.123-124

Código Sustantivo del Trabajo (1951). Recuperado de:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>



Davis, K.y Werther, J.(2001) Administración de personal y recursos humanos. Editorial Mac Graw Hill. Mexico. P 456

Flieshman, E. A. (1953b). “*The description of supervisory behavior*”. Journal of Applied Psychology, 37, p.153-158.

Gellerman, S.W. (1960). *People, Problem and profits*. (4<sup>a</sup> - ed.).Nueva York: McGraw-Hill.p.222.

Gómez y Cols. (2004). *Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior. Tesis de grado Bogotá: Universidad Católica de Colombia.*

Recuperado de

<https://www.google.com.co/search?newwindow=1&q=Dise%C3%B1o%2C+construcci%C3%B3n+y+validaci%C3%B3n+de+tres+instrumentos+para+medir+clima+organizacional+en+instituciones>

Gómez, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas Colombianas desde la teoría de respuesta al ITEM. *Acta Colombiana de Psicología* , 11,97-113,04.

Gordon, W. y Howe, R. (1997). *Team dynamics in developing Organizations* New York: Kendal/Hunt Publishing Co., Iowa.p.278

Guillen y Guil. (2000). *Organizaciones inteligentes de la sociedad del conocimiento*. España: Universidad de Navarra.p.56.

Hass,A.(1996).El don de ser padres. Buenos aires: Javier Vergara.p.34

Hellriegel, D. J. y Woodman, R. (2004). Reseña de "Comportamiento Organizacional". (10ª -ed.). Texas: *Persona*. p.635-640.

Hornstein, A. y Tichy, N. (1983). *Managing, strategic change: technical, political and culture dynamics*, Wiley and sons. New York, N.Y.

Recuperado de

<http://es.scribd.com/doc/24050064/Undesrtanding-the-Management-of-Change#scribd>

Jonson, W. (2004). *The components of school climate : a theoretical analysis of the Charles F. Kettering ltd*. (8ª - ed.). México: Mc Graw - Hilll.p. 309.

Koffka, K. (1996). *Psicología de la forma* . (3ª- ed.). Barcelona: Biblioteca nueva.p.120

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de marketing.* (6<sup>a</sup> - ed.)- México: Prentice Hall.p.442.

Kurt, L. (1973). *Dinámica de la personalidad.* (2<sup>a</sup> -ed.).Madrid: Morata.p.155

Lawrence, S. y Lorsch. (1988). *Administración en las Organizaciones.*(7<sup>a</sup> -ed.). México:  
Mc Graw - Hill.p.378.

Lengnick-Hall, C. A. (1993). *Strategic Human resource review.* Vol. 13: Iss, 3, Julio pp.  
454-470.

Levinson, D. (1978). *The seasons of a man's life.* New York: Knopf.

Recuperado de

<http://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/sites/default/files/publicaciones/Capitulo%206.pdf>

Lewin, K., Lippit, R. y White, R. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.* (4<sup>a</sup> - ed.).Journal of Social Psychology.  
Prentice Hall.p.121-127

Likert, R. (1951). *New Patterns of Management.* (3<sup>a</sup>-ed.).Nueva York: Mac-Graw  
Hill.p.218.

Likert, R..(1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Collection Hommes et organisations, París. 1974. Citado por: Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, pág. 45.

Litwin y Stringer. (1978). *Motivación y Clima Organizacional* . (2<sup>a</sup> – ed.) . México: Pamplinas.p. 233- 238.

Martinez, V. (13 de Diciembre de 2012). *Portafolio.com*. Recuperado el 3 de noviembre de 2015, de [www.portafolio.com/opinion/blogs/buenas-ptacticas-ycontrol-interno-las-organizaciones/importancia-de-las-políticas-organizacionales](http://www.portafolio.com/opinion/blogs/buenas-ptacticas-ycontrol-interno-las-organizaciones/importancia-de-las-políticas-organizacionales)

Marin, L. (1981). *Una aproximación sociológica al estudio de la satisfacción en el trabajo*. MADRID, 13,99-100: REIS.

Mendéz, C. (2005). *Clima Organizacional en Colombia, El I.M.C.O.C: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Universidad del Rosario.p.32

Mendoza, I. (2012).*El clima organizacional como factor de desgaste profesional en trabajadores una empresa de autotransporte D.F*. México: Universidad Autónoma de México.  
Recuperado de

<http://www.researchgate.net/.../5411df000cf2788c4b354e6e.pdf>

Myers, D. (1995). *Psicología social*. (4<sup>a</sup> - ed.). Mexico: McGraw-hill Interamericana de México, S.A. de C.V. p.201

Mota, I. J. (1998). *Estrategias de empresas y recursos humanos una visión dinámica de la empresa*. (2<sup>a</sup> - ed.). Barcelona: Legis. p.345.

Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional*. (6<sup>a</sup> - ed.). Bilbao, España: Editorial Descleé De Brouwer S.A. p.423.

Nadler, D. y Tushman, M. (1977). *Diagnóstico organizacional*. Bogotá. D.C: ECOE. p.320

Recuperado de

<http://www.s.slideshare.net/kittymargaretowenmartinez/diagnostico-16128165>

Orozco, A.P. (2001), Revista: Pizarra y Tiza N° 20 marzo de 2001. En :La Madre Comunitaria Un Vientre Social.

- Papalia, D., Olds, S. y Feldman, R. (2001). *Desarrollo Humano*. 8 edición, Bogotá, Colombia: MacGrawHill, p.513
- Payne, R. (1990). *Madness in our method: a comment on Jackofsky & Slocum'S paper A longitudinal study of climate.*, (11<sup>a</sup> - ed.). New York: Journal of Organizational Behavior, p.77-80.
- Poole, M. S. (1985). *A structural analysis organizational of organizational climate*. New York: Pacanoswsky. p. 435.
- Pritchard, R. y Karasick, B. (1973). *The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction*. N.Y.: Pearson. p.345.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. (3<sup>a</sup> - ed.), México: Grupo Editor. p.101
- Rodríguez, M. (2005). *Diagnóstico del clima organizacional*. Mexico, D.F.: Alfaomega, pp. 159-177
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención*. (5<sup>a</sup> - ed.). Barcelona: EUB, S.L. p.36.

- Sudarsky, J. (1976). *un modelo de diagnostico e intervencion en desarrollo organizacional* . ( 4<sup>a</sup> –ed.). Santa Fe de Bogotá: uniandes . pág. 11-12.
- Shein, (1996). *Psicología de la organización*. México. Editorial. Prentice hall,p.145.
- Stephen, R. (1996). *comportamiento organizacional* (13<sup>a</sup> - ed.). México : Hall.p.786
- Taguiri, R, y Letwin, G. (1968). *organizational Clima: explorations of a concept*. Cambridge ,Massachussets: Harvard University Press, P, 11-32.
- Recuperado de
- <http://www.trendytraveller.com/searchresults.php?>
- Toro, A. (1992). *Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología organizacional*. Citado por GOMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional. Universidad Católica de Colombia, 2004, p. 98. Medellín: Cincel.
- Recuperado de
- [http://www.CDisenoConstruccionYValidacionDeUnInstrumentoQueEva-3181889%20\(1\).pdf](http://www.CDisenoConstruccionYValidacionDeUnInstrumentoQueEva-3181889%20(1).pdf)

- Toro, F. (2009). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas.*(3ª -ed.). Medellín: Cincel.p.167.
- Toro, F. (2001). Diseño, Construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en empresas Colombianas, desde la teoría de respuestas al ITEMS. Universidad Católica de Colombia, 2004, p. 101. Medellín: Cincel.
- Recuperado de
- [http://www.CDisenoConstruccionYValidacionDeUnInstrumentoQueEva-3181889%20\(1\).pdf](http://www.CDisenoConstruccionYValidacionDeUnInstrumentoQueEva-3181889%20(1).pdf)
- Weisbord, M. (1978). *Diagnosis organizational.* (2ª-ed.).New York: Addison Wesley.p.213.
- William, J. (2009). *Un universo pluralista.Filosofía de la experiencia.*(4ª –ed.). Buenos Aires: Cactus.
- Whittaker, J. (1996). *Psicología organizacional.* (3ª –ed). Perú. Editorial Interamericana. p.345



## ANEXOS

**Anexo 1: Datos estadísticos SPSS 22.0 de variables**

- Género

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,12
Error estándar de la media		,047
Mediana		1,00
Moda		1
Desviación estándar		,331
Varianza		,110
Rango		1
Mínimo		1
Máximo		2
Suma	55	

**Género**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 Femenino	43	87,8	87,8	87,8
	2 Masculino	6	12,2	12,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

## - Grupos

**Estadísticos**

N	Válido	49
	Perdidos	0
49		6
		5
Perdidos		1
0		6

**Estadísticos**

Grupo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Profesional	11	22,4	22,4	22,4
2 Administración	3	6,1	6,1	28,6
3 Guarda Seguridad	3	6,1	6,1	34,7
4 Servicios generales	4	8,2	8,2	42,9
5 Manipulación de Alimentos	4	8,2	8,2	51,0
6 Docente	24	49,0	49,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

## - Tipo de contrato

**Estadísticos**

N	Válido	49
	Perdidos	0

**Tipo de contrato**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 Termino Fijo	46	93,9	93,9	93,9
	2 Obra o labor	2	4,1	4,1	98,0
	3 Contratistas	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

## - Rango de Edad

**Estadísticos**

N	Válido	49
	Perdidos	0
Moda		1
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4

**Rango de edad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 Entre 20 y 30 años	20	40,8	40,8	40,8
	2 Entre 31 y 40 años	12	24,5	24,5	65,3
	3 Entre 41 y 50 años	13	26,5	26,5	91,8
	4 Mayor de 50 años	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

## - Antigüedad en el cargo

**Estadísticos**

N	Válido	49
	Perdidos	0
Moda		2
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4

**Antigüedad en el cargo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 Menos de 1 año	13	26,5	26,5	26,5
	2 Entre 1 y 3 años	31	63,3	63,3	89,8
	3 Entre 4 y 6 años	3	6,1	6,1	95,9
	4 Mayor a 6 años	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

- Rango de edad de los hijos

**Estadísticos**

N	Válido	49
	Perdidos	0
Moda		6
Rango		5
Mínimo		1
Máximo		6

**Rango edad de los hijos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 Menores de 10 años	13	26,5	26,5	26,5
	2 Mayores de 11 años	5	10,2	10,2	36,7
	3 Mayores de 18 años	10	20,4	20,4	57,1
	4 Mayores de 11 años // Mayores de 18 años	2	4,1	4,1	61,2
	5 Menores de 10 años // Mayores de 11 años	5	10,2	10,2	71,4
	6 No tiene hijos	14	28,6	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	