

**MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA INSTITUCIÓN DÍA DE LA NIÑEZ, QUE CENTRA SU INTERÉS EN LA ATENCIÓN INTEGRAL EN PRIMERA INFANCIA, CARTAGENA DE INDIAS, AÑO 2013 1**

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA

MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA INSTITUCIÓN DÍA DE LA NIÑEZ,  
QUE CENTRA SU INTERÉS EN LA ATENCIÓN INTEGRAL EN PRIMERA INFANCIA,  
CARTAGENA DE INDIAS, AÑO 2013

AUTORES

KELLY MARCELA GARCÍA PETRO  
YONAIRETH SOFIA MARTINEZ AGÁMEZ

DIRECTOR

OMAR CIFUENTES CIFUENTES

CARTAGENA, 30 DE SEPTIEMBRE DE 2013

### **Dedicatoria**

Le dedicamos este trabajo inicialmente a Dios, quien fue nuestro guía en todo momento y que siempre nos dio la fortaleza y motivación para hoy ver hecha realidad la ilusión que un día tuvimos. A nuestros padres y demás familiares, por ser la voz de aliento y estimulación cada día. A nuestros compañeros, porque sin su apoyo y amistad no hubiese sido una grata experiencia de aprendizaje y crecimiento.

A todas las personas que contribuyeron de una u otra manera en la realización de este sueño...Para todos ellos es este triunfo.

*Kelly García Petro*

*Yonaireth Martinez Agámez*

### **Agradecimientos**

Hoy cuando miramos atrás y recordamos todos los esfuerzos realizados para cumplir el sueño de continuar ascendiendo en nuestra vida profesional y académica, el corazón se llena de una profunda alegría y orgullo, al saber que los esfuerzos realizados están siendo bien recompensados, por ello damos infinitas gracias a Dios por las bendiciones dadas, por ser nuestro guía en este peldaño que escalamos en la vida, por proveer los recursos económicos cuando creíamos que no se podía, y las fuerzas cuando el cuerpo se sentía agotado.

A nuestros familiares que nos apoyaron en este largo camino, a nuestros profesores por impartirnos cada día nuevos conocimientos que nos ayudaron a forzar nuestra vida profesional y personal, a todos nuestros compañeros por encontrar en ellos personas deseosas de conocimientos y con unos corazones llenos de bondad y compañerismo.

**MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA INSTITUCIÓN DÍA DE LA NIÑEZ,  
QUE CENTRA SU INTERÉS EN LA ATENCIÓN INTEGRAL EN PRIMERA INFANCIA,  
CARTAGENA DE INDIAS, AÑO 2013<sup>1</sup>**

**RESUMEN**

La presente monografía propone un Modelo de Clima Organizacional para la Corporación Día de la Niñez, fundamentado en un diagnóstico de la situación actual del clima laboral y las diversas teorías existentes sobre dicha temática. El diagnóstico es realizado partiendo de una muestra de 15 colaboradores, dentro de los cuales están en cargo de coordinadores, operarios y administrativos a quienes se les aplica una encuesta y se les entrevista.

Se identifica la necesidad de tener un adecuado clima dentro de la Corporación, siendo conscientes que el servicio ofrecido por la misma incide directamente en el desarrollo de los hombres y mujeres del mañana, por tanto es fundamental que los Niños y Niñas que se benefician con los diversos programas que ofrece la Corporación se formen en ambientes agradables y que a su vez, el personal encargado se sienta a gusto con el trato recibido por sus superiores y compañeros para que así logren transmitirlo a los beneficiarios y el resto de la comunidad.

**PALABRAS CLAVES**

Clima laboral, Primera Infancia, Motivación, Liderazgo, Variable

---

<sup>1</sup> Autores Kelly García Petro y Yonaireth Martínez Agámez. Estudiantes de la Especialización Gestión Humana, Universidad EAN.

ORGANIZATIONAL CLIMATE MODEL FOR CHILD DAY INSTITUTION THAT  
FOCUSES YOUR INTEREST IN COMPREHENSIVE CARE IN EARLY CHILDHOOD,  
CARTAGENA, YEAR 2013

**ABSTRACT**

This paper proposes a model for the Corporation Organizational Climate Day of the Child, based on a diagnosis of the current situation of the working environment and the various existing theories on this subject. The diagnosis is made based on a sample of 15 employees, among which are in charge of coordinators, and administrative workers who have applied a survey and interview them.

It identifies the need for an appropriate climate within the Corporation, being aware that the service offered by the same direct impact on the development of men and women of tomorrow, so it is essential that Children who benefit from the various programs offered by the Corporation to be formed in a pleasant environment and in turn, project staff are comfortable with their treatment by their superiors and peers to achieve and pass to the beneficiaries and the rest of the community.

**KEYWORDS**

Work climate, Early Childhood, Motivation, Leadership, Variable

## **CONTENIDO**

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| 1. INTRODUCCIÓN  | 11          |
| 2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN                                  | 12          |
| 2.1. Descripción del problema                                    | 13          |
| 2.2. Formulación del problema                                    | 14          |
| 3. JUSTIFICACIÓN   | 15          |
| 4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN                                 | 16          |
| 4.1. Objetivo General  | 17          |
| 4.2. Objetivos Específicos                                       | 17          |
| 5. MARCO DE REFERENCIA   | 19          |
| 5.1. Marco legal   | 20          |
| 5.2 Marco Teórico  | 21          |
| 6. DISEÑO METODOLÓGICO   | 29          |
| 6.1. Tipo de Estudio   | 30          |
| 6.2. Métodos de Investigación                                    | 30          |
| 6.3. Población y Muestra   | 30          |
| 6.4. Fuentes y Técnicas para la recolección de la Información    | 30          |
| 6.5. Tratamiento de la Información                               | 31          |
| 7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN                                | 32          |
| 7.1. Descripción de la situación actual                          | 33          |
| 7.2. Contraste entre teoría y Clima de la Corporación            | 37          |
| 7.3 Propuesta Modelo de Clima Organizacional para la Corporación | 40          |
| 8. Conclusiones  | 48          |
| 9. Recomendaciones   | 49          |
| 10. Referencias Bibliográficas                                   | 50          |

## **LISTA DE GRÁFICAS**

| <b>No.</b>  | <b>Título.</b>                       | <b>Pág.</b> |
|-------------|--------------------------------------|-------------|
| Grafico 7.1 | Clima con relación a sus superiores  | 34          |
| Grafico 7.2 | Clima con relación a sus compañeros  | 35          |
| Grafico 7.3 | Clima con relación a la organización | 35          |
| Grafico 7.4 | Clima Organización general           | 36          |

## **LISTA DE TABLAS**

| <b>No.</b> | <b>Título.</b>  | <b>Pág.</b> |
|------------|---|-------------|
| Tabla 7.1  | Interpretación de porcentajes                                 | 33          |
| Tabla 7.2  | Interpretación de resultados por universos de la organización | 34          |
| Tabla 7.3  | reconocimiento y logros de objetivos                          | 41          |
| Tabla 7.4  | motivación en el puesto                                       | 42          |
| Tabla 7.5  | trabajo en equipo   | 43          |
| Tabla 7.6  | comunicación asertiva   | 44          |
| Tabla 7.7  | relación con el jefe inmediato                                | 45          |
| Tabla 7.8  | planes de desarrollo  | 46          |
| Tabla 7.9  | ambiente físico   | 47          |



## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A. Acta de aprobación.

Anexo B. Ficha bibliográfica.

Anexo C. Licencia de uso.

Anexo D. Test de Clima Organizacional.

## **CAPÍTULO 1**

### **INTRODUCCIÓN**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Reconociendo que la Primera Infancia es una etapa fundamental en el desarrollo de toda persona, se debe velar porque en las entidades cuyo foco de atención sean los Niños y Niñas (como es el presente caso) propendan por tener un adecuado Clima Organizacional, en tanto que, si los colaboradores están satisfechos con lo que les ofrece la entidad, su desempeño será mejor, evidenciándose esto en el desarrollo óptimo de los menores a su cargo, teniendo como fin último la formación de personas que contribuyan en la consolidación de una mejor sociedad.

En la presente Monografía encontrará conceptos, teorías y la propuesta de un modelo de Clima Organizacional aplicable a la Corporación Día de la Niñez, teniendo como referencia que la satisfacción laboral y el Clima organizacional son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño.

Por lo anterior, nace el presente Informe de Investigación como una posible respuesta ante las necesidades evidenciadas por los colaboradores de la Corporación y asimismo, como producto de todo el aprendizaje adquirido a lo largo del proceso de formación en Gestión Humana.

## **CAPÍTULO 2**

### **PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Descripción del problema.**

Actualmente el Gobierno Nacional centra su principal interés en el abordaje de la Atención Integral en Primera Infancia, garantizando de esta manera el cumplimiento efectivo de todos los derechos de los Niños y Niñas de nuestro país.

Esto se debe a que según estudios científicos realizado los Niños y las Niñas en sus primero 5 años de vidas, inician un proceso constante en su cerebro de mielinización, permitiéndole así el desarrollo de habilidades, destrezas, cualidades y generación de conocimientos que seguro serán de gran importancia en el resto de su vida.

Hoy por hoy son muchas las instituciones, organizaciones, fundaciones y corporaciones que ejercen esta labor, potencializando así el Desarrollo Integral de los Niños y Niñas, en su mayoría éstas son patrocinadas por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, encargado de atender las necesidades de la Niñez del país.

Este es el caso de la Corporación Día de la Niñez, una de las Organizaciones mejor posicionadas en el tema de Atención Integral a Primera Infancia en el país, ésta opera a través de su programa bandera “Ludotecas Naves Itinerante” en barrios estrato 1 y 2 de la ciudad de Cartagena, actualmente posee una planta con 52 colaboradores distribuidos en distintas áreas de intervención.

El quehacer profesional de los colaboradores de estas instituciones denota una atención especial y rigurosa, pues apuntarle a la Atención Integral de Niños y Niñas requiere mirar el aprendizaje de la Niñez como un sistema integral compuesto por el individuo, la familia, la comunidad y el contexto.

Se puede mirar el Clima Organizacional como un elemento que permite establecer el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Éste se refiere tanto a la parte física como emocional, por lo anterior, se puede afirmar que es fundamental que exista un excelente Clima Organizacional en las entidades que atienden Primera Infancia, especialmente en la Corporación Día de la Niñez.

Pero lamentablemente en su mayoría estas organizaciones no reconocen la labor tan ardua y exigente que realizan los colaboradores, esto se ve reflejado en el tipo de prestaciones sociales que estos poseen, en la poca participación de estos en los

proceso de toma de decisiones importantes para mejorar la atención. Son muchas las inconformidades que manifiestan los colaboradores inmersos en estas instituciones.

En el caso particular de la Corporación Día de la Niñez, sus colaboradores han expresado inconformidad frente a los procesos realizados y a la toma de decisiones tomadas por la Junta Directiva, aludiendo que no se escuchan las opiniones, ni recomendaciones que el equipo realiza para mejorar la operación, lo cual genera inconformidad y apatía, en el entorno de trabajo.

Es por ello que, al no encontrarse un Clima Organizacional adecuado, no solo se está afectando al colaborador directamente, sino también a toda la población que se beneficia de la labor desempeñada por dicha(s) persona(s).

Es necesario entonces, contrastar las diversas teorías a través de las cuales se puede fundamentar el Clima Organizacional, logrando finalmente proponer un modelo para la Corporación Día de la Niñez, aclarando que éste será planteado a la luz de las necesidades que propone el trabajar con la Primera Infancia, no obstante, realizando las modificaciones pertinentes, dicho modelo propuesto podrá ser aplicado a cualquier Institución.

Es por esto que la presente Monografía centra su interés en el abordaje del Clima Organizacional en la Corporación Día de la Niñez, teniendo presente la importancia que ésta representa no solo para la Organización sino también en el desarrollo de los Niños y Niñas beneficiarios de dicha institución.

## **2.2. Formulación del problema.**

Cómo fortalecer el Clima Organizacional de la Corporación Día de la Niñez, teniendo presente que el accionar de los colaboradores impacta directamente en la formación integral de los Niños y Niñas beneficiarios de la misma

## **CAPÍTULO 3**

### **JUSTIFICACIÓN**

### **3. JUSTIFICACIÓN.**

Partiendo del hecho que el Clima Organizacional potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación del personal, es innegable la necesidad de crear un sentir organizacional que redunde en la calidad y bienestar laboral; principalmente en una institución como lo es la Corporación Día de la Niñez, en donde se trabaja con la Primera Infancia.

La presente Monografía nace por la necesidad existente de crear una propuesta de modelo de Clima Organizacional, partiendo del análisis de las teorías existentes que abordan la temática en mención, bajo la luz de todo lo que implica el trabajar en la Atención a la Primera Infancia.

Teniendo presente que, los colaboradores de la Corporación Día de la Niñez, requieren laborar en una Organización con un adecuado Clima Organizacional por todo el impacto que éste tiene en el desarrollo de cada Niño y Niña que tienen a su cargo, se utilizarán herramientas como la encuesta para la medición del mismo, análisis de resultados e identificación de aspectos vulnerables y generativos a nivel organizacional, bajo los cuales se fundamentará la propuesta a realizar.

Es válido afirmar que, no sólo se pretende aportar teorías que fundamenten la existencia de adecuados Climas Organizacionales en Instituciones, sino también realizar una propuesta de modelo para entidades que laboren con la Primera Infancia, debido a que muchas veces el análisis del Clima Organizacional se queda relegado dentro de estas instituciones y además se sabe de la importancia que éste tiene indirectamente en el desarrollo de los Niños y Niñas que son beneficiarios.

Por lo anterior, se evidencia la necesidad de la creación de un Modelo con miras a analizar y evaluar el Clima Organizacional de la Corporación Día de la Niñez, en búsqueda que éste sea cada vez más eficiente y excelente en su servicio, el cual redundará en las futuras generaciones del país.



## **CAPÍTULO 4**

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

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

##### **4.1. Objetivo General.**

Diseñar un modelo de Clima Organizacional para la Corporación Día de la Niñez, partiendo de las teorías existentes con el fin de generar un mejor Clima laboral

##### **4.2. Objetivos Específicos**

- Describir la situación actual del Clima Organizacional existente en la Corporación Día de la Niñez
- Contrastar las teorías existentes sobre Clima Organizacional a la luz de la situación actual de la Corporación Día de la Niñez
- Construir la propuesta de modelo de Clima Organizacional para la Corporación Día de la Niñez, teniendo en cuenta su foco de atención.

## **CAPÍTULO 5**

### **MARCO DE REFERENCIA**

## **5. Marco De Referencia**

### **5.1. Marco legal**

Partiendo de entender el Clima Organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la Organización (productividad, satisfacción, rotación) hoy día existen leyes que regulan la igualdad laboral entre los colaboradores, como por ejemplo, la Ley 1496 de 2011 que tiene como objeto garantizar la igualdad salarial y de cualquier forma de retribución laboral entre mujeres y hombres, fijar los mecanismos que permitan que dicha igualdad sea real y efectiva tanto en el sector público como en el privado y establecer los lineamientos generales que permitan erradicar cualquier forma discriminatoria en materia de retribución laboral.

Esta ley aclara también que todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley. También encontramos la Ley 1010 de 2006 sobre acoso laboral, ésta busca que exista el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa (Colombia, 2006).

Es por todo lo anteriormente expuesto que se halla la necesidad de mirar cómo debe ser el clima organizacional en las instituciones que atienden primera infancia.

Si se entiende a Colombia como un país que garantiza el goce de los derechos de los Niños y de las Niñas, son muchas las normas que validan este proceso, la Ley 1098 de 2006 de Infancia y Adolescencia, tiene por finalidad garantizar a los Niños, a las Niñas y a los Adolescentes su pleno y armonioso desarrollo para que crezcan en el seno de la familia y de la comunidad, en un ambiente de felicidad, amor y comprensión. Prevalecerá el reconocimiento a la igualdad y la dignidad humana, sin discriminación alguna.

También tiene por objeto establecer normas sustantivas y procesales para la protección integral de los Niños, las Niñas y los Adolescentes, garantizar el ejercicio de

sus derechos y libertades consagrados en los instrumentos internacionales de Derechos Humanos, en la Constitución Política y en las leyes, así como su restablecimiento. Dicha garantía y protección será obligación de la familia, la sociedad y el Estado.

Asimismo, encontramos la Ley 115 de 1994 que plantea a la educación como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. (Colombia, 1994)

La presente señala también las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social. (Colombia, 1991)

## **5.2 Marco Teórico**

*"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..."*  
(Phegan, 1998, p.p. 13).

A lo largo de la vida, las personas se encuentran sumergidas en diversos escenarios donde se van formando, desarrollando y potencializando su Ser, su Hacer y su Saber Hacer. Desde pequeños, comparten su cotidianidad con otros Niños y Niñas, en espacios dirigidos por grupos de adultos que se convierten en guías y modelos a seguir, espacios que servirán como plataforma para su formación, en donde es trascendental el trato recibido y el acompañamiento brindado al menor.

Evidencias científicas demuestran, que si bien el desarrollo humano es un proceso continuo que se da a lo largo de la vida, las bases sobre las cuales se irán complejizando las capacidades, habilidades y potencialidades humanas, se sientan en los primeros años” y éste depende en parte, “del entorno en el que el niño crece, de su nutrición, su salud, la protección que recibe y las interacciones humanas que experimenta. La atención, el cuidado y una educación de buena calidad son factores determinantes para que los procesos físicos, sociales, emocionales y cognitivos se desenvuelvan apropiadamente y contribuyan a ampliar las opciones de los niños a lo largo de su vida. (Ministerio de Educación Nacional, 2009,p 8).

El período de desarrollo cerebral más intenso de toda la vida es el dado en la Primera Infancia, por lo tanto, es trascendental que exista una estimulación y nutrición adecuadas durante los tres primeros años de vida, puesto que, es en este periodo que el cerebro de los Niños y Niñas es más sensible a las influencias de su entorno, siendo esto evidenciado en el desarrollo cognitivo, social y emocional, generando el alcance de su potencial. Cuanto más estimulante sea el entorno en la Primera Infancia, el desarrollo y el aprendizaje de los Niños y Niñas será mayor.

Es necesario señalar que, el desarrollo lingüístico y cognitivo es especialmente intenso desde los seis meses a los tres años de vida. Los niños que pasen su primera infancia en un entorno menos estimulante, o menos acogedor emocional y físicamente, verán afectados su desarrollo cerebral y sufrirán retrasos cognitivos, sociales y de comportamiento. Estos niños, en momentos posteriores de su vida, tendrán dificultades para enfrentarse a situaciones y entornos complejos. Los niveles altos de adversidad y estrés durante la primera infancia pueden aumentar el riesgo de enfermedades relacionadas con el estrés y de problemas de aprendizaje hasta bien avanzada la edad adulta. (OMS, 2009)

Es importante destacar que los Niños y Niñas son personas únicas e irrepetibles y hay que saber identificar y comprender las diferencias que los hacen valiosos, además son personas sensibles e inteligentes, que sienten ante todo el afecto de quienes le rodean y son capaces a su vez de retribuirlo. Las personas que participan en el desarrollo del Niño o Niña deben comprender los deseos del menor, para que así él

se sienta valorado y a gusto con el entorno en el que se está formando como ser social, sin olvidar que la vida de una persona está marcada por las experiencias vividas durante su Primera Infancia.

No obstante, para poder brindar una adecuada atención en el trabajo con los menores, es necesario que, todos los colaboradores que tengan contacto directo o indirecto con ellos, se sientan a gusto con su labor realizada, sientan que existe un adecuado Clima Organizacional, entendiéndose éste como el ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. (Alvarez Valverde, 2001)

En la mayoría de estudios realizados sobre el clima se considera a Kurt Lewin el introductor del concepto clima. Según (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010) El concepto de clima organizacional se suele atribuir a la teoría de la motivación que desarrolló Lewin en 1951, pero el concepto mismo, se hizo especialmente popular en la bibliografía organizacional e industrial de los años 60 y 70, a raíz el libro de Litwin y Stringer (1968), y de los trabajos fundamentales de Forehand y Von Gilmer (1964) y de James y Jones (1974).

Es válido resaltar que existe todo un abanico de posibilidades conceptuales sobre Clima Organizacional, sin embargo, podría decirse que en su gran mayoría estos se encuentran fundamentados en dos grandes escuelas de pensamientos que son la Gestalt y la Funcionalista. (Navarro, 2007).

La Gestalt se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio

de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento. La Escuela Funcionalista, manifiesta que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del mismo a su medio.

Puede acotarse como diferencia entre ambas que la primera manifiesta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, a diferencia de la segunda, en donde introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Aparecen además otras formas y consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otras.

Lisbona, A. manifiesta que el clima para la seguridad psicológica se refiere a que el empleado se sienta capaz de mostrarse tal como es en el trabajo sin tener miedo a consecuencias negativas para su imagen, estatus o carrera. (Molocho B, 2010, p 25)

Asimismo, para Chrudden y Sherman (1982) toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización conlleva al logro de los objetivos establecidos. (Falcón Solís, 2005)

Así como no existe una sola definición de Clima Organizacional, tampoco se puede hablar de una única corriente en la misma.

Se debe señalar que en los estudios de clima organizacional existen tres enfoques o corrientes para su definición que están en dependencia de los aspectos que toman en cuenta los diferentes autores. Estos enfoques son: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis.

En el enfoque estructuralista, se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, los que definen el clima organizacional como "... el conjunto de características



permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El enfoque subjetivo, está representado por Halpin y Crofts que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización". En el caso del enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada". (Segredo Pérez, 2011)

Otra teoría que fundamenta el Clima Organizacional y que puede ser revisada al momento de concebir el mismo dentro de instituciones que trabajen con Primera Infancia es la propuesta por Rensis Likert, quién establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. (Alvarez Valverde, 2001)

Para él existen tres tipos de variables que sustentan las características propias de una organización, éstas son: Variables causales orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, Variables Intermedias busca medir el estado interno de la institución y las Variables finales surgen por el efecto de las variables anteriores y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización. De estas nacen dos tipos de Clima Organizacional, bien sea el de tipo Autoritario o el Participativo.

Otros autores que trabajan la temática de Clima Organizacional son Litwin y Stinger (1978) quienes postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa, partiendo del supuesto que estas (dimensiones) son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, son las siguientes: Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

Para ellos, el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. (Falcón Solís, 2005)

Asimismo, se encuentra a Schneider y Hall (1982), quienes postulan que la importancia de los estudios del clima organizacional reside en que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Segredo Pérez, 2011).

Los autores Hellrieger y Slocum (1974) realizan un estudio en que se analiza una amplia gama de instrumentos de medición, verificando cómo estos abordan las dimensiones, las escalas, la selección de muestras y los análisis de confiabilidad y validez. (Reinoso, 2007, 6, N°1).

Asimismo, se habla que el Clima Organizacional está estrechamente relacionado con la satisfacción laboral, encontrándose que aunque existen muchas investigaciones que analizan la relación clima-satisfacción, sin embargo, no hay consenso en cuanto a la dirección de la causalidad de tal relación; es decir, si es de clima a satisfacción o de satisfacción a clima... Durante las pasadas décadas, en muchas investigaciones se obtuvieron resultados que respaldan la influencia de las percepciones individuales de clima organizacional sobre diferentes variables individuales, tales como la satisfacción laboral. (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010).

El objetivo central del presente Informe es elaborar una propuesta de modelo de Clima Organizacional, por ello se hace necesario saber que para que un modelo pueda considerarse un modelo de clima, no basta que el clima figure entre sus componentes. Sería necesario especificar las variables concretas generadoras de los distintos tipos posibles de clima, así como la secuencia de los efectos diferenciales

que estos climas producen en la organización...Existen distintos modelos, centrados en niveles diferentes, individual, grupal u organizacional, o bien integradores de niveles con lo que, consecuentemente, aumenta la complejidad y la generalidad del modelo. (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010).

Es válido aclarar que la Institución para la cual se está pretendiendo elaborar una propuesta de modelo de Clima Organizacional, es una Organización no Gubernamental (ONG) colombiana, sin ánimo de lucro, creada a partir del interés de varias empresas privadas que junto con representantes del Gobierno Nacional, deciden diseñar e implementar estrategias y programas con enfoque lúdico, que apunten a promover el ejercicio de los derechos de la Niñez generando espacios de juego, educación e integración, para las poblaciones más vulnerables, necesitadas y/o en situación especial.

Durante más de 100 años, Psicólogos, Filósofos, Biólogos, Historiadores, Sociólogos, Escritores, Psicoanalistas, Psiquiatras, Expertos en Educación, Pediatras, Médicos y Entidades que han focalizado su trabajo en la Niñez, han estudiado e investigado la necesidad humana de acercar, instalar y retomar el juego en la vida diaria y su importancia en el desarrollo del ser humano.

El juego, más allá de entretener y divertir, es de donde brota la cultura, de acuerdo al Historiador holandés Huizinga. El Pediatra y Psicoanalista Donald Winnicott, en su libro 'Realidad y Juego', anota al respecto: "El juego aparece como inseparable de lo imaginario y de toda creación de formas, e inseparable también del ser mismo humano, puesto que hay una distancia insalvable entre él y el universo". Este mismo autor dice que, el juego está en una zona ubicada entre el mundo externo y el mundo interno del ser humano; es una zona de experiencia donde se da el vivir creador, del cual el juego es la primera manifestación que da paso a la cultura.

En términos de Vigostky, Psicólogo ruso, el juego, le proporciona al Niño y a la Niña un marco amplio para los cambios y la toma de conciencia; en su actividad lúdica espontánea con otros Niños y Niñas, se encuentran seguros y dispuestos para crear y experimentar. Por otra parte, los avances en el Neuro-desarrollo han descubierto que el cerebro humano consta al nacer de más de un billón de neuronas que se conectan entre sí por espacios llamados sinapsis y forman redes y sistemas.

La forma como queden conformadas estas conexiones son la clave de la inteligencia y de un buen desarrollo. Estos circuitos se constituyen principalmente en la formación del bebé hasta los 7 años, a partir de una adecuada estimulación a través del juego. (COM, 2007)

Esto fue reafirmado por Piaget (1924), Psicólogo, Filósofo y Biólogo suizo, quien expuso que el juego es un elemento importante para potenciar la lógica y la racionalidad, como elemento de la inteligencia, entendida como la facultad de adaptarse de la mejor forma a la realidad o el contexto.

Hay tres características fundamentales que configuran el juego: el placer, la libertad y las repeticiones, como dice Glanzer (2000) esta última es, Una de las condiciones del juego, pues (este) permite repetir sin medida lo que resulta fácil y placentero. Esto indica que la secuencia en cuanto a nuevas dificultades a superar e intereses a afrontar será progresiva, aunque las regresiones pueden ser frecuentes (...). (Infancia, 2012, p 80)

Se puede afirmar que el juego es un lenguaje natural, porque es precisamente en esos momentos lúdicos en donde el niño o la niña, siente mayor necesidad de expresar al otro sus intenciones, sus deseos, sus emociones, sus sentimientos, es en el juego en donde el cuerpo dialoga con otro cuerpos, para manifestar el placer que le provocan algunas acciones, para proponer nuevas maneras de jugar y para esperar el turno, esperar lo que el otro va a hacer con su cuerpo y preparar el propio, para dar respuesta a ese cuerpo que sin lugar a dudas merece ser escuchado, interpretado, comprendido, cuestionado. (Infancia, 2012, p 80)

Al ser el foco de atención de la Corporación Día de la Niñez, la Primera Infancia, especializándose en el diseño e implementación de estrategias y programas con enfoque lúdico, se hace indispensable y necesario la existencia de un Clima Organizacional óptimo, en el que todos los colaboradores de dicha organización se sientan a gusto, incluidos en los procesos de toma de decisiones, con una participación activa, un sitio de trabajo equitativo en sus oportunidades, reflejándose todo esto en el excelente desempeño y actuar de los mismos, lo cual redundará en la calidad del servicio brindado no solo a los Niños y Niñas beneficiarias de la Institución, sino también en sus familias y contextos de incidencia.

## **CAPÍTULO 6**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

## **6. Diseño Metodológico**

### **6.1 Tipo de estudio**

**Estudio Descriptivo:** la presente Monografía, brindará la posibilidad de estudiar y analizar cómo debe ser manejado el Clima Organizacional en la Corporación día de la Niñez, también permitirá establecer el concepto, las diversas teorías y elementos existentes sobre Clima Organizacional.

Así mismo, en éste se describirá el actual Clima Organizacional existente en dicha Corporación, evidenciando sus fortalezas y falencias por mejorar.

### **6.2. Métodos de investigación**

**Deductivo- Propositivo:** En la presente Monografía la utilización de este método permitirá la investigación exhaustiva del tema, hecho que conducirá al análisis detallado de todas las teorías y conceptos consultados, permitiendo así una mayor reflexión sobre la temática de Clima Organizacional. Una vez se hayan analizado los diversos planteamientos existentes, se tomará el más útil de acuerdo a las necesidades de la Corporación Día de la Niñez y se propondrá un Modelo de Clima Organizacional para la misma.

### **6.3 Población y Muestra**

Se tomará una muestra aleatoria de cada universo de la Organización para la aplicación del test de Clima Organizacional, teniendo presente la importancia de la representatividad de cada grupo (total de miembros).

### **6.4. Fuentes y técnicas para la recolección de la información**

**6.4.1. Fuentes Primarias.** Esta fuente será de gran utilidad para el proceso investigativo, puesto que se utilizarán instrumentos de recolección de información como lo es la encuesta y las entrevistas semi-estructuradas, a través de las cuales se recolectarán las percepciones que los Colaboradores y Directivos manejan frente al Clima Organizacional en la Corporación Día de la Niñez.

**6.4.2. Fuentes Secundarias.** En materia de Clima Organizacional son muchos los documentos planteados, los cuales servirán de base para la construcción del presente Modelo de Clima Organizacional.

## **6.5. Tratamiento de la información**

Después de recolectada toda la información primaria, será tabulada y analizada, permitiendo establecer caracteres a tener en cuenta frente a cómo es el actual Clima Organizacional dentro de la Corporación, lo que facilitará el identificar aspectos a fortalecer. Una vez detectados aspectos vulnerables, se enlazarán con las teorías existentes para luego construir el Modelo de propuesta de Clima Organizacional.

## **CAPÍTULO 7**

### **DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**



## **7. Desarrollo de la Investigación**

### **7.1. Descripción de la situación actual**

Partiendo que el Clima Organizacional es de gran importancia para toda organización y que éste será en gran medida responsable del nivel de productividad y satisfacción de los colaboradores; surge la necesidad de conocer el mismo dentro de la Corporación Día de la Niñez, recalcando que en éste el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores según plantean los autores Schneider y Hall (1982).

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Segredo Pérez, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior y, en búsqueda del cumplimiento del primer Objetivo Especifico, se aplicó un test de Clima Organizacional a 15 colaboradores (de diferentes niveles jerárquicos) de la Corporación Día de la Niñez (**ANEXO 1**). En el mismo, se realizaron 13 preguntas con miras a medir el grado de satisfacción respecto al Clima Organizacional, Clima con los Superiores y el Clima con sus Compañeros, teniendo como sub variables reconocimiento y logro de objetivos, motivación, trabajo en equipo, comunicación asertiva, relaciones con superiores, planes de desarrollo y ambiente.

Cabe resaltar que para el análisis de los resultados obtenidos, se utilizaron las siguientes tablas de interpretación:

**Tabla 7.1.** Interpretación de porcentajes

| <b>Porcentaje</b> | <b>Interpretación</b> |
|-------------------|-----------------------|
| 0%                | Ninguno               |
| 1% a 25%          | Una minoría           |
| 26% a 49%         | Algunos               |
| 50%               | La mitad              |
| 51% a 75%         | La mayoría            |
| 76% a 99%         | La gran mayoría       |
| 100%              | La totalidad          |

**Fuente:** Elaboración propia de las autoras

**Tabla 7.2** Interpretación de resultados por universo de la organización

|             |  |
|-------------|--|
| Menos de 14 | <b>Muy bajo:</b> el clima organizacional requiere de mucho trabajo para revertir el sentir negativo en sus colaboradores.  |
| De 15 a 24  | <b>Bajo:</b> Es necesario reforzar varios aspectos que interfieran el clima organizacional en el grupo evaluado para que pueda aumentar la percepción positiva en los colaboradores.       |
| De 25 a 31  | <b>Medio:</b> Aunque la puntuación obtenida es positiva, se requiere de atención y acciones permanentes de seguimiento para mejorar la apreciación en los colaboradores de la organización |
| Más de 32   | <b>Alto:</b> La percepción en los colaboradores sobre el clima organización es muy buena, no obstante, es importante continuar trabajando en su fortalecimiento diario.                    |

**Fuente:** Elaboración propia de las autoras

Al evaluar los tres universos de la Organización (Organización, Superiores y Colaboradores), se encontró como el Clima más bajo el referente a los Superiores, evidenciándose en las bajas puntuaciones en ítems evaluados como la fluidez en la comunicación entre colaboradores y sus superiores en torno al desarrollo de los procesos y el tener en cuenta las ideas propuestas por los colaboradores en pro de mejorar.

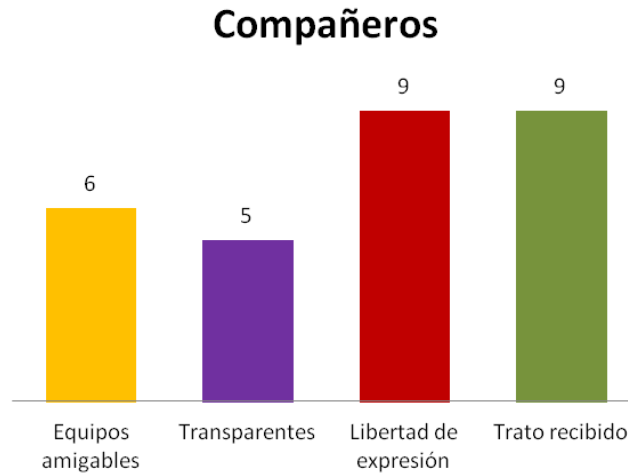
**Gráfico 7.1** Clima con relación a sus superiores



**Fuente:** Elaboración propia de las autoras

Le sigue en puntuación (satisfacción media) el Clima con sus Compañeros, obteniendo bajo promedio los ítems del sentir que los compañeros son transparentes y el considerar a los equipos de trabajo como una comunidad de amigos cercanos.

**Gráfico 7.2** Clima con relación a sus compañeros



**Fuente:** Elaboración propia de las autoras

Con relación al Clima Organizacional obtuvo una calificación parcialmente alta, no obstante, ítems como si en el interior de la organización se generan espacios de mesas de aprendizaje entre los colaboradores y si se propician pausas activas periódicamente con el personal fueron calificados bajamente.

**Gráfico 7.3** Clima con relación a la Organización



**Fuente:** Elaboración propia de las autoras

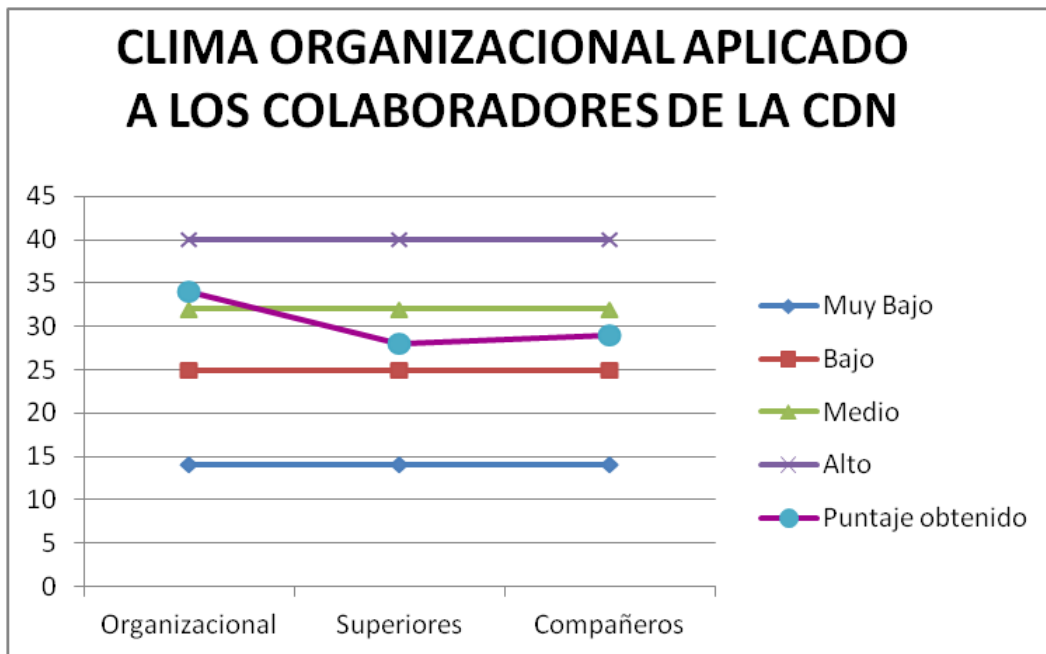
Asimismo, se realizaron entrevistas no estructuradas a algunos miembros de la Corporación, quienes demostraron inconformidad frente a la figura de autoridad que por el momento poseen, pues según lo manifestado en las conversaciones ésta carece de actitud para el desarrollo de espacios de interacción grupal, pausas activas, y espacios de generación de conocimiento.

En cuanto al aspecto salarial la mayoría de los colaboradores de la Corporación poseen un nivel de satisfacción medio alto, afirman sentirse a gusto con la inclusión de las prestaciones legales vigentes, no obstante, argumentan que éste podría ser un poco más elevado.

Con relación al Clima con los Compañeros se identificó que el desarrollo diario de las actividades laborales se dan de forma independiente, puesto que es por cumplimiento de metas, no obstante al momento de trabajar en equipo, se percibe una cooperación real.

En torno al Clima Organizacional, los colaboradores manifiestan poseer sentido de pertenencia hacia la Corporación, reflejándolo en su trato con la población beneficiaria y la búsqueda del posicionamiento de la Corporación Día de la Niñez como pionera en la Atención Integral en Primera Infancia. A su vez, hicieron expresa la invitación de gestar cambios organizacionales que apunten al fortalecimiento del Clima en sus tres universos (Organizacional, Superiores y Compañeros).

**Gráfico 7.4** Clima Organizacional general



**Fuente:** Elaboración propia de las autoras

Se puede deducir entonces que, los resultados obtenidos a través de la tabulación de datos y posterior análisis de cifras, evidencian significativos aspectos a mejorar. Por medio de los resultados arrojados se puede inferir que, actualmente la

gran mayoría de los colaboradores de la Corporación Día de la Niñez muestran un nivel medio en la satisfacción del Clima al interior de la entidad. Lo cual hace necesario fortalecer diversos aspectos para así lograr una mejoría en el mismo y que a su vez, redunde en la calidad del servicio brindado a los Niños y Niñas beneficiarios de los distintos programas de la Corporación.

## **7.2 Contraste entre teoría y Clima de la Corporación**

Teniendo presente que, no existe una única definición ni corriente sobre Clima Organizacional, se tendrá en cuenta teorías o postulados relevantes y que sean acordes al Clima de la Corporación Día de la Niñez. Con base a los resultados obtenidos en la aplicación del Test de Clima Organizacional y lo manifestado verbalmente por los colaboradores, se hace necesario recurrir a los siguientes planteamientos, obteniendo que:

Así como para la Gestalt los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo, los colaboradores de la Corporación, se comportan conforme a lo que perciben del medio de trabajo y del entorno. Asimismo, ésta plantea que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, situación evidente en los Colaboradores, quienes por la necesidad de satisfacer sus necesidades básicas y las pocas oportunidades laborales de la ciudad y el país, optan por continuar trabajando en la Corporación pero realmente quisieran poder tener otra opción laboral en la que existiera un mejor Clima laboral.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan por variedad de factores, para el caso pertinente comprende factores de liderazgo y prácticas de dirección, al interior de la Organización, el sentir en la gran mayoría de los Colaboradores es de poca cercanía con sus superiores, inclusive en ocasiones se han presentado marcadas diferencias de opiniones entre los primeros y los segundos, llegando a generarse un inadecuado clima para el desarrollo de los procesos.

Para el estudio de Clima Organizacional existen tres enfoques o corrientes para su definición que están en dependencia de los aspectos que toman en cuenta los diferentes autores. Estos enfoques son: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis, resaltando que este último es el más reciente sobre la descripción del término desde el

punto de vista estructural y subjetivo, teniendo como representantes a Litwin y Stringer, quienes afirman que el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada". (Segredo Pérez, 2011) Siendo éste el correspondiente para el Clima Organizacional de la Corporación Día de la Niñez.

Para Rensis Likert, el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. (Alvarez Valverde, 2001)

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: "Sistemas de Administración", que describen los diferentes tipos de líder.

El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les "da palmaditas en la espalda" y, aparentemente, "hace lo que es mejor para ellos", Bajo el sistema de administración 3, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar

plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. En la Corporación, se identifica el tipo N° 3.

Además, se encuentran los autores Litwin y Stinger (1978) quienes postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa, partiendo del supuesto que éstas (dimensiones) son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, estas son: Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

Se evidencia la incidencia de las anteriores dimensiones en el Clima Organizacional encontrado en la Corporación, puesto que en los resultados obtenidos con la aplicación del test de Clima y lo manifestado verbalmente por algunos colaboradores, se encontró que dimensiones como recompensa, relaciones, conflictos y estructuras tienen relevancia negativa en su sentir dentro de la Institución.

Para ellos, el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. (Falcón Solís, 2005).

Al interior de la Corporación, el Clima debe ser fortalecido, no obstante, los Colaboradores entrevistados manifiestan que tienen una buena percepción de la Organización, en tanto que ésta es evaluada no solo por los superiores, sino también por el impacto que genera en la comunidad, es decir, se piensa positivo de la Corporación por toda la ayuda que brinda a las diversas familias que se benefician con los programas que posee la Corporación, dejando en segundo plano, las actitudes, pensamientos y forma de dirigir de los superiores; dándole mayor importancia a el impacto externo que a las condiciones internas.

### **7.3 Propuesta Modelo de Clima Organizacional para la Corporación Día de la Niñez**

Después de diagnosticar, aplicar y analizar el test que mide el Clima Organizacional en la Corporación Día de la Niñez, es preciso desarrollar un Plan de Acción que contenga mejoras para el buen funcionamiento del clima vivido entre todos los colaboradores y que sean del interés de los mismos.

Para su ejecución se hará necesario la existencia de actividades dirigidas que respondan a las falencias identificadas en cada área de la Corporación Día de la Niñez, utilizando las siguientes herramientas metodológicas.

- Pausas activas
- Mesas redondas
- Reuniones periódicas
- Integraciones
- Jornadas deportivas
- Cenas de reconocimientos por el buen desempeño por parte de los colaboradores

#### **PLAN DE ACCIÓN**

**NOMBRE:** Clima Organizacional en la Corporación Día de la Niñez, una obra construida colectivamente

#### **OBJETIVO GENERAL**

Proveer en la corporación herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo al último test realizado.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional.
- Definir sobre quién recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.
- Elevar la ponderación obtenida en las áreas que se calificó inferior a "de acuerdo" para la próxima evaluación de clima organizacional.

El presente plan de acción contempla 7 áreas organizacionales que buscan el bienestar integral de todas las personas involucradas directa o indirectamente a la organización.



**AREA 1: RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS**

**Personal objeto de intervención:** organizacional, superiores y compañeros

**Presupuesto total:** \$0

**Tabla 7.3 Reconocimiento Y Logro De Objetivos**

| AREA                                | OBJETIVO   | ACCIONES A REALIZAR.  | TIEMPO            |
|-------------------------------------|--|---|-------------------|
| RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS | Reforzar la identificación del empleado con la corporación, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.</li> <li>• Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.</li> <li>• Establecer metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.</li> <li>• Las metas deberán ser establecidas con tiempos límites</li> </ul> | Proceso continuo. |

**Fuente:** Elaboración propia de las autoras

AREA 2: MOTIVACIÓN EN EL PUESTO

**Personal objeto de intervención:** organizacional, superiores y compañeros

**Presupuesto total:** \$1.000.000

**Tabla 7.4 Motivación En El Puesto**

| AREA                               | OBJETIVO  | ACCIONES A REALIZAR.   | TIEMPO  |
|------------------------------------|---|--|---------|
| MOTIVACION EN EL PUESTO DE TRABAJO | Mantener un nivel elevado de motivación individual y grupal que contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.</li> <li>• Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.</li> <li>• No se puede relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones);</li> <li>• Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.</li> <li>• Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.</li> </ul> | 3 MESES |

**Fuente:** Elaboración propia de las autoras

### ÁREA 3: TRABAJO EN EQUIPO

**Personal objeto de intervención:** superiores y compañeros

**Presupuesto total:** \$ 3.000.000

**Tabla 7.5 trabajo en equipo**

| AREA              | OBJETIVO  | ACCIONES A REALIZAR.  | TIEMPO           |
|-------------------|---|---|------------------|
| TRABAJO EN EQUIPO | Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual de la corporación, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer la participación y pertenencia del colaborador con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas.</li><li>• Rotar de forma periódica los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.</li><li>• organizar de forma periódica actividades recreativas fuera del horario laboral que fomente el compañerismo.</li></ul> | PROCESO CONTINUO |

**Fuente:** Elaboración propia de las autoras

ÁREA 4: COMUNICACIÓN ASERTIVA

**Personal objeto de intervención:** organizacional, superiores y compañeros

**Presupuesto total:** \$300.000

**Tabla 7.6 comunicación asertiva**

| AREA                  | OBJETIVO  | ACCIONES A REALIZAR.  | TIEMPO           |
|-----------------------|---|---|------------------|
| COMUNICATIVA ASERTIVA | Mantener de forma efectiva los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el colaborador esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Talento Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.</li> <li>• Actualizar constantemente la información publicada en los periódicos murales</li> <li>• Proponer actividades de divulgación de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.</li> <li>• Educar a los superiores de la corporación en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.</li> </ul> | PROCESO CONTINUO |

**Fuente:** Elaboración propia de las autoras

ÁREA 5: RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO

**Personal objeto de intervención:** organizacional, superiores y compañeros

**Presupuesto total: \$1.000.000**

**Tabla 7.7 relación con el jefe inmediato**

| AREA                 | OBJETIVO  | ACCIONES A REALIZAR.  | TIEMPO           |
|----------------------|---|---|------------------|
| RELACION CON EL JEFE | Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación por unidad, a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.</li> <li>• Mejorar la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.</li> <li>• Comisionar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.</li> <li>• Enseñar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador.</li> </ul> | PROCESO CONTINUO |

**Fuente:** Elaboración propia de las autoras

ÁREA 6: PLANES DE DESARROLLO

**Personal objeto de intervención:** superiores y compañeros

**Presupuesto total:** \$0

**Tabla 7.8 planes de desarrollo**

| AREA                 | OBJETIVO   | ACCIONES A REALIZAR.  | TIEMPO           |
|----------------------|--|---|------------------|
| PLANES DE DESARROLLO | Fortalecer el ambiente de estabilidad que la corporación ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Concretar objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.</li><li>• Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.</li><li>• Comunicar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.</li></ul> | PROCESO CONTINUO |

**Fuente:** Elaboración propia de las autoras

**ÁREA 7: AMBIENTE FÍSICO**

**Personal objeto de intervención:** organizacional

**Presupuesto total:** depende de las necesidades

**Tabla 7.9 ambiente físico**

| <b>AREA</b>     | <b>OBJETIVO</b>  | <b>ACCIONES A REALIZAR.</b>  | <b>TIEMPO</b>    |
|-----------------|--|--|------------------|
| AMBIENTE FISICO | Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar periódicamente la infraestructura de la corporación (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.</li><li>• Evaluar de forma continua el ambiente físico propio de las áreas donde estén los.</li></ul> | PROCESO CONTINUO |

**Fuente:** Elaboración propia de las autoras

## **8. CONCLUSIONES**

Después de realizado el anterior trabajo monográfico que mide el Clima Organizacional en la Corporación Día de la Niñez, son muchas las conclusiones a las que se pueden llegar, tales como:

Entender que el Clima Organizacional tiene gran relevancia y trascendencia para todas las organizaciones, y que a su vez éste puede influir directamente en la productividad de la misma

En general, el Clima Organizacional que se percibe al interior de la Corporación es un ambiente moderadamente bueno, no obstante, éste es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente

Las relaciones interpersonales en general son buenas, sin embargo, se deben reforzar mediante capacitación enfocada al trabajo en equipo.

Son de gran importancia los aportes realizados por los colaboradores de la organización al momento de crear un Clima Organización agradable y viable para el bienestar de las organizaciones.

Es necesario realizar estudios permanentes que midan cómo está el Clima Organizacional para todos los niveles jerárquicos de la organización.

Las organizaciones deben garantizar un plan de acción que mitigue las inconsistencias diagnosticadas en los miembros de la organización.

Invitar a todas las organizaciones a apostarle a la existencia de un clima organizacional oportuno y amable, con el fin de que todos los colaboradores conciban a la organización como una familia en la cual se sientan gustosos y orgullosos de pertenecer.



## **9. RECOMENDACIONES**

En realidad la única recomendación oportuna y principal que se podría realizar a las organizaciones es el conocimiento total del talento humano que laboral para la misma, puesto que las manifestaciones del clima organizacional son distintas en cada caso y por ende, las dinámicas vividas por cada organización son única y además cambiantes y distintas.

Igualmente es indispensable que los colaboradores reconozcan e identifiquen cuál es el tipo de clima organizacional que se vive en la organización, y que exista un compromiso frente a la calidad y mejora del mismo, convirtiéndose de esta manera en sujetos activos y efectivos de su propio clima organizacional.

Por último es importante que al interior de la organización exista un departamento visible de talento humano que vele por la integralidad de todos los colaboradores y que gestione procesos de mejora del clima organizacional, con el fin que exista un reconocimiento organizacional hacia sus colaboradores y que estos se sientan a gusto y con un mayor sentido de pertenencia hacia la misma.

## **10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alvarez Valverde, S. V. (s.f.). <http://sisbib.unmsm.edu.pe>. Recuperado el 01 de mayo de 2013, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez\\_v\\_s/cap3.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm)
- Chiang, M. (2010). *Relaciones Entre el clima organizacional y la Satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas.
- Colombia. (1991). CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA 1991. Bogotá, Colombia.
- Colombia, C. d. (23 de Enero de 2006). LEY 1010 de 2006. Bogotá, Colombia.
- Falcón Solís, E. (23 de noviembre de 2005). [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Recuperado el 02 de mayo de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>
- Infancia, C. I. (2012, p 80). *Documento Base para la Construcción del Lineamiento Pedagógico de Educación Inicial Nacional*. Bogotá.
- Jiménez D., M. (2009, p 16). Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador.
- Ministerio de Educación Nacional. (2009,p 8). *Desarrollo Infantil y Competencias en la Primera Infancia*. Bogotá.
- Molocho B, N. (2010, p 25). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009. Lima, Perú. Recuperado el 01 de mayo de 2013
- Navarro, R. (s.f.). <http://www.eumed.net>. Recuperado el 01 de mayo de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Teorias%20que%20sustentan%20el%20Clima%20Organizacional.htm>
- OMS. (2009). Desarrollo en la Primera Infancia. *Nota descriptiva N°332*.
- Reinoso, H. A. (2007, 6, N°1). DISEÑO Y VALIDACION DE UN MODELO DE MEDICION DEL CLIMA. *Revista Ingeniería Industrial* , 3.

**MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA INSTITUCIÓN DÍA DE LA NIÑEZ, QUE CENTRA SU INTERÉS EN LA ATENCIÓN INTEGRAL EN PRIMERA INFANCIA, CARTAGENA DE INDIAS, AÑO 2013 51**

- REPÚBLICA, C. D. (8 de Febrero de 1994). Ley 115 de Febrero 8 de 1994 . Bogotá, Colombia.
- Segredo Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior* , 171-172.