

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA DE FACATATIVÁ**



**SÁENZ OCHOA JEFERSON DAVID**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
FACATATIVÁ, 26 de mayo de 2017**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA DE FACATATIVÁ**



**SÁENZ OCHOA JEFERSON DAVID**

**DOCENTE ASESOR:**

**RAFAEL LEONARDO CORTÉS LUGO**

**PSICÓLOGO**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**PROGRAMA DE PSICOLOGÍA**

**FACATATIVÁ, 26 de mayo de 2017**

## **NOTA ACLARATORIA**

Los nombres de las organizaciones que se ven directamente vinculadas con la realización de este proyecto serán omitidos debido a que las políticas internas de las mismas prohíben publicar información confidencial, nombres o datos fines.

## RESUMEN

El clima organizacional es un factor importante para las empresas debido a que repercute en la interacción de los empleados, satisfacción, desempeño, entre otras. Por eso, se propone la realización de un diagnóstico que mida el clima laboral en una institución educativa del municipio de Facatativá, que busque describir los factores que inciden tanto positiva como negativamente. La metodología que se utilizó para la consecución del objetivo fue el cuestionario de Litwin y Stringer, el cual consta de nueve dimensiones y 53 ítems, se aplicó en formato digital a siete integrantes del equipo de trabajo. Para tabular y obtener los estadísticos se utilizó el software Office Excel en la versión 2016, se calculó el promedio de cada ítem por dimensión del total de las participantes, así mismo, se calculó la moda y la desviación estándar. Una vez se obtiene esta información se evidencia que, el clima organizacional de la institución es medio-alto, se caracteriza por ser una institución modelo en el municipio. Las participantes se sienten a gusto con el equipo de trabajo. Los procesos dialógicos en la comunidad no están basados en la comunicación asertiva. Las directivas de la institución se preocupan por incentivar a las colaboradoras. Se evidencia que existe un exceso de crítica en la organización. Entre otras. Por lo tanto, se recomienda instaurar programa que recompense dependiendo del grado de desempeño. Promover una cultura positiva. Percibir los errores como oportunidades de mejora. Realizar una re-inducción, supervisión y seguimiento a las funciones de cada cargo. Organizar papeleo, realizar un índice y socializar. Entre otras.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Diagnóstico, Institución educativa.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	9
JUSTIFICACIÓN .....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DEL PROYECTO .....	12
OBJETIVO DEL PROYECTO DE PASANTÍA .....	13
Objetivos específicos.....	13
Otros objetivos relacionados con las funciones en el sitio.....	13
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	14
MARCO LEGAL.....	16
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE FACATATIVÁ.....	17
Estructura .....	18
Responsabilidad .....	18
Recompensa .....	18
Riesgo.....	19
Relaciones .....	19
Cooperación / Apoyo .....	19
Estándares de desempeño.....	19
Conflicto.....	19

Identidad.....	19
METODOLOGÍA.....	21
Tipo de estudio.....	21
Población y muestra.....	21
Instrumento de recolección de información.....	21
Lineamientos éticos.....	24
RESULTADOS.....	25
Estructura.....	25
Responsabilidad.....	28
Recompensa.....	30
Riesgo.....	32
Relaciones.....	34
Estándares.....	36
Cooperación / Apoyo.....	39
Conflicto.....	41
Identidad.....	43
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES.....	49
Otras recomendaciones respecto a las funciones en el sitio.....	51
REFERENCIAS.....	53

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones, indicadores e ítems del cuestionario Litwin y Stringer.....	22
Tabla 2. Categorías de calificación.....	24
Tabla 3. Valor ítems dimensión Estructura / Persona / Estadísticos.....	26
Tabla 4. Valor ítems dimensión Responsabilidad / Persona / Estadísticos.....	28
Tabla 5. Valor ítems dimensión Recompensa / Persona / Estadísticos.....	31
Tabla 6. Valor ítems dimensión Riesgo / Persona / Estadísticos.....	33
Tabla 7. Valor ítems dimensión Relaciones / Persona / Estadísticos. ....	35
Tabla 8. Valor ítems dimensión Estándares / Persona / Estadísticos.....	37
Tabla 9. Valor ítems dimensión Cooperación / Persona / Estadísticos.....	39
Tabla 10. Valor ítems dimensión Conflicto / Persona / Estadísticos.....	42
Tabla 11. Valor ítems dimensión Identidad / Persona / Estadísticos.....	44

## LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Promedios dimensión Estructura. ....	27
Gráfica 2. Promedio dimensión Responsabilidad.....	30
Gráfica 3. Promedio dimensión Recompensa.....	32
Gráfica 4. Promedio dimensión Riesgo .....	34
Gráfica 5. Promedio dimensión Relaciones.....	36
Gráfica 6. Promedio dimensión Estándares .....	38
Gráfica 7. Promedio dimensión Cooperación / Apoyo.....	40
Gráfica 8. Promedio dimensión Conflicto .....	43
Gráfica 9. Promedio dimensión Identidad.....	45



## INTRODUCCIÓN

El clima laboral en las organizaciones representa un factor relevante, ya que repercute en la satisfacción, desempeño, consecución de resultados, calidad en las relaciones interpersonales, entre otras, por esto, su evaluación se ha tornado favorable para las directivas.

En relación con esta Institución, es de vital importancia el bienestar de sus colaboradoras, pues su labor no es solo ampliar los conocimientos de los niños y niñas sino también aportar bases sólidas con el fin de que ellos puedan gozar del libre desarrollo de su personalidad, teniendo como objetivo lograr su estabilidad y seguridad, que a futuro sea una persona capaz de construir y transformar su realidad, lo que les representa un trabajo arduo y riguroso. Para esto, deben innovar en sus metodologías y proponer proyectos que busquen cumplir estos objetivos de la manera más adecuada y saludable.

Este trabajo surge de la necesidad de conocer las condiciones actuales del clima organizacional de la institución, ya que luego de 20 años de servicio no se había realizado un diagnóstico del mismo, permitiendo de esta forma medir y describir su estado, resultando unos factores positivos y negativos sobre los cuales las directivas pueden proponer estrategias que permitan subsanar las necesidades que se detecten luego de la aplicación del instrumento y reforzar los aspectos en donde se percibe mayor fortaleza a fin de mantenerlos.

## JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional es un aspecto relevante en el adecuado desempeño de las labores del talento humano en las empresas, el cual se ha convertido en un objeto de estudio en la práctica administrativa y en la psicología organizacional, con el objetivo de mejorar la productividad y calidad de vida de sus trabajadores (Del Toro, Salazar & Gómez, 2011). Este se presenta de forma diferente en cada organización, quienes se sirven de la planeación estratégica, políticas, códigos de ética, entre otros, para regular el comportamiento de los colaboradores.

En respuesta a la planeación estratégica que se plantea la empresa fundadora, se crea esta organización educativa, el cual se rige a la estructura y al clima que caracterizan a la gran alma mater. Sin embargo, se observan dificultades en su interior como son los procesos de comunicación inadecuados, renuencia al cambio, contaminación auditiva por altos niveles de volumen, inadecuado manejo de información, fluctuación en la cohesión del grupo, tratos inadecuados hacia usuarios del servicio y compañeras de trabajo, lo que se evidencia en el trabajo de prácticas realizado por Rincón (2016), quien realiza un diagnóstico sobre satisfacción laboral y evidenció también una baja satisfacción con los procesos de comunicación con las compañeras de trabajo y con los padres usuarios, en respuesta a este, diseña un programa con el objetivo de fortalecer de las relaciones interpersonales al interior de la institución.

De igual manera se realizó una evaluación de desempeño al finalizar el año 2016 en la cual se encontró que los aspectos a mejorar en las colaboradoras de la institución son manejo adecuado de las emociones, lenguaje corporal, comunicación asertiva, manejo funcional del tiempo, planeación de tareas y actividades, dominio conductual de grupo. Sin embargo, a pesar de los estudios y evaluaciones realizados anteriormente, no existe un diagnóstico de clima

organizacional. Por lo tanto, se hace necesario realizar este primer paso con el fin de entender las condiciones actuales del clima en la organización.

Realizar el diagnóstico beneficiará tanto al talento humano como al resto de la comunidad educativa puesto que, se espera, con los resultados del diagnóstico del clima y los factores que se evidencien como inadecuados, pueda llevarse a cabo un proceso de intervención que le apunte a una mejoría en el desempeño de sus funciones y presuntamente esto conllevará a que los niños y niñas usuarios del servicio aumenten su percepción de satisfacción dentro de la institución y consecuentemente aumentará la percepción de seguridad y confianza de los padres y madres.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DEL PROYECTO

La empresa fundadora se articuló con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), que “es la entidad del estado colombiano que trabaja por la prevención y protección integral de la primera infancia” (ICBF Colombia, 2016), teniendo como objetivo prestar un servicio de calidad y con transparencia que beneficie el desarrollo y la protección integral de los niños y las niñas, razón por la cual crean Hogares Comunitarios de Bienestar (HCB) en diferentes Modalidades. La misión de la institución educativa concuerda con la del ICBF en cuanto a que ambas instituciones buscan la adecuada formación de los niños y niñas y el mejoramiento de la calidad de vida de las familias. Estos servicios los atienden agentes educativos quienes son los encargados del cuidado de los niños y niñas usuarios.

No obstante, dentro del equipo interdisciplinario que aporta la empresa se encuentra el profesional de apoyo psicosocial, quien puede realizar la medición del clima organizacional, aspecto que anteriormente la organización no había contemplado, con el fin de establecer criterios base para medir los factores que influyen bien se positiva o negativamente. Al no haber realizado diagnósticos del clima organizacional, la institución entonces, carece de información relevante de las condiciones actuales del clima, lo que genera una obnubilación del panorama general pudiendo caer en el error de considerar que todo marcha bien. Por lo tanto, no pueden tomar las medidas necesarias que busquen mejorar el clima laboral para favorecer otros aspectos relacionados a este, lo que podría repercutir negativamente a medida que transcurre el tiempo. Debido a lo anterior surge la siguiente pregunta.

¿Cómo es el clima organizacional en esta Institución en términos de los factores que se asocian a éste?

## **OBJETIVO DEL PROYECTO DE PASANTÍA**

Realizar un diagnóstico del clima laboral de la institución educativa.

### **Objetivos específicos**

Determinar los factores que inciden positivamente en el clima organizacional de la institución Mediante la aplicación del instrumento.

Describir los factores que inciden negativamente en el clima organizacional de la institución Mediante la aplicación del instrumento.

### **Otros objetivos relacionados con las funciones en el sitio**

- Revisar el cumplimiento de los lineamientos planteados por el ICBF para el componente Familia, Comunidad y Redes Sociales.
- Realizar una caracterización socio-familiar de la población usuaria del servicio.
- Diseñar el plan de formación a familias y del talento humano.
- Articular con las instituciones competentes en temas de primera infancia.
- Contribuir a la actualización y construcción del pacto de convivencia 2017.
- Generar atención psicosocial a familias y/o colaboradoras específicas según corresponda el caso.
- Dirigir las actividades del comité de convivencia laboral y cumpleaños.
- Implementar el programa de fortalecimiento según los resultados de la evaluación de desempeño realizada en el año 2016.
- Promover la participación de las familias usuarias en la programación realizada por la alcaldía municipal.

## CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La empresa nace en el año 1967, su fundador le apostó a cambiar vidas con un trabajo de alta calidad y excelencia humana. Lo cual hoy en día prevalece bajo la dirección de la actual directora. Esta empresa, al constituirse como tal, diseña todos los adjetivos, procesos, constructos, valores, cultura, planeación estratégica, clima, etc. que la conforman y transforman día a día. Respondiendo a esa intención construyen la planeación estratégica, la cual persiguen continuamente, la misión es cambiar la vida de las mujeres, sus familias y la inspiración para realizar sus sueños, brindándoles oportunidades que buscan mejorar su calidad de vida (S.N, S.F).

En respuesta a lo anterior y con el fin de facilitar la consecución de esos resultados y de prestar un servicio a la comunidad Facatativeña se crea, junto con la fundación de la empresa y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (I.C.B.F.), la Institución Educativa, lugar donde se presta servicio a niños y niñas entre los 0 y los 5 años de edad. Brindado un espacio seguro donde puedan acceder a la alimentación necesaria y óptima para su desarrollo, cuidados y pautas de higiene indispensables. Así mismo apoyan su crecimiento con actividades pedagógicas y de juego autónomo que facilita su desenvolvimiento social y emocional.

Esta organización educativa focaliza primordialmente a los hijos de los empleados directos de la empresa o a sus parientes en primer grado de consanguinidad. Sin embargo, también abre sus puertas para la población que cumple los criterios de focalización propuestos por el ICBF. Cuenta con un equipo de trabajo distribuido de la siguiente manera, una coordinadora pedagógica, cinco agentes educativas, una auxiliar de aseo y cafetería, una manipuladora de alimentos y una auxiliar pedagógica, quienes aportan sus conocimientos a la atención de los niños y niñas. Esta Institución también cuenta con una planeación estratégica, su misión es apoyar el proceso de desarrollo integral de los niños y niñas, garantizando la protección de sus derechos, enseñándoles a cumplir

sus deberes con alta calidad mediante el ejemplo y apuntándole siempre a mejorar la calidad de vida de la familia en corresponsabilidad con ellos. La visión que se proponen es ser una institución modelo, reconocida por la alta calidad en el servicio, comprendiendo la concepción integral de la primera infancia. Generando de esta manera seres humanos formados en valores quienes harán de Facatativá un territorio armónico, participativo y gestor del cambio, según lo que se evidencia en el Plan de Acción (2016).

## MARCO LEGAL

Existen leyes y decretos que reglamentan el panorama de riesgos y al sistema de gestión, las organizaciones están obligadas a “preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones” tal como lo instituye la Ley 9 de 1979 por la cual se dictan medidas sanitarias, de igual manera se establecen normas que buscan prevenir de todo daño a la salud de las personas que se derivan de las condiciones de trabajo, proteger al trabajador de todo riesgo relacionado con agentes físicos, químicos, biológicos, orgánicos, mecánicos y demás que puedan repercutir en la afectación de la salud individual o colectiva en cada lugar de trabajo, eliminar o controlar los agentes nocivos de los lugares de trabajo.

Así como lo establece la ley 909 (2004) en el artículo 16 literal “i” y en el artículo 75.1, se debe proponer a la organización formulación de programas que busquen realizar un diagnóstico y medición del clima organizacional, hacerlo por lo menos cada dos años, definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención. Por lo tanto, en respuesta a las necesidades de la comunidad y a la ley, se debe realizar el diagnóstico del clima organizacional puesto que beneficiará a la población directamente implicada y al resto de la comunidad, niños, niñas, padres y madres de familia. Se evidenciará una mejoría en el desempeño de sus funciones y esto conllevará a que los niños y niñas usuarios del servicio aumenten su percepción de satisfacción dentro de la institución y como consecuencia aumentará la percepción de seguridad y confianza de los padres y madres.



## **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE FACATATIVÁ**

La psicología es la ciencia que estudia la conducta, especificando ésta última como aquella actividad observable y encubierta según la definición de Arana, Meilán y Pérez (2006). Al interior de esta disciplina existen diferentes campos de acción, entre ellos se encuentra la psicología organizacional, rama que estudia los procesos psicológicos individuales dentro de las compañías, sirviéndose de los procesos organizacionales que impactan en las personas según lo que refiere Zepeda (1999) citado por Gómez (2016). Tales procesos son el ingreso, permanencia y retiro de los trabajadores, de igual manera aborda factores como la motivación, personalidad, capacidad de aprendizaje, percepción, habilidades de liderazgo, competencias, resolución de conflictos, rendimiento, actitud hacia el trabajo, necesidades, entre otras (Acosta, 2012). Factores planteados anteriormente hacen parte activa de lo que hoy en día se conoce como clima organizacional/laboral o ambiente laboral.

El clima organizacional puede entenderse desde diferentes autores y posturas, por ejemplo, Rodríguez (1999) define el clima organizacional como ese conjunto de percepciones que comparten los miembros de la organización respecto a diferentes factores como los son, el trabajo, ambiente físico, relaciones interpersonales y las regulaciones formales que afectan dicho desempeño. Por otra parte, Chiavenato (2001) define el clima organizacional como las cualidades o propiedades del ambiente percibido por los miembros de la organización y que se refleja en su conducta, de igual manera, específica que el clima influye en la motivación y la motivación influye en el clima, es un proceso de retroalimentación continuo. No obstante, García (2003) en su definición plantea que el clima representa las percepciones que los individuos tienen de la organización y la opinión que ha construido en términos de factores como estructura,

consideración, autonomía, recompensas, entre otras. Por su parte, Litwin y Stringer (1968) citados en Acosta y Venegas (2010) consideran que la estructura y el contexto de la organización tiene influencia sobre el clima y éste al mismo tiempo impacta en los comportamientos de los trabajadores. En resumen, las definiciones anteriores permiten entender que el clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores respecto a la estructura de la organización, sus procesos organizativos, calidad de relaciones interpersonales, entre otras, influyendo de igual manera la configuración conductual y cognitiva propia de cada trabajador. Para medir estas interacciones, los autores Litwin y Stringer (1968) citados en Acosta y Venegas (2010) definen nueve dimensiones para analizar el clima organizacional, que son, estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, Estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad, las cuales se definen a continuación.

### **Estructura**

Conjunto de reglas organizacionales, papeleos, políticas, normas, obligaciones, regulaciones y jerarquías. En otras palabras, se refiere a los canales formales que configura la organización.

### **Responsabilidad**

Argumentan que es la percepción que tiene el individuo sobre ser su propio jefe, asumir un alto compromiso con su trabajo, tomar decisiones por sí mismo y establecer sus propias exigencias.

### **Recompensa**

Se refiere a los estímulos recibidos que responden a resultados del trabajo elaborado de la mejor manera. Medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo para incentivar a los colaboradores.

## **Riesgo**

Lo definen como la medida en que la organización ajusta retos a los colaboradores para la consecución de objetivos propuestos y el sentimiento que tienen éstos acerca de los desafíos que impone el trabajo.

## **Relaciones**

Refieren que es la percepción que tienen los trabajadores de la existencia de un ambiente laboral grato y de relaciones sociales agradables entre pares, jefes y subordinados.

## **Cooperación / Apoyo**

La definen como la percepción de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los compañeros, ya sean jefes, subordinados o pares.

## **Estándares de desempeño**

Se refiere al énfasis que le pone la organización sobre las normas de rendimiento. Describe la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.

## **Conflicto**

Manifiestan que es el grado en que los colaboradores aceptan las opiniones discrepantes y no surgen sentimientos de temor para enfrentar y darle solución a los problemas tan pronto surgen.

## **Identidad**

Se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización, lo que resulta importante y valioso dentro del grupo laboral. También se refiere a la percepción de compartir los propios objetivos con los de la organización.

Éstas son las dimensiones que definen los autores para realizar la medición del clima laboral. Recordando que para ellos el clima organizacional es “un conjunto de propiedades del

entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores [...] y que influye en su comportamiento y motivación” (Acosta y Venegas, 2010).

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de estudio**

Se realizó un estudio cuantitativo con diseño descriptivo, cuya finalidad es puntualizar los factores que tienen incidencia en el clima organizacional. Se buscó especificar las propiedades importantes del grupo o cualquier otro fenómeno que fuese sometido a análisis (Dankhe, 1986 citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

### **Población y muestra**

Las personas participes en el estudio fueron las colaboradoras que trabajan en la institución educativa y corresponden a cinco Agentes educativas, una coordinadora pedagógica, una auxiliar de aseo y cafetería, una manipuladora de alimentos y una auxiliar pedagógica. La coordinadora pedagógica no participará en el proceso diagnóstico debido a que es supervisora del Psicólogo en formación en el sitio. En el momento de la aplicación una colaboradora decide no participar en el estudio. Por lo tanto, participó una muestra de siete personas.

### **Instrumento de recolección de información**

Para medir el clima organizacional de la Institución Educativa se consideró utilizar el cuestionario diseñado por Litwin y Stringer (citados en García, 2009) quienes al inicio de la construcción se idearon poner a prueba la hipótesis sobre la influencia que ejercía el estilo de liderazgo y el clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los trabajadores de la organización.

Estos autores se plantearon tres objetivos de investigación:

1. Estudiar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional.

2. Estudiar los efectos del clima sobre la motivación individual, los cuales se medirían por medio del análisis del contenido del pensamiento imaginativo.
3. Determinar los efectos del clima sobre variantes tradicionales, como lo son la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

El cuestionario consta de nueve dimensiones con un total de 53 ítems.

Tabla 1. Dimensiones, indicadores e ítems del cuestionario Litwin y Stringer.

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>
Estructura	Porcentaje obtenido de la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
Responsabilidad	Puntaje obtenido en relación a la percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones.	11,12,13,14,15,16,17
Recompensa	Puntaje obtenido de la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.	18,19,20,21,22,23
Riesgo	Puntaje obtenido en cuanto al sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que les imponen.	24,25,26,27,28
Relaciones	Puntaje obtenido de la percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de	29,30,31,32,33

	un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.	
Estándares de desempeño	Puntaje obtenido en relación a la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa.	34,35,36,37,38,39
Apoyo	Porcentaje obtenido de la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización.	40,41,42,43,44
Conflicto	Porcentaje obtenido respecto a la capacidad que poseen en la organización de aceptar opciones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones.	45,46,47,48,49
Identidad	Porcentaje obtenido en función del sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.	50,51,52,53.

---

Fuente: Elaborado por Sánchez (2016) citando a Litwin y Stringer.

Los ítems están estructurados para responderse en cuatro opciones de respuesta tipo Likert, Muy de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y Muy en desacuerdo, en dos direcciones, positiva y negativa. A continuación, se presenta la tabla 2 donde se puede apreciar de una manera más clara lo anterior.

Tabla 2. Categorías de calificación.

Categorías	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Forma Positiva	1	2	3	4
Forma Negativa	4	3	2	1

Fuente: Elaboración propia.

### Lineamientos éticos

De acuerdo con los preceptos establecidos en la ley 1090, anteriormente citada y en cumplimiento con los aspectos relacionados en el título II, artículo 2, numerales cinco, seis y ocho, este estudio se realizó considerando los siguientes criterios.

- **Confidencialidad:** Usar el consentimiento informado que expresa la libre voluntad de participación, en donde se indica que no se revelaran datos personales básicos y/o privados al público. Aclarando las limitaciones legales.
- **Bienestar del usuario:** El psicólogo en formación deja en claro que la información será para el bienestar de la organización. Que, en caso de haber conflicto de intereses, la lealtad del mismo será para con la empresa que genera el contrato de aprendizaje.
- **Evaluación de técnicas:** Se evita el uso inadecuado o malintencionado de los resultados arrojados por la aplicación del cuestionario que mide clima organizacional.



## RESULTADOS

Luego de aplicar el cuestionario a las siete participantes, se realiza la tabulación de los mismos y se generan los estadísticos. Se emplea una tabla para analizar cada dimensión desde los componentes unitarios (ítems), a estos se les calcula la Media, Moda y Desviación Estándar.

### Estructura

Para la dimensión de estructura, la cual se compone por los primeros 10 ítems del cuestionario, se encuentra que, el ítem número uno tiene un promedio de 2.71, una Moda de 3 y Desviación Estándar de 0.76 lo cual inclina el resultado a la categoría “En desacuerdo” en relación a la variable “definición de las tareas”. Respecto al ítem número dos se halla una Media de 2.29, Moda de 2 y Desviación Estándar de 0.95, lo que inclina el resultado a la categoría “De acuerdo” en la variable “estructuración lógica de tareas”. Para el reactivo número tres se evidencia una Media de 2.29, Moda de 3 y Desviación Estándar de 0.95, según la Media de este ítem la población se inclina a estar “De acuerdo” en la variable “mando y toma de decisiones”. El ítem cuatro resulta tener una Media de 1.57, Moda de 2 y Desviación Estándar de 0.53, la inclinación para este ítem es a la categoría “De acuerdo” en la variable “Conocimiento de políticas”. El ítem número cinco resulta con una Media de 2, una Moda de 2 y una Desviación Estándar de 1, hallándose en la categoría “De acuerdo” para la variable “Conocimiento de estructura organizacional”.

El ítem número seis puntúa una Media de 2.86, Moda de 3 y Desviación Estándar de 0.90 lo que inclina el resultado a la categoría “En desacuerdo” para la variable “Ausencia de papeleo para realizar tareas”. Los estadísticos que se hallaron para el ítem número siete son, Media de 2.43, Moda de 3 y Desviación Estándar de 0.79, inclinándose a la categoría “En desacuerdo” para la variable “Evaluación de nuevas tareas”. Para el ítem número ocho se hallaron las siguientes medidas, Media de 2.14, Moda de 3 y Desviación Estándar de 0.90 hallándose en la categoría “En

desacuerdo” para la variable “Influencia de planificación y organización respecto a la productividad”. Para el ítem número nueve se hallaron los siguientes estadísticos, Media de 2.43, Moda de 3 y Desviación Estándar de 1.13 hallándose en la categoría “En desacuerdo” en la variable “Claridad a quien reportar” y, por último, el ítem número diez arroja una Media de 2.14, Moda de 2 y una Desviación Estándar de 0.69 hallándose en la categoría “De acuerdo” para la variable “Cumplimiento y claridad de normas, métodos y procedimientos”. Todo lo anterior se puede observar en la Tabla 3. y de manera compacta en la gráfica 1.

Tabla 3. Valor ítems dimensión Estructura / Persona / Estadísticos.

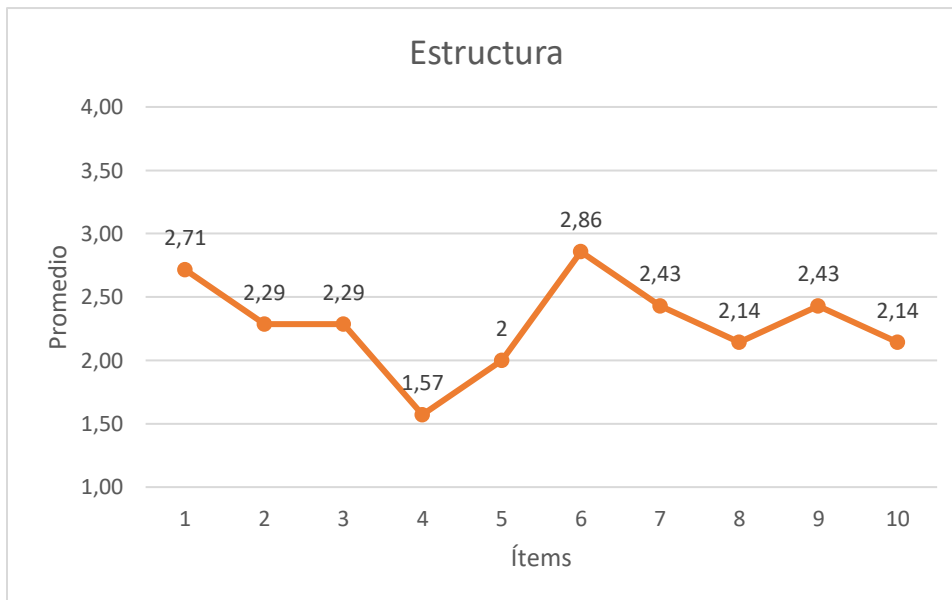
ITEMS	PERSONAS							Media	Moda	Desviación Estándar
	1	2	3	4	5	6	7			
1	3	3	2	3	2	2	4	2,71	3	0,76
2	3	2	2	2	1	2	4	2,29	2	0,95
3	3	3	2	1	1	3	3	2,29	3	0,95
4	2	2	2	1	1	2	1	1,57	2	0,53
5	2	4	2	1	1	2	2	2	2	1
6	3	1	3	3	4	3	3	2,86	3	0,90
7	2	2	3	3	1	3	3	2,43	3	0,79
8	2	3	3	1	1	2	3	2,14	3	0,90
9	3	1	2	3	1	3	4	2,43	3	1,13

<b>10</b>	2	3	2	2	1	2	3	2,14	2	0,69
<b>Total Dimensión</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>30</b>			

Fuente: Elaboración Propia.

Según los datos arrojados por las participantes para cada una de las variables de la dimensión Estructura, se evidencia que, aunque las tareas están lógicamente estructuradas, se presenta una confusión con la definición de las mismas, no obstante, tienen claro quien toma las decisiones y a quien deben reportar sus actividades diarias teniendo en cuenta la estructura organizacional y niveles jerárquicos de la institución, conocen claramente las políticas de la organización y perciben que la profusión de reglas, detalles y trámites no repercuten en que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta. Aunque existe un exceso de papeleo para realizar las actividades diarias esto no trasciende en la productividad individual y grupal, ellas siempre generan cumplimiento de sus labores requeridas en el día a día.

Gráfica 1. Promedios dimensión Estructura.



Fuente: Elaboración propia.

## **Responsabilidad**

Esta dimensión está diseñada con siete reactivos, del 11 al 17, el ítem número 11 tiene un promedio de 2.57, una Moda de 3 y Desviación Estándar de 0.98 lo cual inclina el resultado a la categoría “De acuerdo” en relación a la variable “Confianza en juicios individuales”. Respecto al ítem número 12 se halla una Media de 1.71, Moda de 1 y Desviación Estándar de 1.11, lo que inclina el resultado a la categoría “De acuerdo” en la variable “Trabajo sin verificación de jefe”. Para el reactivo número 13 se evidencia una Media de 2.57, Moda de 3 y Desviación Estándar de 0.79, según la Media de este ítem la población se inclina a estar “De acuerdo” en la variable “Seguimiento de planes y responsabilidad en el trabajo”. El ítem 14 resulta tener una Media de 3, Moda de 3 y Desviación Estándar de 0.82, la inclinación para este ítem es a la categoría “En desacuerdo” en la variable “Iniciativa y apropiación del trabajo para sobresalir”. El ítem número 15 resulta con una Media de 3.29, una Moda de 3 y una Desviación Estándar de 0.76, hallándose en la categoría “En desacuerdo” para la variable “Independencia en la resolución de problemas”.

El ítem número 16 puntúa una Media de 1.86, Moda de 1 y Desviación Estándar de 0.90 lo que inclina el resultado a la categoría “En desacuerdo” para la variable “Excusas al cometer errores”. Los estadísticos que se hallaron para el ítem número 17 son, Media de 2.86, Moda de 4 y Desviación Estándar de 1.35, inclinándose a la categoría “De acuerdo” para la variable “Ausencia de apropiación de responsabilidades”. Lo anterior se puede observar de manera clara y concreta en la tabla 4 y en la gráfica 2.

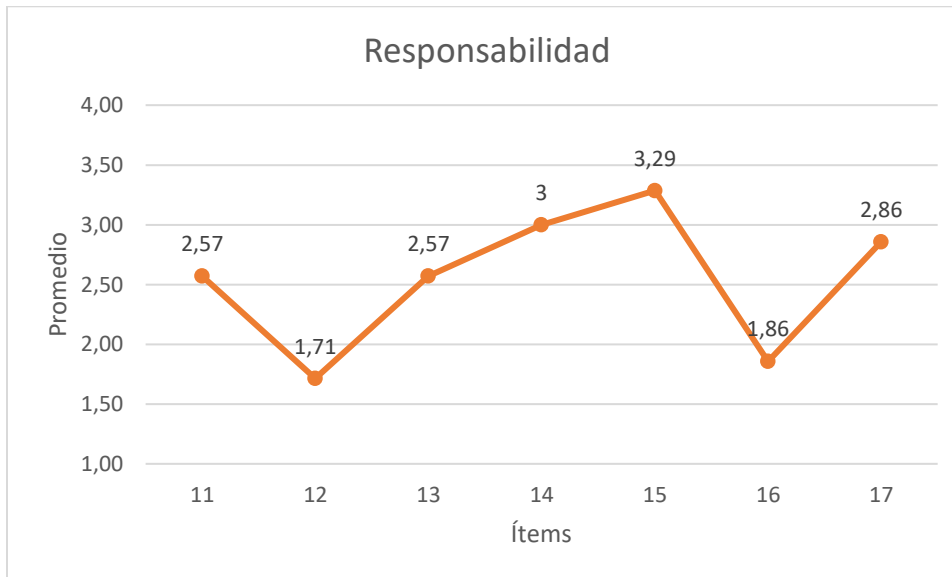
Tabla 4. Valor ítems dimensión Responsabilidad / Persona / Estadísticos.

ITEMS	PERSONAS							Media	Moda	Desviación Estándar
	1	2	3	4	5	6	7			
<b>11</b>	1	3	3	4	2	2	3	2,57	3	0,98
<b>12</b>	2	1	1	4	1	2	1	1,71	1	1,11
<b>13</b>	3	3	2	3	1	3	3	2,57	3	0,79
<b>14</b>	3	3	3	4	4	2	2	3	3	0,82
<b>15</b>	3	4	3	4	4	3	2	3,29	3	0,76
<b>16</b>	2	1	2	1	1	3	3	1,86	1	0,90
<b>17</b>	3	4	1	4	1	3	4	2,86	4	1,35
<b>Total Dimensión</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>18</b>			

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis de datos arroja evidencia para afirmar que las participantes perciben que a su jefa inmediata le agrada que realicen el trabajo de manera adecuada y con calidad sin necesidad de verificarlo, de igual manera, cuando se comete un error asumen la responsabilidad e intentan no emitir excusas para librarse de este. Las directivas de la Institución Educativa elaboran un plan general de trabajo y deposita en ellas la seguridad de desarrollarlo, sin embargo, no existe confianza en los juicios individuales, en las labores diarias se genera una doble verificación del trabajo, aunado a esto, perciben que la resolución de problemas es mejor cuando se piensa en grupo, esto hace que los individuos no adquieran responsabilidades de sus decisiones por lo tanto se les hace difícil salir adelante cuando toman la iniciativa e intentan realizar el trabajo por sí mismas.

Gráfica 2. Promedio dimensión Responsabilidad.



Fuente: Elaboración propia.

### Recompensa

Esta dimensión se compone de seis reactivos, del ítem 18 al 26. Para el ítem número 18 se hallaron las siguientes medidas, Media de 2.86, Moda de 3 y Desviación Estándar de 1.07 hallándose en la categoría “En desacuerdo” para la variable “Existencia de un sistema de promoción”. Para el ítem número 19 se hallaron los siguientes estadísticos, Media de 2.57, Moda de 3 y Desviación Estándar de 1.13 hallándose en la categoría “En desacuerdo” para la variable “Cantidad de recompensas e incentivos / amenazas y críticas”, el ítem número 20 arroja una Media de 3.14, Moda de 4 y una Desviación Estándar de 1.07 hallándose en la categoría “En desacuerdo” para la variable “Recompensa - desempeño”.

El ítem número 21 tiene un promedio de 2.71, una Moda de 3 y Desviación Estándar de 1.25 lo cual inclina el resultado a la categoría “De acuerdo” en relación a la variable “Exceso de crítica”. Respecto al ítem número 22 se halla una Media de 2.43, Moda de 3 y Desviación Estándar

de 1.13, lo que inclina el resultado a la categoría “En desacuerdo” en la variable “Ausencia de recompensa y reconocimiento por un buen trabajo”. Para el reactivo número 23 se evidencia una Media de 1.71, Moda de 2 y Desviación Estándar de 0.76, según la Media de este ítem la población se inclina a estar “En desacuerdo” en la variable “Aplicación de sanciones”. Todo lo anterior se puede observar en la Tabla 5. y de manera compacta en la gráfica 3.

Tabla 5. Valor ítems dimensión Recompensa / Persona / Estadísticos.

ITEMS	PERSONAS							Media	Moda	Desviación Estándar
	1	2	3	4	5	6	7			
<b>18</b>	4	1	3	2	3	3	4	2,86	3	1,07
<b>19</b>	4	1	3	3	1	3	3	2,57	3	1,13
<b>20</b>	4	1	3	4	3	3	4	3,14	4	1,07
<b>21</b>	3	4	3	1	1	3	4	2,71	3	1,25
<b>22</b>	4	1	2	3	1	3	3	2,43	3	1,13
<b>23</b>	2	1	3	1	1	2	2	1,71	2	0,76
<b>Total Dimensión</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>20</b>			

Fuente: Elaboración Propia.

Con base a los resultados encontrados en la tabulación de los cuestionarios, se encuentra evidencia para afirmar que, en la dimensión de recompensa, las participantes perciben que no existe un programa o sistema que permita promover a las colaboradoras que presenten los mejores resultados, en contraste con esto perciben que prevalece la crítica entre compañeros sobre los

incentivos o reconocimientos que pueda utilizar las directivas. De igual manera se encuentra que cuando cometen un error no hay presencia de sanciones que permitan generar un aprendizaje y reivindicación del acontecimiento.

Gráfica 3. Promedio dimensión Recompensa



Fuente: Elaboración propia.

## Riesgo

Para la dimensión de Riesgo, la cual se compone por seis ítems, del 24 al 28, se encuentra que, el ítem 24 resulta tener una Media de 2.43, Moda de 2 y Desviación Estándar de 0.98, la inclinación para este ítem es a la categoría “De acuerdo” en la variable “Trabajo lento pero seguro”. El ítem número 25 resulta con una Media de 2.29, una Moda de 3 y una Desviación Estándar de 0.76, hallándose en la categoría “De acuerdo” para la variable “Toma de riesgos en momento oportunos”.

El ítem número 26 puntúa una Media de 2.57, Moda de 3 y Desviación Estándar de 0.98 lo que inclina el resultado a la categoría “En desacuerdo” para la variable “Riesgos grandes



ocasionalmente”. Los estadísticos que se hallaron para el ítem número 27 son, Media de 1.43, Moda de 1 y Desviación Estándar de 0.53, inclinándose a la categoría “Muy de acuerdo” para la variable “Precaución en la toma de decisiones”. Para el ítem número 28 se hallaron las siguientes medidas, Media de 1.86, Moda de 2 y Desviación Estándar de 0.69 hallándose en la categoría “De acuerdo” para la variable “Riesgo por ideas buenas”. Lo anterior se puede observar en la Tabla 6. y de manera compacta en la gráfica 4.

Tabla 6. Valor ítems dimensión Riesgo / Persona / Estadísticos.

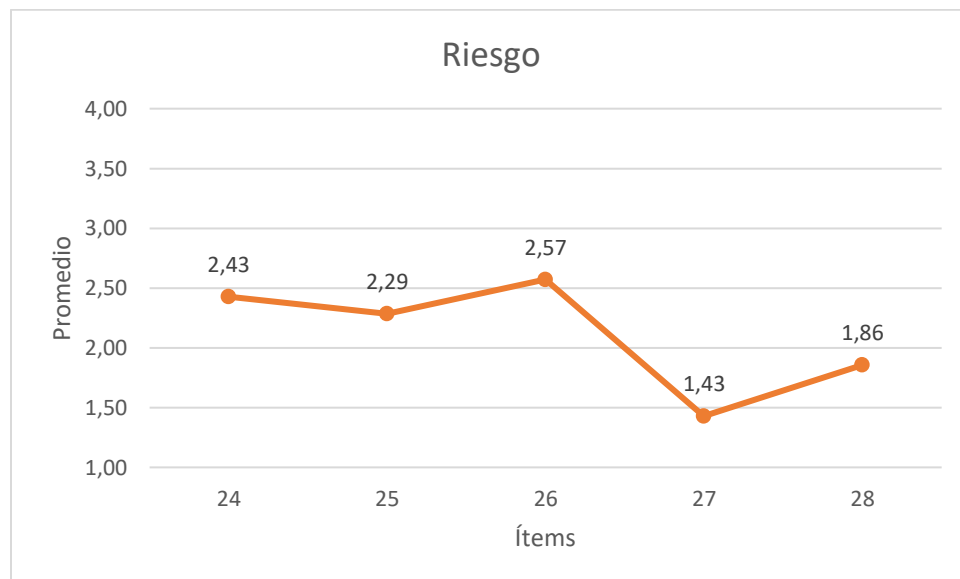
ITEMS	PERSONAS							Media	Moda	Desviación Estándar
	1	2	3	4	5	6	7			
<b>24</b>	4	3	1	2	3	2	2	2,43	2	0,98
<b>25</b>	3	3	2	1	2	2	3	2,29	3	0,76
<b>26</b>	4	3	3	1	3	2	2	2,57	3	0,98
<b>27</b>	1	1	2	1	1	2	2	1,43	1	0,53
<b>28</b>	2	1	2	2	1	2	3	1,86	2	0,69
<b>Total Dimensión</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>12</b>			

Fuente: Elaboración propia.

Al momento de analizar los resultados de los estadísticos de la dimensión de Riesgo se encuentra evidencia para afirmar que, las colaboradoras logran mejores resultados para progresar más si trabajan de manera lenta pero efectiva, que la organización se arriesga a tomar decisiones en los momentos oportunos, pero con precaución para generar los efectos más favorables a la institución. De igual manera perciben que no es necesario que la organización tome grandes riesgos

para estar a la delantera de la competencia. Se evidencia la percepción de que la organización tiende a arriesgarse por una buena idea.

Gráfica 4. Promedio dimensión Riesgo



Fuente: Elaboración Propia.

### Relaciones

La dimensión de Relaciones se compone por cinco ítems, del 29 al 33, se encuentra que, el ítem 29 resulta tener una Media de 2, Moda de 2 y Desviación Estándar de 0.82, la inclinación para este ítem es a la categoría “De acuerdo” en la variable “Prevalencia de atmósfera amistosa”. El ítem número 30 resulta con una Media de 3, una Moda de 4 y una Desviación Estándar de 1.15, hallándose en la categoría “En desacuerdo” para la variable “Clima de trabajo agradable y sin tensiones”.

El ítem número 31 puntúa una Media de 2.14, Moda de 3 y Desviación Estándar de 0.90 lo que inclina el resultado a la categoría “En desacuerdo” para la variable “Dificultad para conocer a las personas”. Los estadísticos que se hallaron para el ítem número 32 son, Media de 2.29, Moda

de 3 y Desviación Estándar de 0.95, inclinándose a la categoría “En desacuerdo” para la variable “Personas frías y reservadas”. Para el ítem número 33 se hallaron las siguientes medidas, Media de 1.71, Moda de 2 y Desviación Estándar de 0.49 hallándose en la categoría “De acuerdo” para la variable “Relaciones agradables jefe - trabajador”. Lo anterior se puede observar en la Tabla 7. y de manera compacta en la gráfica 5.

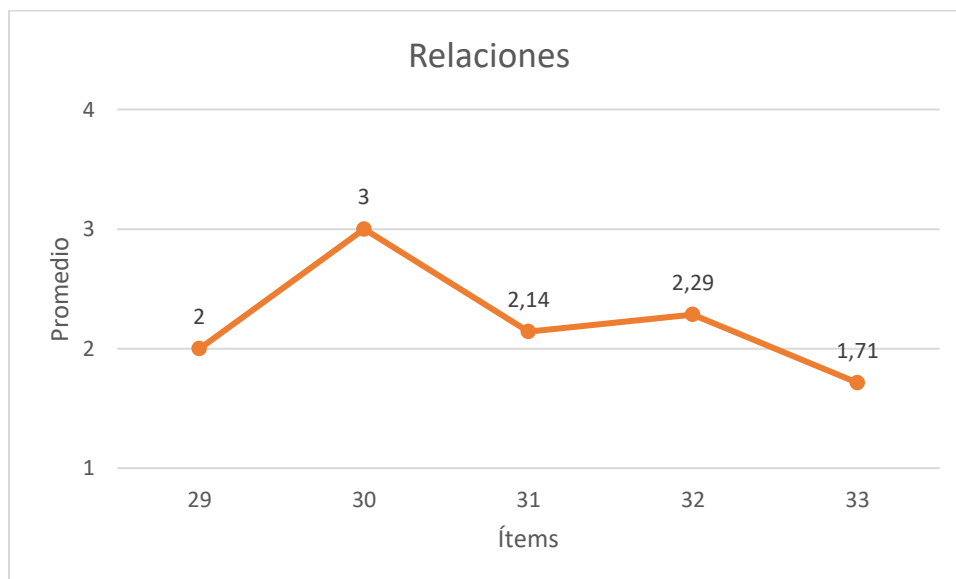
Tabla 7. Valor ítems dimensión Relaciones / Persona / Estadísticos.

ITEMS	PERSONAS							Media	Moda	Desviación Estándar
	1	2	3	4	5	6	7			
<b>29</b>	3	2	2	1	1	2	3	2	2	0,82
<b>30</b>	3	4	2	4	1	3	4	3	4	1,15
<b>31</b>	3	3	2	1	1	2	3	2,14	3	0,90
<b>32</b>	3	2	3	1	1	3	3	2,29	3	0,95
<b>33</b>	2	1	2	2	1	2	2	1,71	2	0,49
<b>Total Dimensión</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>15</b>			

Fuente: Elaboración propia.

Estos estadísticos arrojan evidencia necesaria para afirmar que, las relaciones jefe-colaboradora y entre pares tienden a ser agradables debido a que se abren a compartir su vida personal en el ambiente laboral, por lo tanto, se les hace fácil conocerse. Se evidencia una elevada confianza entre ellas, por consiguiente, prevalece una atmósfera amistosa. No obstante, perciben que la organización no se caracteriza por tener un clima agradable y sin tensiones.

Gráfica 5. Promedio dimensión Relaciones



Fuente: Elaboración propia.

### **Estándares**

Esta dimensión se compone de seis reactivos, del ítem 34 al 39. Para el ítem número 34 se hallaron las siguientes medidas, Media de 1.57, Moda de 2 y Desviación Estándar de 0.53 hallándose en la categoría “De acuerdo” para la variable “Exigencia de alto rendimiento”. Para el ítem número 35 se hallaron los siguientes estadísticos, Media de 2, Moda de 2 y Desviación

Estándar de 0.82 hallándose en la categoría “De acuerdo” en la variable “Mejoramiento del trabajo”, el ítem número 36 arroja una Media de 2.57, Moda de 3 y una Desviación Estándar de 0.98 hallándose en la categoría “En desacuerdo” para la variable “Presión para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal”.

El ítem número 37 tiene un promedio de 2.29, una Moda de 3 y Desviación Estándar de 1.25 lo cual inclina el resultado a la categoría “De acuerdo” en relación a la variable “Relación entre armonía - productividad”. Respecto al ítem número 38 se halla una Media de 2.71, Moda de 4 y Desviación Estándar de 1.25, lo que inclina el resultado a la categoría “De acuerdo” en la variable “Importancia de relaciones agradables que tener buen desempeño”. Para el reactivo número 39 se evidencia una Media de 1.29, Moda de 1 y Desviación Estándar de 0.49, según la Media de este ítem la población se inclina a estar “De acuerdo” en la variable “Orgullo por el desempeño propio”. Todo lo anterior se puede observar en la Tabla 8. y de manera compacta en la gráfica 6.

Tabla 8. Valor ítems dimensión Estándares / Persona / Estadísticos.

ITEMS	PERSONAS							Media	Moda	Desviación Estándar
	1	2	3	4	5	6	7			
<b>34</b>	1	2	2	1	1	2	2	1,57	2	0,53
<b>35</b>	2	1	2	1	3	2	3	2	2	0,82
<b>36</b>	3	2	3	1	4	3	2	2,57	3	0,98
<b>37</b>	3	1	1	4	1	3	3	2,29	3	1,25
<b>38</b>	4	1	2	4	2	2	4	2,71	4	1,25

<b>39</b>	1	1	2	1	1	2	1	1,29	1	0,49
<b>Total Dimensión</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>15</b>			

Fuente: Elaboración propia.

Los datos arrojan evidencia necesaria para afirmar que, la organización exige un rendimiento alto a sus colaboradoras para posicionarse como ejemplo a seguir y piensan que siempre se puede mejorar. Las directivas le apuntan a que la satisfacción personal sea alta para que el desempeño en sus labores sea de la misma manera, según esto, las colaboradoras se sienten orgullosas de su desempeño laboral. En contraste, se evidencia que, aunque la organización exige un alto rendimiento, no implementa la presión adecuada para que este aumente constantemente. Debido a esto, perciben que es más importante llevarse bien con las compañeras que mejorar el desempeño.

Gráfica 6. Promedio dimensión Estándares



Fuente: Elaboración propia.

### Cooperación / Apoyo

La dimensión de Cooperación se compone por cinco ítems, del 40 al 44, se encuentra que, el ítem 40 resulta tener una Media de 2, Moda de 2 y Desviación Estándar de 0.82, la inclinación para este ítem es a la categoría “En desacuerdo” en la variable “Percepción inadecuada de las equivocaciones”. El ítem número 41 resulta con una Media de 2.57, una Moda de 3 y una Desviación Estándar de 0.98, hallándose en la categoría “En desacuerdo” para la variable “Existencia de dialogo directivo acerca de las aspiraciones de los empleados dentro de la organización”.

El ítem número 42 puntúa una Media de 2.71, Moda de 4 y Desviación Estándar de 1.38 lo que inclina el resultado a la categoría “De acuerdo” para la variable “Confianza genuina entre el personal”. Los estadísticos que se hallaron para el ítem número 43 son, Media de 2.14, Moda de 2 y Desviación Estándar de 1.07, inclinándose a la categoría “De acuerdo” para la variable “Apoyo grupal en tareas difíciles”. Para el ítem número 44 se hallaron las siguientes medidas, Media de 2.86, Moda de 3 y Desviación Estándar de 0.90 hallándose en la categoría “En desacuerdo” para la variable “Filosofía que enfatiza en el valor humano”. Lo anterior se puede observar en la Tabla 9. y de manera compacta en la gráfica 7.

Tabla 9. Valor ítems dimensión Cooperación / Persona / Estadísticos.

ITEMS	PERSONAS							Media	Moda	Desviación Estándar
	1	2	3	4	5	6	7			
40	2	1	2	2	1	3	3	2	2	0,82

<b>41</b>	3	2	2	4	1	3	3	2,57	3	0,98
<b>42</b>	4	4	3	1	1	2	4	2,71	4	1,38
<b>43</b>	4	2	2	1	1	2	3	2,14	2	1,07
<b>44</b>	4	3	3	3	1	3	3	2,86	3	0,90
<b>Total Dimensión</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>16</b>			

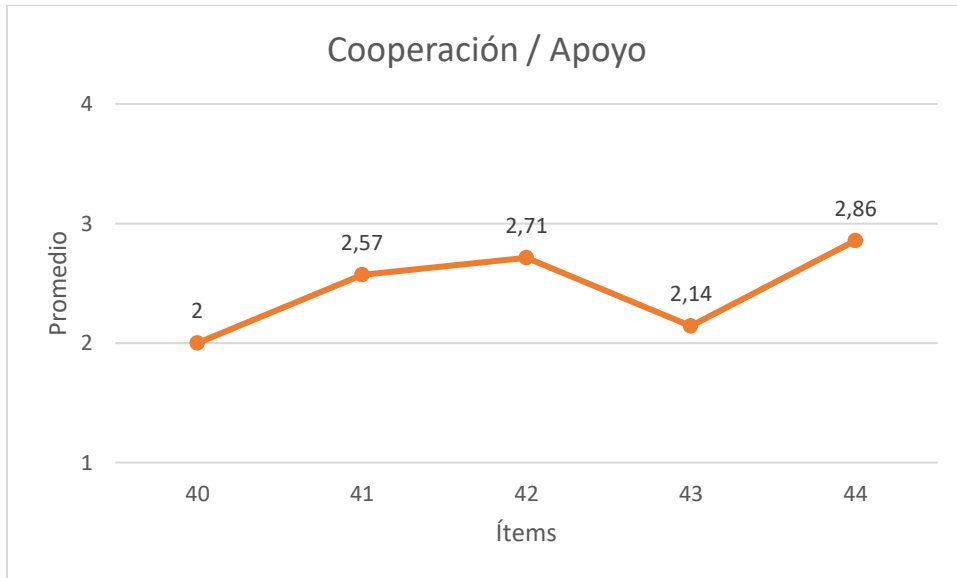
---

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia una cohesión grupal alta respecto al trabajo requerido, cuando una persona tiene una tarea difícil percibe que puede contar con su jefe y con sus compañeras para darle solución de manera adecuada y oportuna. Además, cuando alguien se equivoca, las directivas lo perciben como una oportunidad para mejorar. Por otro lado, las colaboradoras perciben que no existen diálogos entre las directivas acerca de sus aspiraciones dentro de la organización y que de la misma forma no enfatizan en el factor humano, lo que genera una ausencia de confianza genuina entre las personas de la organización.

Gráfica 7. Promedio dimensión Cooperación / Apoyo





Fuente: Elaboración propia.

### Conflicto

La dimensión de Conflicto se compone por cinco ítems, del 45 al 49, se encuentra que, el ítem 45 resulta tener una Media de 2.14, Moda de 1 y Desviación Estándar de 1.21, la inclinación para este ítem es a la categoría “En desacuerdo” en la variable “Callar para evitar desacuerdos”. El ítem número 46 resulta con una Media de 3.43 una Moda de 3 y una Desviación Estándar de 0.53, hallándose en la categoría “En desacuerdo” para la variable “Conflicto constructivo”.

El ítem número 47 puntúa una Media de 2.86, Moda de 3 y Desviación Estándar de 0.69 lo que inclina el resultado a la categoría “En desacuerdo” para la variable “Estimular conversaciones abiertas”. Los estadísticos que se hallaron para el ítem número 48 son, Media de 2.86, Moda de 4 y Desviación Estándar de 1.21, inclinándose a la categoría “En desacuerdo” para la variable “Libertad de opinión”. Para el ítem número 49 se hallaron las siguientes medidas, Media de 1.71, Moda de 2 y Desviación Estándar de 0.49 hallándose en la categoría “En desacuerdo” para la

variable “Toma de decisiones de manera fácil y rápida”. Lo anterior se puede observar en la Tabla 10. y de manera compacta en la gráfica 8.

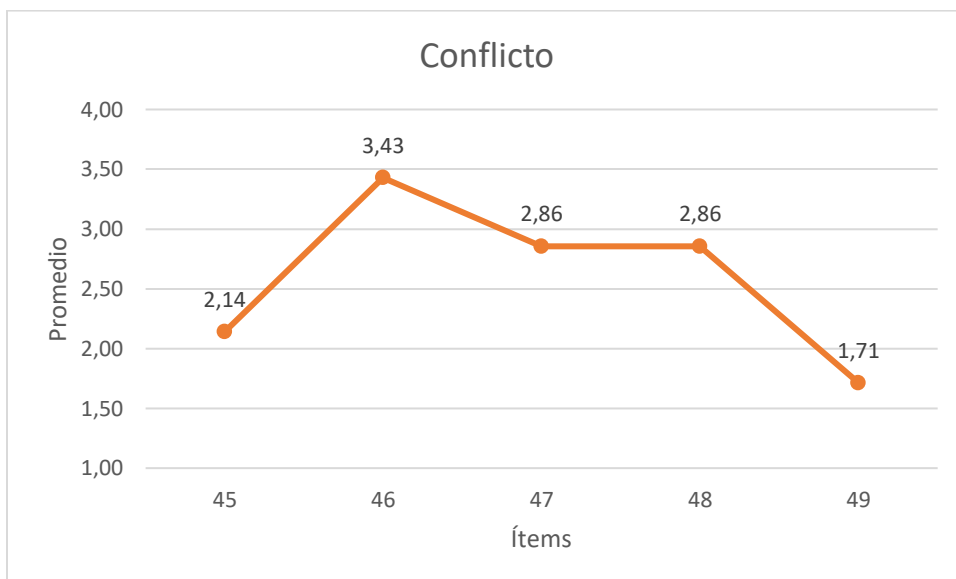
Tabla 10. Valor ítems dimensión Conflicto / Persona / Estadísticos.

ITEMS	PERSONAS							Media	Moda	Desviación Estándar
	1	2	3	4	5	6	7			
45	3	1	2	1	1	3	4	2,14	1	1,21
46	3	4	3	4	4	3	3	3,43	3	0,53
47	3	4	2	3	2	3	3	2,86	3	0,69
48	4	4	2	1	2	3	4	2,86	4	1,21
49	2	1	2	1	2	2	2	1,71	2	0,49
<b>Total Dimensión</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>16</b>			

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que las directivas respetan y reciben las ideas nuevas de las colaboradoras de manera consciente, ellas cuentan con la oportunidad de expresar y postular ideas con el fin mejorar el cumplimiento de las labores requeridas, tienen plena certeza de que sus opiniones van a ser escuchadas sin prejuicio, lo que genera tomar decisiones de manera rápida y segura. No obstante, perciben que no se concibe un espacio para entablar un diálogo constructivo en temas ajenos a las actividades netamente laborales, lo que les aleja la posibilidad de concebir el conflicto como un factor saludable y positivo.

Gráfica 8. Promedio dimensión Conflicto



Fuente: Elaboración propia.

### **Identidad**

Esta dimensión se compone por cuatro ítems, del 50 al 53, se encuentra que, el ítem 50 resulta tener una Media de 1.29, Moda de 1 y Desviación Estándar de 049, la inclinación para este ítem es a la categoría “Muy de acuerdo” en la variable “Orgullo por pertenecer a la organización”. El ítem número 51 resulta con una Media de 1.71 una Moda de 2 y una Desviación Estándar de

0.76, hallándose en la categoría “De acuerdo” para la variable “Equipo de trabajo funcional”. El ítem número 52 puntúa una Media de 2.71, Moda de 4 y Desviación Estándar de 1.38 lo que inclina el resultado a la categoría “De acuerdo” para la variable “Lealtad hacia la organización”. Los estadísticos que se hallaron para el ítem número 53 son, Media de 2.43, Moda de 4 y Desviación Estándar de 1.27, inclinándose a la categoría “En desacuerdo” para la variable “Preocupación por intereses propios”. Esto se puede observar en la Tabla 11. y de manera compacta en la gráfica 9.

Tabla 11. Valor ítems dimensión Identidad / Persona / Estadísticos.

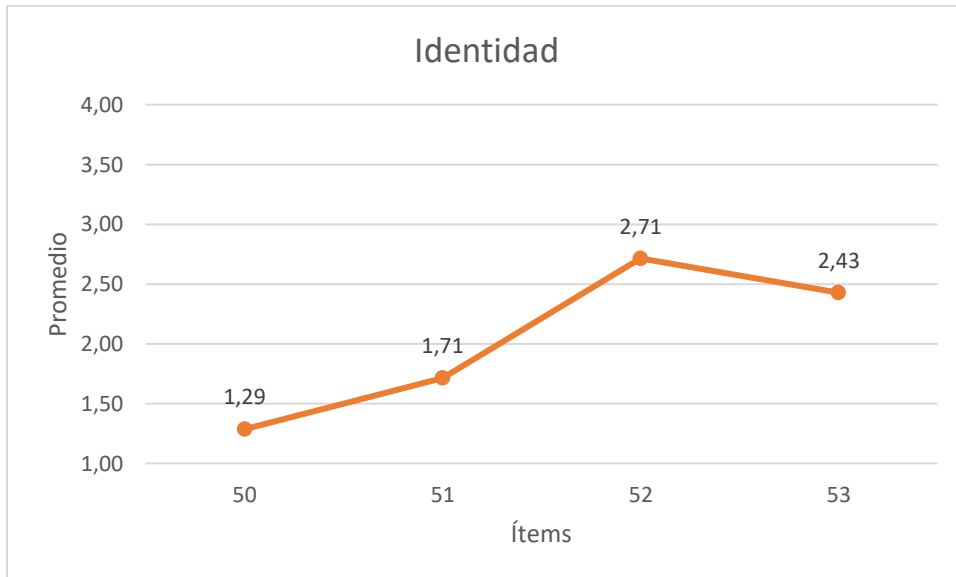
ITEMS	PERSONAS							Media	Moda	Desviación Estándar
	1	2	3	4	5	6	7			
<b>50</b>	2	1	1	1	1	2	1	1,29	1	0,49
<b>51</b>	3	2	1	1	1	2	2	1,71	2	0,76
<b>52</b>	4	4	3	1	1	2	4	2,71	4	1,38
<b>53</b>	4	4	2	1	1	2	3	2,43	4	1,27
<b>Total Dimensión</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>10</b>			

Fuente: Elaboración propia.

Para esta dimensión, los datos arrojan evidencia para afirmar que las colaboradoras se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización, perciben que el grupo de trabajo es funcional.

No obstante, se evidencia que la lealtad para con la organización no es la adecuada, perciben que cada quien se preocupa por sus propios intereses.

Gráfica 9. Promedio dimensión Identidad.



Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos luego de aplicar el instrumento de medición de clima organizacional, la Institución se encuentra estructurado de tal manera que existe una definición lógica de las labores, existe una rutina diaria, lo que superficialmente representa un cumplimiento idóneo de lo que se requiere, para esto se valen de los conocimientos que tienen sobre las políticas internas de la organización, las cuales demandan un alto rendimiento, por lo tanto, las directivas se interesan por el cumplimiento de las mismas. Existe claridad respecto a la estructura organizacional permitiéndoles acceder a cada nivel jerárquico cuando así lo demandan. No obstante, se hace necesario clarificar las funciones de cada perfil para que la productividad no resulte afectada por la desinformación o carga laboral indebida.

Las colaboradoras tienen la plena certeza de que su jefe deposita la confianza necesaria para que ellas puedan ser responsables de su tiempo y del desarrollo adecuado de las actividades que les corresponden, debido a esto, las directivas esperan no generar doble verificación del trabajo, sin embargo, las mismas colaboradoras demandan la verificación. Según lo anterior, cuando las colaboradoras cometen un error, la coordinadora no lo percibe como tal sino como una oportunidad para mejorar, por lo tanto, no se generan excusas para librarse del mismo. Por otro lado, se evidencia que cuando alguna toma la iniciativa e intenta realizar las cosas por sí misma no halla la respuesta esperada por su jefe. Se hace indispensable la apropiación consciente de sus responsabilidades e inconvenientes.

Las integrantes de la organización perciben que existe la suficiente recompensa e incentivos por realizar un trabajo de calidad, lo que representa una fortaleza para la organización porque repercute positivamente en la motivación del empleado, sin embargo, estas no se correlacionan adecuadamente al grado de desempeño de las colaboradoras, significa que la

empresa no otorga los incentivos dependiendo el grado de desempeño de las mismas. Se evidencia una ausencia de un sistema de promoción, debido a que el sistema laboral interno no lo permite. Las colaboradoras perciben que no existe una sanción cuando cometen un error, a pesar de esto, se evidencia que demandan el uso de estas. De igual manera, están de acuerdo con la existencia de exceso de crítica dentro de la organización.

La institución promueve realizar el trabajo con el tiempo necesario, pero de manera efectiva, de esta forma se garantiza el progreso constante. La organización asume los riesgos requeridos en el momento oportuno, tomando decisiones con precaución, logrando así la máxima efectividad en la consecución de los resultados. Se evidencia oportunidad de mejora en la asunción de nuevas ideas prominentes que apunten a mejorar la calidad y seguridad en los procesos.

Respecto a las relaciones jefe trabajador, perciben que son agradables, la coordinadora se abre al diálogo con ellas y escucha atentamente. Se evidencia una cohesión grupal alta para cumplir con las labores que demanda la institución, debido a esto se encuentra que existe una atmósfera amistosa entre ellas, esto hace que se compartan experiencias personales que sirven para conocerse mejor. No obstante, se evidencia que prevalece un clima laboral tenso y no tan agradable, esto repercute en que no exista una confianza genuina entre las colaboradoras. Vale aclarar que el clima laboral es un factor fluctuante en cualquier organización.

La organización cuenta con un cumplimiento puntual y de calidad con las obligaciones que le solicitan los entes rectores y supervisores (I.C.B.F. y la empresa), esto es debido al trabajo mancomunado que realizan las colaboradoras, quienes se sienten orgullosas de pertenecer a la institución, por esto proporcionan lo mejor de sí mismas para lograr instaurarse como un modelo adecuado a seguir ante los demás hogares comunitarios de bienestar (HCB) del municipio. Para mejorar continuamente el rendimiento personal en las labores, es necesario que se recurra a generar

una presión saludable y positiva por parte de las directivas, logrando de esta manera incentivar el desempeño y no anteponer la importancia de llevarse bien con las compañeras.

Para las directivas de la organización, el error está concebido como oportunidad de mejora, por lo tanto, vale resaltar la cooperación que otorga el grupo cuando una de ellas tiene una tarea difícil. Las colaboradoras perciben que no existe una confianza genuina entre ellas.

La organización tiene como fortaleza la apertura de espacios en donde las colaboradoras pueden expresar sus opiniones a la coordinadora sin temor, recibéndose con respeto y siendo tomadas en cuenta, esto ayuda en situaciones cuando no se tiene el tiempo requerido y es necesario tomar decisiones rápidas. Empero, la percepción que tienen del conflicto es coloquial, lo perciben como un factor negativo, escatimando de esta forma oportunidades de aprendizaje significativo.

Por último, se evidencia un alto sentido de pertenencia a la organización, las colaboradoras se sienten orgullosas de pertenecer y tener el grupo adecuado para realizar sus labores diarias de la mejor manera, apuntándole a cumplir los objetivos organizacionales. Sin embargo, perciben que podrían mejorar su lealtad para con la organización.



## RECOMENDACIONES

Es necesario realizar una reinducción de las funciones de cada perfil y generar seguimiento a las mismas, para que se garantice su cumplimiento y de esta manera mitigar una posible sobrecarga laboral. Aunque existe exceso de papeleo, este debe organizarse, generar un índice y ubicarse en lugares idóneos de fácil acceso, ejecutar la inducción necesaria. De igual manera existe una oportunidad de mejora en cuanto a la aplicación de contingencias de medidas sancionatorias luego de un error que lo amerite. La persona que aplique estas contingencias (que debe ser la jefa inmediata o superiores) debe tener en cuenta la siguiente guía según lo que plantea Bados y García (2011, p. 22).

- Asegurarse que no existe otra técnica más positiva.
- Combinar el correctivo con la enseñanza y con la aplicación de reforzadores de conductas alternativas.
- Identificar los antecedentes y factores que mantienen la conducta indeseada.
- El correctivo no debe aplicarse de forma arbitraria (ni por personas hostiles) sino que deber ser seguido a la conducta.
- La persona debe ser informada de la(s) conducta(s) corregida(s), para esto conviene avisar que se aplicará la medida sancionatoria en el caso que no se cese de realizarla. Entre otras.

Sírvase leer el documento citado. Para lo anterior, la directora puede solicitar apoyo al área psicosocial del jardín sin atribuir la responsabilidad al mismo.

Sin embargo, es preciso reforzar los procesos de consecución de resultados individuales y autónomos para aumentar la percepción de automotivación. Resulta adecuado generar programas que refuercen la apropiación de la resolución de problemas por sí mismas, generar independencia del colectivo intentando mitigar la dependencia de aprobación grupal.

Es indispensable instaurar un programa que recompense a la colaboradora que mejor desempeño genere en cuanto al deber ser individual y grupal, donde se refuerzan las conductas positivas y se proporcione la percepción de ser promovido, esto debe realizarlo un agente externo, apoyo psicosocial del jardín en colaboración con el área de bienestar de la empresa, para garantizar la participación de las nueve colaboradoras de la Institución Educativa.

Promover una cultura en la que sobre salgan aspectos positivos como las virtudes, destrezas, logros, aptitudes, entre otras, dejando de lado las críticas y los juicios personales. Percibir los errores o recomendaciones como oportunidades de mejora para no generar un choque intrapsicológico individual que pueda retardar el proceso de cambio y adaptación.

Se puede asumir la implementación de un programa que tenga como objetivo la mejora constante del clima laboral, usando la guía de bienestar laboral en el sector docente, que plantea el Virgüez (2009) para el Ministerio de Educación Nacional, en donde se contemple realizar una actividad con contenido significativo al mes.

Mantener la concepción de que la institución sobresale en el municipio por su trabajo de alta calidad en cuanto al cumplimiento de los lineamientos y estándares. Aceptar de mejor manera el cambio y mejorar los procesos de aceptación y adaptación. Generar una supervisión y retroalimentación positiva del trabajo enmarcando las debilidades como oportunidades de mejora. Reforzar el cumplimiento de las políticas internas, normas, adaptación al cambio, lealtad, entre otras.

Es recomendable fortalecer la percepción del valor humano, de cómo se sienten las colaboradoras, generando procesos dialógicos que busquen aumentar la satisfacción laboral, logrando brindar oportunidades respecto a sus aspiraciones. Se invita a fortalecer los procesos de

comunicación asertiva con el fin de mejorar el trato entre pares, haciendo respetar sus derechos, estableciendo límites saludables y comunicando el mensaje de manera clara.

Se puede empezar a pensarse desde la autorreflexión, observando el conflicto como un factor saludable, generando espacios que estimulen el diálogo entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas, sirviéndose de reglas de comunicación asertiva y siempre teniendo un objetivo sano para el individuo y para la organización llegando a soluciones inmediatas. De igual manera se recomienda sensibilizar a las colaboradoras con la visión de grupo, tratando de que lo perciban como un todo funcional evitando generar fraccionamientos no saludables. En el momento que ingrese una persona nueva, esta debe ser recibida de forma amena, haciéndola sentir parte del grupo, esto ayuda a aumentar la cohesión grupal, cambio, adaptación y percepción del clima.

Se recomienda realizar seguimiento a las políticas internas, sensibilizar y socializar el código ético de la Corporación.

### **Otras recomendaciones respecto a las funciones en el sitio**

El psicólogo en formación o profesional es el encargado del componente Familia, comunidad y redes sociales, no por esto deben percibirlo como una dependencia aparte, todos los componentes trabajan en circuito, por lo tanto, se recomienda que las personas lo hagan de la misma manera. El comité de protección debe adquirir la responsabilidad de garantizar el buen trato dentro de la institución y en el caso de ser necesario reportar al área de apoyo psicosocial o a la coordinación las situaciones que representen una amenaza o vulneración a los niños, niñas y sus familias. En el caso de que el comité no reporte una situación debe implementarse una medida sancionatoria como lo puede ser relevar a las personas participantes.

Es importante conservar los procesos ya establecidos y buscar mejorarlos. Se hace indispensable disponer de una oficina propia para el área de apoyo psicosocial que cumpla con las condiciones básicas para la atención individual a familias y/o colaboradoras, que garantice la confidencialidad de la información, en donde las personas se sientan cómodas, facilitando así el proceso de empatía y el adecuado desarrollo del proceso de acompañamiento. De igual manera, es necesario contar con archivos seguros en donde se puedan salvaguardar los documentos de procesos abiertos a los que sólo puede acceder el psicólogo.

Es recomendable aumentar, por parte de la empresa, el acompañamiento, supervisión y seguimiento de los procesos internos y brindar el apoyo que en el momento se requiera tal como lo vienen realizando. Es recomendable asignar un Psicólogo profesional de planta para que de esta manera se garantice una continuidad a los procesos propios del área, sin limitar la posibilidad del acceso a los practicantes, quienes pueden llegar mediante un convenio con la Universidad que no necesariamente genere un contrato de aprendizaje, sin embargo, resulta positivo brindar las mismas garantías que otorga este tipo de contrato ya que es un factor motivante para el practicante/pasante aumentando la calidad de su desempeño laboral.

## REFERENCIAS

- Acosta R., C.A. (2012). La psicología organizacional en Colombia período 1980-1999 (P.O.C. 80/99). *Revista Colombiana de Psicología*; 1999: Edición Especial; 93-104 2344-8644 0121-5469. Recuperado el 6 de Marzo de 2017 de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/32602/#sthash.2kcTrEXK.dpuf>
- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*. 13(1), 163-172.
- Bados, A. y García, E. (2011). *Técnicas operantes*. Departamento de personalidad, evaluación y tratamiento psicológicos: Universidad de Barcelona. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/18402/1/T%C3%A9cnicas%20operantes%202011.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Mc. Graw Hill. 5ta ed.
- Del Toro Granados, J., Salazar Sotter, M.C. & Gómez Rangel, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, 10() 204 – 227.
- García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.
- García Solarte, M.; (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, () 43-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Gómez Vélez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 7(1), 131-153.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Iztapalapa: Mc. Graw Hill. 4ta ed.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2016). ¿Qué es el ICBF?. Recuperado de <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortalICBF/EiInstituto>

Ley 9 (24 de enero de 1979). *Por la cual se dictan medidas sanitarias*. Congreso de la república de Colombia.

Ley 909 (23 de septiembre de 2004). *De la capacitación y de la evaluación del desempeño*. Congreso de la República de Colombia.

Ley 1090 (6 de septiembre de 2006). Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia.

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.

Sánchez, D. (2016). Diagnóstico del clima organizacional en la Institución Educativa Serrezuela del municipio de Madrid. Proyecto de pasantía Universidad de Cundinamarca.

Meilán, J J G; Arana, J M y Pérez, E; (2006). El concepto de psicología. Entre la diversidad conceptual y la conveniencia de unificación. Apreciaciones desde la epistemología. Revista Intercontinental de Psicología y Educación, 8() 111-142. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80280107>

Mendoza Aedo, A.H. (2011). Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial en la red N°9 – Callao.

Virgüez Peña, A. (2009). Guía para diseño programa de bienestar laboral sector docente. Ministerio de Educación Nacional. Recuperado el 7 de Junio de 2017 de: [http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-190204\\_archivo\\_pdf\\_guia\\_programa.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-190204_archivo_pdf_guia_programa.pdf)