

1-1-2006

## Las dimensiones del clima organizacional en el Hogar Infantil el Canelón - caso práctico

Alberto Pineda Vargas  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### Citación recomendada

Pineda Vargas, A. (2006). Las dimensiones del clima organizacional en el Hogar Infantil el Canelón - caso práctico. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1257](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1257)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOGAR INFANTIL  
EL CANELÓN-CASO PRÁCTICO-**

**ALBERTO PINEDA VARGAS**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2006**

**LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOGAR INFANTIL  
EL CANELÓN-CASO PRÁCTICO**

**ALBERTO PINEDA VARGAS**

**Trabajo de Grado**

**Docente**

**Dra. SOCORRO DIAZ**

**Director del Trabajo de Grado**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2005**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Bogotá, 2006**

***Dedico este trabajo principalmente a Dios, a mi mamá, a mi hermano y su esposa, por su apoyo y disposición.***

***También a las directivas de la Universidad y a su cuerpo docente por sus orientaciones.***

## **AGRADECIMIENTOS**

Manifiesto mis más sinceros agradecimientos a:

Los directivos y docentes de la Universidad de La Salle por el don tomado de Dios para educar y formar profesionales éticos y críticos; entre ellos, a la Dra. María del Socorro, directora del proyecto, por su apoyo, orientación y colaboración durante la etapa final de este trabajo

Al Dr. Jaime Martínez, por sus valiosos aportes durante toda la carrera en el área de talento humano.

La Señora Alejandrina García y a las empleadas del Hogar Infantil El Canelón por su apertura, disposición y colaboración para la realización de este proyecto en su institución.

A mi mamá por su ejemplo, soporte y paciencia.

A Ernesto y Nubia (sin ustedes este trabajo no sería realidad... gracias).

A Martha Cecilia... mi Perrys.

Y por último a todas las personas que colaboraron decididamente para la elaboración de este proyecto.

## CONTENIDO

Pág.

### INTRODUCCION

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	16
1.1 PROBLEMA	16
1.2 DIAGNÓSTICO	18
1.3 PLANTEAMIENTO	19
1.4 FORMULACIÓN	20
2. JUSTIFICACIÓN	21
3. OBJETIVOS	23
3.1 OBJETIVO GENERAL	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
3.3 PROPÓSITO	24
3.4 RESULTADOS ESPERADOS	24
3.5 COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE RESULTADOS	25
4. HIPÓTESIS	26
5. MARCO TEÓRICO	27
5.1 ANTECEDENTES	27
5.2 MARCO EMPRESARIAL	28
5.2.1 Reseña Histórica del Hogar Infantil el Canelón	28
5.2.2 Estructura y descripción general de la empresa	29
5.3 BASES TEORICAS	32
5.3.1 Clima organizacional	32
5.3.2 Otros aspectos del clima organizacional. El dilema de una noción	45
5.3.3 La automotivación y su relación con el clima organizacional	58
5.3.4 Dimensiones del CO	72
5.3.5 Construcción de la herramienta a partir de las dimensiones del clima organizacional.	86

6. DISEÑO METODOLOGÍCO	92
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	92
6.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	92
6.3 MUESTRA Y POBLACIÓN	94
7. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	95
7.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	95
7.2 METODOLOGÍA EMPLEADA	96
7.3 INSTRUMENTO	96
7.4 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION	97
7.5 RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y CONTRASTACION	105
8. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA	130
8.1 DIAGNÓSTICO	130
8.2 PROPUESTA	133
8.2.1 Programa de capacitación para el Hogar Infantil El Canelón	133
CONCLUSIONES	137
RECOMENDACIONES	140
BIBLIOGRAFÍA	143
ANEXOS	150



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Funciones del clima organizacional	37
Tabla 2. Personas que intervienen en la investigación	95
Tabla 3. Resultados relacionados con los factores físicos del ambiente	106
Tabla 4. Resultados relacionados con la vida privada	108
Tabla 5. Resultados relacionados con la remuneración digna	111
Tabla 6. Resultados relacionados con incorporación y permanencia	114
Tabla 7. Resultados relacionados con el trabajo en sí mismo	117
Tabla 8. Resultados relacionados con las relaciones jerárquicas	119
Tabla 9. Resultados relacionados con las relaciones con iguales en jerarquía	121
Tabla 10. Resultados relacionados con la satisfacción personal	123
Tabla 11. Resultados relacionados con la pertenencia	125
Tabla 12. Resultados relacionados con la retroalimentación	128
Tabla 13. Cronograma de talleres de capacitación	135

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Estilo efectivo de mando	79
Gráfico 2. Área de trabajo	106
Gráfico 3. Recursos materiales	106
Grafico 4. Adaptación de ambiente físico	106
Gráfico 5. Organización del trabajo	109
Gráfico 6. Espacios en la jornada laboral	109
Gráfico 7. Espacios de recreación e integración	109
Grafico 8. Valoración de la remuneración	112
Grafico 9. Seguridad del ingreso	112
Grafico 10. Satisfacción de la remuneración	112
Grafico 11. Relación salario/ambiente de trabajo	114
Grafico 12. Relación salario/participación	115
Gráfico 13. Percepción del grupo de trabajo	115
Gráfico 14. Compromiso con la institución	115
Gráfico 15. Autonomía en las actividades	117
Gráfico 16. Retroalimentación	117
Gráfico 17. Conformidad con la organización del trabajo	117
Gráfico 18. Confianza en el director	119
Gráfico 19. Percepción sobre el director	119
Gráfico 20. Grado de instrucción y distribución de labores	120
Gráfico 21. Confianza en los compañeros	122
Gráfico 22. Percepción de los compañeros de grupo	122
Gráfico 23. Confianza al interactuar	122

Gráfico 24. Satisfacción con el ambiente	124
Gráfico 25. Grado de concentración de trabajo	124
Gráfico 26. Valoración del puesto de trabajo	124
Gráfico 27. Satisfacción con la labor desempeñada	126
Gráfico 28. Gusto por la labor desempeñada	126
Gráfico 29. Aportes al desempeño laboral	126
Gráfico 30. Reconocimiento de las funciones por parte del grupo	128
Gráfico 31. Reconocimiento personal de las funciones	128
Gráfico 32. Evaluación de desempeño	129

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Hogar Infantil el Canelón	31
Figura 2. Factores que afectan a las actitudes en el trabajo	62

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional, como parte fundamental de las unidades productivas de hoy, es un elemento que afecta de manera negativa o positiva el desarrollo de una organización. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

Tomando como base que un buen clima organizacional es primordial para la supervivencia, desarrollo y competitividad de una empresa a todo nivel, se decide hacer una aplicación de las dimensiones que se destacan como de mayor influencia en el ambiente de trabajo de una institución. De esta manera, a través de la observación y una investigación previa a través de conversaciones con empleados, se detecta la posible existencia de una falencia relacionada con el clima organizacional del Hogar Infantil el Canelón.

El mencionado Hogar Infantil pertenece a la red de Hogares del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y está ubicado en el municipio de Cajicá. Con más de 20 años de funcionamiento, este hogar infantil ha estado en constante evolución administrativa y de cobertura, sin embargo, actualmente se manifiesta una crisis al interior de la institución, lo cual está afectando la calidad del servicio que se presta, y las relaciones laborales entre trabajadores.

A raíz de lo anterior, se inicia una investigación de carácter descriptivo, donde a través de la observación y la aplicación de una encuesta, se busca llegar al origen de las fallas que se presentan actualmente en materia de clima organizacional.

El instrumento (encuesta) está diseñado considerando las dimensiones del clima organizacional planteadas por Rodríguez Porras, teniendo en cuenta que

estas son las de mayor validez dado que abarcan diversas facetas tanto de la organización como del individuo.

Dado lo anterior, se determinan diez bloques de preguntas aplicables a cada una de las dimensiones del clima organizacional (factores físicos del ambiente, vida privada, remuneración digna, incorporación y permanencia, trabajo en sí mismo, relaciones jerárquicas, relaciones con igual en jerarquía, satisfacción personal, pertenencia y retroalimentación), cada bloque consta de tres o cuatro preguntas dirigidas a los trabajadores en ánimo de conocer sus percepciones sobre el ambiente laboral.

Inicialmente, con los factores físicos del ambiente se procura conocer si los trabajadores cuentan y se sienten satisfechos con las instalaciones donde laboran. Además, si están provistos de los materiales necesarios y se les permite adaptación de estos recursos a cada uno de los funcionarios según sus necesidades.

La otra dimensión a analizar es la vida privada, esto en el sentido de que las relaciones fuera del trabajo no se vean afectadas por situaciones laborales. El enfoque de las preguntas se presente desde el punto de vista de la relación Empresa-empleado, donde la empresa debe proporcionar espacios para que el empleado tenga calidad de vida sana a nivel mental y familiar.

La remuneración digna busca establecer la satisfacción de los trabajadores con respecto a su salario, el cumplimiento en los pagos, y la relación trabajo desempeñado-sueldo.

El tema de incorporación y permanencia contempla aspectos de identificación del trabajador con la empresa y su ambiente de trabajo.

El trabajo en sí mismo define la participación activa del empleado en el desarrollo, organización, implementación y administración de las tareas que ejecuta.

Acerca de la dimensión relacionada con las relaciones jerárquicas, pretende determinar si la relación entre subalternos y superiores se da dentro de los parámetros de la confianza y la cordialidad, o por el contrario, la desconfianza y el maltrato prevalecen para afectar negativamente el clima organizacional de la institución.

La satisfacción personal es una de las dimensiones más difíciles de medir, partiendo del hecho de que los seres humanos vivimos insatisfechos por naturaleza. No obstante, la medición que se trata de hacer, esta enfocada a precisar el grado de satisfacción con respecto al trabajo que se desempeña.

La pertenencia, o sentido de pertenencia es una dimensión que se construye tras años de trabajo. Generar sentido de pertenencia en los empleados es una tarea de la empresa en conjunto con sus integrantes, y lograr resultados tiene otras implicaciones relacionadas directamente con las demás dimensiones del clima organizacional.

La última dimensión del clima organizacional analizada es la retroalimentación. Esta se entiende como la constante comunicación entre el trabajador y la empresa (en este caso los superiores y los clientes) para determinar las fallas que se puedan presentar en el desarrollo de las labores con el fin de mejorarlas o mantenerlas si estas son de óptima calidad.

Una vez establecidas las anteriores dimensiones, y posterior a una investigación de tipo documental, relacionada en el marco teórico, se emite un diagnóstico sobre los hallazgos en las respuestas dadas por los trabajadores del hogar Infantil, de esta manera, se emite una propuesta, la cual debe contribuir a mejorar las fallas encontradas con la investigación.

La utilidad practica para esta empresa en particular Hogar Infantil El Canelón consiste en detectar las diferentes dificultades que se presentan en su CO y sugerir propuestas valiosas y aplicables a su realidad particular, de tal manera que mejore su efectividad y contribuya a la optimización de sus relaciones interpersonales y organizacionales.

El grupo Humano de esta institución se vinculó activamente en el proceso de recolección de datos, respaldando y participando en la ejecución del trabajo de campo respectivo, al igual que está en espera de los resultados y sugerencias que se arrojen del presente proyecto, para intentar desarrollar los planteamientos sugeridos.



## 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 1.1 PROBLEMA

La administración de empresas en sus orígenes, se orientó hacia el hombre considerado exclusivamente como un instrumento más de la producción (*homo economicus*<sup>1</sup>), mientras el dueño capitalista recibía todo el beneficio; el talento humano sólo se valoraba de acuerdo con la efectividad, hasta el punto de reducir sus condiciones a la sobre - explotación y llegándose en algunos casos hasta la muerte<sup>2</sup>.

En la actualidad, varios autores como Rensis Likert, Peter Drucker, Peter Seng, Masaaki Imai, y otros gurús de la administración, coinciden en que uno de los elementos fundamentales dentro de la organización y que definitivamente marcan la competitividad, es el talento humano<sup>3</sup>.

Sin embargo, algunas empresas en Colombia no tienen en cuenta tal realidad empresarial, y este caso es latente en la institución Hogar Infantil El Canelón.

Esta institución fundada por una comunidad de benefactoras del Municipio de Cajicá, ante las necesidades de familias laboriosas que no tenían la oportunidad de dejar a sus hijos al cuidado de una nana por falta de recursos, y que con el paso del tiempo, para poder sostenerse, buscó ayuda externa en el I. C. B. F., el cual en la actualidad sigue auspiciando este servicio, a la vez que los padres

---

<sup>1</sup>RODRÍGUEZ PORRAS, José María. El factor humano en la empresa. Bilbao: Deusto, 1999. p 11

<sup>2</sup> MIJAILOV, M. I. La revolución industrial. s. l. : s. n. , 19--? 47 – 74.

<sup>3</sup> RODRIGUEZ PORRAS, Ibid., p. 11.

colaboran para el sostenimiento con el pago de módicas tasas compensatorias (pensión) según el salario que cada familia devengue.

La organización originalmente creada para el cuidado de niños en edad preescolar, se ha desarrollado complementándolo con servicios educativos, recreativos, de salud nutricional, y de orientación y asesoría familiar, en procura de la mejoría de la calidad de vida de la comunidad a la cual se llega. Dicho desarrollo se ha venido dando como consecuencia de la labor de un sólido grupo de trabajadoras que componen el cuerpo administrativo, docente y de servicios generales.

Teniendo en cuenta que el clima organizacional está constituido por aquellos factores que distinguen a la organización, como son los distintos tipos de liderazgo o los valores corporativos, e influyen directamente en el comportamiento de las personas y que es la forma como el trabajador percibe su compañía, es particularmente importante determinar los factores que producen el actual clima organizacional de la empresa.

No sería correcto sin embargo decir: Solucionar el problema del clima organizacional de la empresa dado que esto llevaría años de trabajo en equipo. En todo caso, los resultados de la investigación pueden dar elementos de la situación actual del clima organizacional en el Hogar Infantil, para que de esta manera los directivos puedan encontrar alternativas de solución. Esta institución en particular, muestra en la actualidad varios aspectos que, al ser descuidados, han generado disminución en la productividad y en el cumplimiento eficaz de las funciones, aspecto que además se refleja en la imagen que perciben los usuarios del servicio que allí se presta.

## **1.2 DIAGNÓSTICO**

La directora del hogar no ha recibido instrucción sobre las demandas en materia de talento humano para poder desempeñar una mejor labor en esta área y de igual forma generar espacios que favorezcan un buen desempeño laboral para a su vez propender por un clima organizacional agradable.

Actualmente, el clima organizacional está colmando de elementos distorsionadores como, rumores, rupturas en los distintos canales de comunicación, tensión en las relaciones interpersonales con sus correspondientes conflictos, y persecución laboral entre otros aspectos manifestados de forma confidencial por alguno de los empleados.

Adicionalmente, se percibe que existe manejo ineficientemente de recursos económicos, lo que dilata el pago a proveedores, el pago puntual de nómina y escasez de materiales de trabajo. Además, se han venido incumpliendo obligaciones contractuales que impactan directamente el ánimo y la motivación de todo el personal presentándose incluso presiones a los empleados para cambiar las condiciones de sus contratos laborales. También se ha mostrado negligencia administrativa en algunas situaciones que ameritan liderazgo de la dirección donde se organice y apoye de forma comprometida a todos y cada uno de los miembros del personal en condiciones equitativas.

Medidas arbitrarias que se han venido imponiendo, presiones psicológicas, y valoración negativa del desempeño laboral, generan actitudes negativas que marcan la baja motivación y rendimiento del personal, aspectos que repercuten en el nivel de desempeño de cada uno, en la baja en la calidad del servicio y la reducción del trabajo al mínimo de las funciones a desempeñar, factores que a su vez generan indisposición permanente de los niños.

### 1.3 PLANTEAMIENTO

En el Hogar infantil El Canelón se aplicará un instrumento de encuesta (ver documentos anexos) orientado a diagnosticar cuales son los factores que componen el actual clima organizacional (léase CO), la percepción del CO por parte de los empleados, el impacto en la productividad y en la gestión, tipos de liderazgo, valores corporativos, proceso de comunicación etc.

Los resultados de la investigación pueden dar elementos suficientes a los directivos y al personal de la institución para plantear cuáles son los aspectos que crean un clima organizacional y qué tan importante es, tanto para directivos como para empleados, contar con aquellos para optimizar dicho clima.

Viendo lo definitivo que es el tema del clima organizacional en una compañía, surgen varias inquietudes tales como:

- ¿Qué tan importante es para el personal del Hogar Infantil El Canelón el clima organizacional? ¿Qué tantas nociones tiene del tema?
- ¿Los empleados de la organización trabajan en ella tan sólo por el dinero, o por cuáles otros motivos? ¿Por la consecución del beneficio económico, hasta qué punto están los empleados dispuestos a soportar y sacrificarse ante cualquier condición o esfuerzo que se le exija?
- ¿El trabajador cree que el maltrato es una costumbre normal para su buen desempeño, o trabajaría mejor si recibiera un trato acorde a su dignidad de ser humano, o bajo qué condiciones de trato funcionaría?
- ¿Al empleado de la institución le gustaría ser tenido en cuenta de manera activa en el proceso de la toma de decisiones estratégicas, tácticas y / u operativas

finales en la empresa, o cómo le afecta el tener o no acceso a tal proceso?  
¿Cómo influiría este hecho en el sentido de pertenencia del trabajador a la organización?

- ¿Qué formas hay de determinar cuáles otros factores particulares de la empresa pueden estar animando o desalentando al empleado en su gestión laboral?
- ¿Qué aspectos del clima organizacional afectan o motivan a los trabajadores del Hogar Infantil El Canelón?

#### **1.4 FORMULACIÓN**

Todo lo anterior nos lleva a formular el siguiente problema:

¿Qué conjunto de sugerencias prácticas de clima organizacional pueden implementarse para motivar a los trabajadores del Hogar Infantil El Canelón?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Dentro del medio empresarial se asocia la productividad, o la insuficiencia en ella, con la labor del trabajador<sup>4</sup>. Se administra el recurso humano como una tuerca más de la maquinaria, esperándose del uno como del otro, igual desempeño. Sin embargo, está claro que tal situación no se da, y que la eficacia de la persona se ve influida por las relaciones que se establecen dentro de su entorno empresarial, con su ambiente físico y por el trato social.

Puesto que el rendimiento empresarial depende del individuo, se hace evidente la necesidad de atender a las variables que afectan a éste, de modo que pueda actuar con mayor eficiencia. Dado que el desenvolvimiento del ser humano depende, no sólo de su naturaleza física, sino predominantemente de su esencia psicológica y social, se precisa determinar es estos últimos temas, algunas de aquellas deficiencias que afectan o pueden mejorar la participación humana en el proceso productivo.

Bajo tal perspectiva, la forma cómo se llevan las relaciones interpersonales en algunas empresas de nuestro medio podría estar afectando el desarrollo de éstas. Siendo algo inmediato a la experiencia cotidiana, no parece suficiente lo que se ha establecido sobre algunas de las actitudes que presentan los empleados frente a su papel dentro de la organización y la forma como ese clima moviliza la evolución de la compañía.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5a. ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2000. 699 p.

La gran mayoría de los modelos teóricos que estudian el clima organizacional<sup>5</sup>, por ser alternativos al modelo tradicional de administración del recurso humano, han sido desatendidos; Con base en ellos, la elaboración del presente trabajo pretende aportar, en una mínima parte, elementos de referencia para ser tenidos en cuenta en el mejoramiento del clima organizacional, tanto en el caso concreto del Hogar Infantil El Canelón, como, por extensión, en organizaciones aferradas a los fracasos del clima clásico en Colombia.

---

<sup>5</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, José María. El factor humano en la empresa. Bilbao: Deusto, 1999. p 11

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar los aspectos del clima organizacional que están afectando a los trabajadores del Hogar Infantil El Canelón, con el fin de proponer alternativas desde la perspectiva que contempla la gestión moderna del talento humano y de esta manera contribuir a re - crear un clima organizacional cálido donde se reconoce y valora al trabajador como persona y como profesional.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar los factores particulares que influyen en el clima organizacional del Hogar Infantil El Canelón.
- Documentar y presentar mejoras en los elementos (o variables) alternativos, propuestos, a la luz de autores como Rodríguez Porras, Likert, Maslow y Chiavenato para la mejoría del clima organizacional.
- Desarrollar una encuesta, (ver documentos anexos) de acuerdo con las propuestas presentadas, a modo de prototipo simple de instrumento, para la obtención de información sobre el clima organizacional, aplicable a una muestra de trabajadores del Hogar Infantil El Canelón, y, por extensión, a alguna otra empresa en Colombia con las mismas características.
- Aplicar y evaluar dicha prueba al total de la población de trabajadores del Hogar Infantil El Canelón.



- Argumentar y sugerir con los resultados de la aplicación del instrumento, usados éstos a modo de hipótesis, la posibilidad de efectuar cambios en el clima organizacional del Hogar Infantil El Canelón, y, por extensión, de otras empresas en Colombia que así lo deseen.

### **3.3 PROPÓSITO**

Se propone la modificación gradual, permanente y definitiva del clima organizacional en algunas empresas colombianas, pero especialmente en el Hogar Infantil El Canelón. Esta postulación implica cambios tanto dentro de la estructura misma de la organización empresarial, como de la actitud mental de todos y cada uno de sus miembros; y no sólo a nivel de procedimientos y objetivos, sino que también incluye el cambio de supuestos con respecto al recurso humano.

El beneficio a seis meses en el corto plazo y a un año y medio en el largo plazo, es un cambio en la cultura organizacional traducido en: crecimiento y desarrollo de las empresas; progreso económico general; satisfacción de las necesidades individuales y sociales; actitud y aptitud investigativa, creativa, productiva; aprovechamiento y conservación constructiva tanto de las materias primas como de los recursos obtenidos; y finalmente, mejorar la resolución de conflictos por la acción cooperativa característica de un buen clima organizacional.

### **3.4 RESULTADOS ESPERADOS**

En principio y en lo concreto, se espera crear un clima organizacional más eficiente en el Hogar Infantil El Canelón, a partir de la presentación y aplicación de un plan de sugerencias cuyo contenido principal es un conjunto de estrategias a ser practicadas por el personal de la institución.

A más largo plazo, se espera la aparición de datos que se aproximen a las propuestas que sobre clima organizacional plantean los autores que se han usado para la elaboración del marco referencial y que derivan según esta línea de trabajo en cambios dentro de los ambientes empresariales; sin embargo, como un proyecto de menores pretensiones, se tiene muy claro que esta información será insuficiente como soporte argumentativo, situación que se puede compensar a partir de investigaciones especializadas.

Con la información reunida administradores y profesionales afines pueden tener opciones que pueden ser aplicables dentro de sus áreas de acción, e incluso estos postulados pueden ser extendidos hacia otros espacios laborales o donde se reúnan personas o se constituyan organizaciones que tengan otros fines.

Con la misma información también se está dejando campo a que cada persona interesada, pero especialmente aquel que se desempeñe como administrador, atienda a las inquietudes que puedan derivarse del presente trabajo, de manera que intente profundizar en ellas.

### **3.5 COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados de la encuesta una vez organizados e interpretados se añaden por escrito al documento presente y se exponen en conjunto con éste en el momento de la sustentación respectiva, y en otros momentos que así sea requerido por los asesores jurados u otras personas de la Universidad de la Salle.

#### **4. HIPÓTESIS**

Los factores del clima organizacional que afectan al Hogar Infantil El Canelón se pueden modificar y desarrollar de modo que su influencia sea positiva, para que los empleados que laboran allí puedan sentirse bien en su trabajo, desempeñen a gusto su labor y generen progreso para su compañía.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 ANTECEDENTES

El clima organizacional es un tema reciente pero profundizado en el nivel internacional por diversos autores, entre ellos, Rensis Likert, quien además aportó cuestionarios como sistema de diagnóstico de la temática en cuestión.

En el nivel local, no se cuenta con producción especializada suficiente sobre el tema, aunque se cuentan algunos esfuerzos en el ámbito de las tesis universitarias, con algunas de las cuales se ha llegado a desarrollar instrumentos, en especial el I. M. C. O. C. : Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas, de la Universidad del Rosario en Bogotá<sup>6</sup>.

El I. M. C. O. C. , producto de un trabajo de grado realizado en 1981<sup>7</sup>, fue posteriormente utilizado en otras tesis de la facultad de administración de la misma universidad, aplicado en distintos sectores: la pequeña<sup>8</sup>, la mediana<sup>9</sup>, y la gran empresa colombiana<sup>10</sup>; bancos<sup>11</sup>, servicios e industria y comercio<sup>12</sup>.

---

<sup>6</sup> GARCÍA, Octavio. Un modelo para el autodiagnóstico del clima organizacional. En: Tecnología Administrativa. Vol. 5. No. 12. Bogotá: Mayo/Agosto, 1987. p. 72

<sup>7</sup> GARCÍA, Ibid. p. 72.

<sup>8</sup> ALVARADO CHACÓN, Andrea. Descripción y análisis del clima organizacional en la pequeña empresa colombiana. Tesis. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, 1986. s. p

<sup>9</sup> CAMPOS MUÑOZ, María Claudia. Hacia un perfil del clima organizacional en la mediana industria en Bogotá. Tesis. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, 1987. 200 p.

<sup>10</sup> NOGUERA GOUBERT, Daniel. Descripción y análisis del clima organizacional en las empresas grandes en Colombia. Tesis. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, 1986. 208 p

Estudios más específicos han sido abordados en tesis de la universidad de La Salle, que han buscado determinar el clima organizacional en empresas tan diversas como una clínica o una papelería<sup>13</sup>.

Una iniciativa adicional se ha dado en la universidad de los Andes, donde el profesor John Sudarsky ha desarrollado “un modelo de diagnóstico e intervención” para medir el clima organizacional en empresas colombianas.<sup>14</sup>

## **5.2 MARCO EMPRESARIAL**

**5.2.1 Reseña Histórica del hogar infantil el canelón.** El hogar infantil el canelón fue fundado en 1980 en la vereda el canelón del municipio de Cajicá por damas voluntarias de la vereda, inicialmente fue llamado casa vecinal del niño y funcionó en las instalaciones del colegio departamental Antonio Nariño. años más tarde auspiciado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y con la ayuda de la comunidad adquirió una instalación adecuada para tal fin como su nueva sede en donde funciono hasta el año 2002, posteriormente trasladó su sede a instalaciones propias en el kilómetro 27 vía a Cajicá donde funciona actualmente.

Originalmente el Hogar Infantil se creo por la necesidad de la comunidad de tener un lugar en donde dejar a los niños menores de seis años, mientras los padres

---

<sup>11</sup> SILVA VILORIA, Patricia Helena. Hacia un perfil del clima organizacional en empresas del sector bancario. Tesis. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, 1988. 354 p.

<sup>12</sup> GONZÁLEZ CHÁVEZ, Sonia Lorena y LINARES GONZÁLEZ, Ángela María. Perfil del clima organizacional en empresas colombianas del sector servicios e industria y comercio. Tesis. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, 1997. s. p

<sup>13</sup> HUERTAS DE JIMÉNEZ, Lucía. Diagnóstico y tratamiento administrativo de una empresa mediana de tipo comercial (Papelería Dinamarca). Tesis. Bogotá: Universidad Social Católica De La Salle, Facultad de Administración de Empresas, 1985. 202 p.

acudían a los respectivos trabajos, dado que estos son en su mayoría empleados de grandes empresas que tienen como objeto económico el cultivo de flores para exportación. El servicio era totalmente gratuito pero paulatinamente con su crecimiento y aumento de necesidades se cobra una tasa compensatoria a modo de pensión a la cual se une una cuota para seguro de accidentes

Inicialmente el Hogar funcionó con 10 niños aproximadamente y una empleada de servicios generales y una persona encargada del cuidado de los infantes, con el paso del tiempo se aumento el número de niños asistentes y la planta de personal distribuida en una directora, una asistente administrativa, tres docentes y tres empleadas para servicios generales.

Con el auspicio del ICBF se contó con mas recursos económicos por lo cual se amplio la jornada de servicio en el horario de seis de la mañana hasta las cinco de la tarde y cambio su estatus de guardería para ser una institución educativa que cuenta con un proyecto educativo comunitario aprobado por el Bienestar Familiar.

En la actualidad el Hogar cuenta con una directora, una asistente administrativa, cuatro docentes y cuatro empleadas en servicios generales en su nomina de planta, la cual esta apoyada por un grupo de profesionales de la salud que complementan el servicio que presta la institución; ellos son: una médica general, una psicóloga y ocasionalmente se cuenta con el apoyo de la comisaría de familia en casos extremos.

**5.2.2 Estructura y descripción general de la empresa.** El hogar infantil cuenta con un terreno de 30.000 metros cuadrados distribuido en cinco grandes zonas; zona recreativa, huerta, parqueadero privado, zona verde y la edificación principal que a su vez se halla distribuida en cuatro salones de clase, juguetero, baños,

---

<sup>14</sup> GARCÍA, Ibid. p. 72.

cocina, comedor, lavandería, área administrativa, salón cultural y deposito de materiales didácticos.

El personal administrativo y docente del Hogar Infantil tiene a su cargo 95 niños distribuidos en cuatro niveles académicos que son párvulos, prejardín, jardín y transición. Las cuatro empleadas de servicios generales atienden a los niños en su aseo personal, aseo a las instalaciones, preparación de alimentos y auxiliares de las docentes en determinados casos.

Existe un plan de apoyo de personal externo en salud, psicología y educación. Por ejemplo, la preparación de alimentos esta supervisada por una nutricionista profesional funcionaria del Bienestar Familiar, semanalmente asiste una psicóloga y una médica para la atención de cada uno de los alumnos, padres de familia e incluso el mismo personal de planta; hay un grupo de practicantes de enfermería y de estudiantes de pedagogía infantil de la universidad de la sabana que hacen sus practicas en el Hogar.

## **MISIÓN**

Nuestra misión esta centrada en atención integral al menor en un proyecto de humanización de la vida, donde es posible el desarrollo de todas las potencialidades que tenemos como seres humanos: el amor, la comprensión, la solidaridad, el respeto mutuo, la libertad y la autonomía. En el Hogar Infantil los niños se preparan para la vida, construyéndolos día a día para que puedan ayudar a la transformación del país y a la vez del mundo.

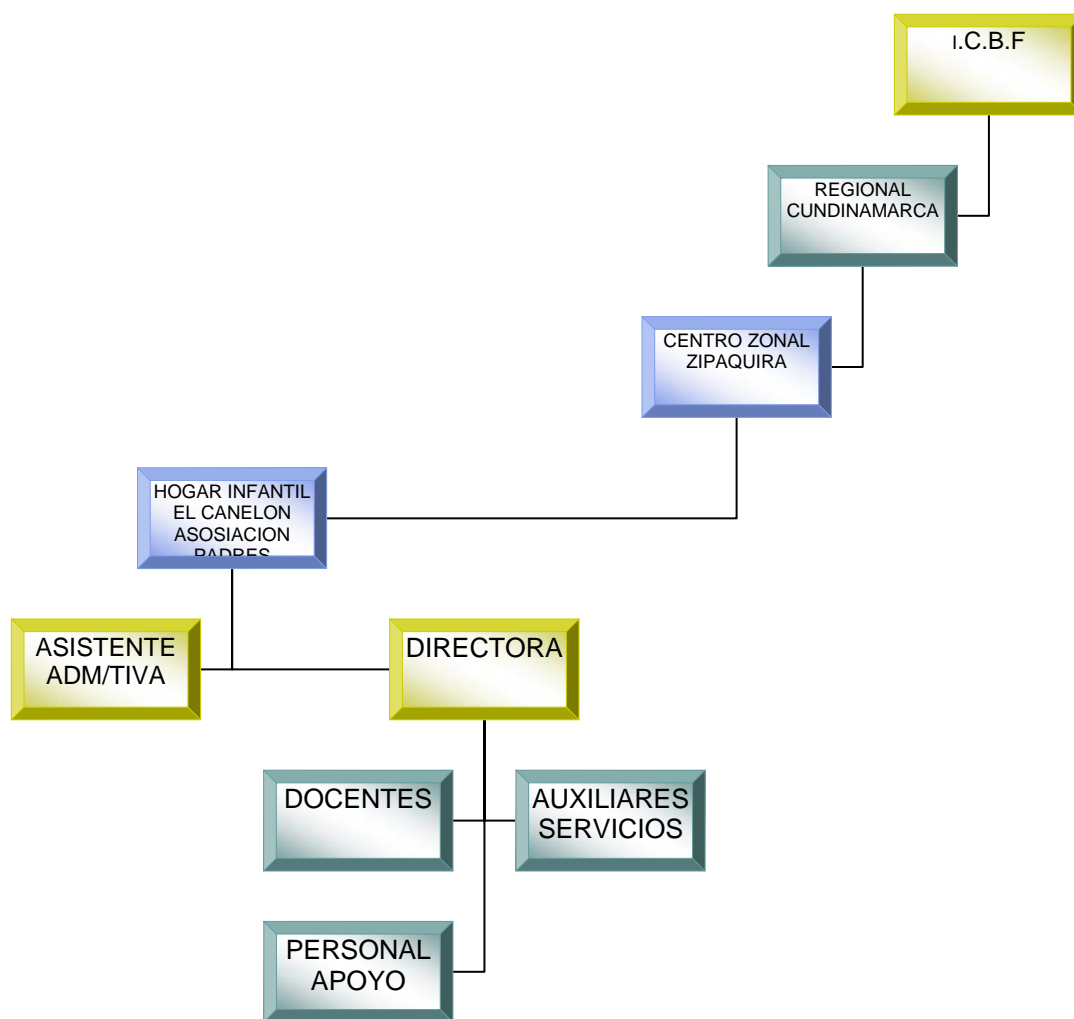
## **VISIÓN**

En el año 2010 queremos ser el establecimiento educativo público descentralizado articulado al desarrollo territorial, que más contribuya a mejorar la calidad de vida

de la niñez y familias de la región, a través de la atención integral al menor dirigida a garantizar a los niños, niñas, jóvenes y familias, condiciones adecuadas para el ejercicio de sus derechos contribuyendo con la transformación social del país.

Figura 1. Organigrama Hogar Infantil el Canelón

### ORGANIGRAMA



Fuente: el autor



## 5.3 BASES TEORICAS

**5.3.1 Clima organizacional.** El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros.

El clima organizacional puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera como cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas.

En términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participen en la empresa, de la naturaleza del negocio (ramo de actividad de la empresa) y de la etapa de vida de la empresa.

♦ **Que es clima organizacional.** “De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de 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 empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

♦ **Elementos del clima organizacional.** A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

♦ **Factores del clima organizacional.** Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

♦ **Características del clima organizacional.** 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. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

**1. Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**2. Responsabilidad (empowerment).** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**3. Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**4. Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**5. Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**6. Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**7. Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**8. Conflictos.** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**9. Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Funciones del clima organizacional. El clima organizacional cumple las siguientes funciones dentro de una unidad productiva:

**Tabla 1. Funciones del clima organizacional.**

<b>Nombre del objetivo</b>	<b>Descripción</b>
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas

	reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: Disponible en internet <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

♦ **Resultados que se obtiene de un diagnostico de clima organizacional.** La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

**1. Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional, datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

**2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que



están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual.

Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

**3. Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

**4. Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están

"interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

**5. Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

**6. Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

**7. Responsabilidad creciente.** Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

**8. Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

♦ **Importancia del clima organizacional en la administración de empresas.** Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de

esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener separadas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (García Canclini, 1995).

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido

propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas Colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la alteralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la

visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina “cultura organizacional”. Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.<sup>15</sup>

**5.3.2 Otros aspectos del clima organizacional. El dilema de una noción.** El clima de la organización es su estado de salud. La habilidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos esta determinada por una interacción entre las características personales y organizacionales<sup>16</sup> por lo tanto, el clima organizacional es un factor fundamental en el desempeño de la empresa, hasta el punto de convertirse en su obstáculo o en su impulsor.

Al hablar de clima organizacional (CO) es necesario tener en cuenta que los actuales estudios sobre el tema no son suficientes para llegar a conceptos

---

<sup>15</sup> Disponible en internet <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

<sup>16</sup> PROYECTO DFID Colombia. El clima de su organización es su estado de salud. En: [http://www.proyectodfidcolombia.org/molino/5/el\\_clima.htm](http://www.proyectodfidcolombia.org/molino/5/el_clima.htm). p. 1.

definitivos. La idea se debate entre una experiencia subjetiva y otra objetiva; es decir, puede referirse a la percepción individual, tanto como a la organización física del ambiente, sin ser mutuamente excluyentes<sup>17</sup>.

Sin embargo, como salida general al dilema, se ha dado prevalencia a la aplicación del concepto físico objetivo del CO.

♦ **CO como control del ambiente.** a costa del factor humano, la habilidad para disponer o combinar los recursos o manejar la ausencia de ellos<sup>18</sup> es la parte del concepto de co que se ha usado como la gran cura o panacea del problema que para la empresa representa su lucha por la supervivencia en el mercado, en una eterna reacomodación interna para adaptarse a la indescifrable incertidumbre del entorno.

El porqué de tal tendencia puede relacionarse con que, al entender el clima como un ambiente, se reduce la inseguridad que genera el capricho humano, más dinámico e incontrolable que aquel otro y que se torna con facilidad en amenaza a la eficacia organizacional; se trata de reducir lo subjetivo fortaleciendo la influencia controlada del entorno físico<sup>19</sup>.

Para justificar esta forma de pensar y actuar, se apela al argumento científico, remitiéndose a los trabajos que sobre la teoría del campo hace Kurt Lewin; de modo que al CO se lo empieza a definir, al deducir que el comportamiento humano se halla en función de su campo psicológico o ambiente para cada persona<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> BRUNET, Op. Cit. , p. 16

<sup>18</sup> LOZANO NATHAL, Carlos. Clima organizacional. ¿Activo o pasivo oculto? 2002. En: <http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2002/may02/c.htm>. p. 1.

<sup>19</sup> BUSTOS, Paulina; MIRANDA, Mauricio y PERALTA, Rodrigo. Clima organizacional. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. p. 1.

<sup>20</sup> GARCÍA, Ibid. p. 71.

De lo anterior se puede inferir que controlando el ambiente, se pueden provocar o no comportamientos según convenga<sup>21</sup>. Entendiendo al ambiente como el motor o motivador de las conductas humanas, las distintas teorías administrativas han buscado determinar los estímulos efectivos y el manejo asertivo de sus características.

Un caso particular es que desde el surgimiento del liberalismo, todo se explica en ejercicio de lo económico, incluido el hombre ("homo economicus"): por tanto, el dinero es el motivador de los actos humanos. Sobre esto Taylor crea su sistema de incentivos y determina que la relación en una organización es meramente contractual<sup>22</sup>.

A partir de entonces, el primer control ambiental se dirige a:

- Estudiar y medir las capacidades humanas, con el consiguiente desarrollo de tests;
- efectivizar y sistematizar los movimientos y tiempos de ejecución;
- finalmente, especificar y ajustar la influencia de los elementos del medio (humedad, iluminación, temperatura, etc.<sup>23</sup>

Y la resultante a nivel administrativo es el control de todos los factores cuyo objetivo pasa por informarse, contrastar y "reingeniarse" permanentemente el ambiente físico en relación con el desempeño de los trabajadores, todo esto en procura de una eficiencia productiva.

---

<sup>21</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. El nuevo papel de las relaciones humanas en las organizaciones. Bogotá: McGraw-Hill, 2003. p. 86.

<sup>22</sup>RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 11.

<sup>23</sup>RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 13.



Tal tendencia es subyacente y generadora de las clásicas teorías de la administración de Taylor y Farol, que para usos didácticos en la presente disertación serán llamadas: "taylorismo".

La partícula "*ismo*", se refiere aquí a la aplicación excesiva, a ultranza, que se hace comúnmente de este estilo administrativo, donde la producción maquinal en diversas escalas toma valor preeminente sobre el empleado, quien a su vez llega a verse reducido desproporcionadamente por debajo de su mínima expresión.

La extremada racionalización productiva deriva en la creciente división del trabajo, la cual lo simplifica de tal modo, que lo vacía de contenido, lo vuelve monótono y agobiante, y lo degenera dramáticamente; Charles R. Walter, citado por Rodríguez, señala los siguientes cambios:

- "...Conocimientos y habilidades requeridos: el tiempo de aprendizaje se reduce drásticamente.
- Ritmo: viene marcado por la máquina o por la línea.
- Grado de repetitividad: muy alto, con tiempos de ciclos inferiores al minuto, con la consiguiente monotonía.
- Relaciones con la gente: el ritmo, el ruido y la distancia física hacen la interacción verbal muy difícil.
- Relación con el producto final: se pierde la visión del producto final, del cual el operario sólo hace una parte insignificante.
- Autonomía para determinar el método de trabajo: el departamento de estudio del trabajo absorbe esta función.

- Estilo de mando: ante un trabajo tan programado, la función del mando intermedio se vacía de contenido y frecuentemente se despersonaliza; en algunos casos se ve que el mando Intermedio puede elegir entre diversos estilos, de los cuales, unos refuerzan la presión que pesa sobre el operario y otros la hacen más llevadera...<sup>24</sup>

El establecimiento de sistemas de control del rendimiento del ser humano ligado a su adaptación eficiente al rendimiento de las máquinas, torna al hombre en una simple tuerca más del engranaje de la producción. Muestra de ello, son los manejos burocráticos, las estandarizaciones, normatizaciones, códigos de conducta o simples reglas (llegándose a lo absurdo) a que se ven sometidos cotidianamente los seres humanos, y que terminan creando climas de coacción.

El resultado final es el establecimiento de una serie de creencias que se enraízan en el uso y en el abuso cotidiano, es decir, que se consolidan como premisas generalizadas en la orientación y el manejo administrativo del que ahora se concluye en llamar como "recurso" humano (un mero medio de producción).

Dichos presupuestos pueden decididamente relacionarse con las resumidas en la teoría X Y de Mc Gregor sobre estilos de la administración, a saber:

- "...El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en esa dependencia.

---

<sup>24</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 12.

- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general, a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz del auto control y la auto disciplina: necesita ser dirigido y controlado por la administración...<sup>25</sup>.
- "...Es de carácter crédulo, no muy despierto y presa fácil del charlatán y del demagogo..."<sup>26</sup>.

En cuentas claras, se ratifica la creencia de que el hombre es originalmente malo, salvaje, y que por ello mismo se constituye en "lobo para el mismo hombre".

Según esta teoría X, en consecuencia, se justifica que:

- "...La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta intervención activa por parte de la dirección, las personas serían totalmente pasivas en relación con las necesidades de la empresa, o más aun, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades

---

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5ª. ed. México: McGraw-Hill, 2000. p. 532.

<sup>26</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p.144.

deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa...”<sup>27</sup>.

Se consolida así una manipulación autocrática, estrictamente jerárquica, excluyente de cualquier iniciativa personal y que encasilla al individuo en una rutina de procedimientos operativos, en pro de un rígido control externo que neutralice la desconfianza de la organización hacia las frustrantes veleidades humanas.

Mientras mayor sea el intento de "...control emocional, más formales y convencionales los papeles (roles) y más estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que la rigen. Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y, muy frecuentemente, reducidas al mínimo a causa de la especialización de tareas...”<sup>28</sup>. Sin importar el tamaño de la organización, se produce una grave tendencia a la burocracia y a la solución estereotipada e inflexible de los problemas.

Al realizarse casi siempre los mismos métodos de trabajo, la gente y los procesos quedan relegados a un segundo plano y el enfoque pasa a aquello que produzca resultados inmediatos, prácticamente automáticos, lo que nos remite a la maquinaria, a su constante innovación o a la obsesiva aplicación de lo que suene a tecnología<sup>29</sup>. A partir de esta circunstancia el mundo se mueve alrededor de la producción masificada y de la competitividad, al mismo tiempo que se buscan oportunidades para reducir los costos<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Ibid. p. 533.

<sup>28</sup> BRUNET, Ibid. p. 56.

<sup>29</sup> DIFERENCIA ENTRE kaizen y un sistema tradicional. Actividades básicas del mejoramiento el enfoque de kaizen. En: <http://www.lean-6sigma.com/id29.htm>. p. 1.

En consecuencia, en la administración, las estrategias a seguir se desarrollan en función de los resultados económicos inmediatos, donde se reduzca cualquier posibilidad de error, lo cual remite a lo humano; por lo tanto, la solución obvia es limitar en lo posible cualquier participación humana<sup>31</sup>.

Un clima tan cerrado deja en los empleados una insatisfacción muy grande en relación con su trabajo y con la organización; las relaciones interpersonales se hacen muy tensas, los empleados se sienten impersonales, sin valor, atrapados en una masa informe de autómatas; esta es una situación crítica que se ve acentuada por el tamaño de la empresa.

Según un estudio hecho en 1973 por Payne y Mansfield, citado por Brunet, "...El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales... [a mayor tamaño, mayor impotencia o incapacidad emocional]; ...la disolución del poder engendrada por los numerosos niveles jerárquicos confiere un sentimiento de anonimato y aislamiento..."<sup>32</sup>.

Por otra parte, Lawrence, citado por Brunet, postula que "...los individuos que no pueden influir sobre su ambiente, que no se sienten implicados en él, terminan por mostrar síntomas de alienación y de impotencia..."<sup>33</sup>.

Un manejo administrativo de esta clase puede surtir aparentes efectos de eficiencia a corto plazo, pero con el paso del tiempo se puede notar el retiro psicológico de sus labores por parte del personal y la actitud de cumplir con lo

---

<sup>30</sup> INSTITUTO PERUANO de Marketing. ¿Qué es el Kaizen? 2000. En: <http://www.ipm.com.pe/kaizen.htm>. p. 1.

<sup>31</sup> UCH. RR. HH., portal de estudiantes de RR. HH. en <http://www.uch.edu.ar/rrhh>. Kaizen. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/kaizenuch.htm>. p. 1.

<sup>32</sup> BRUNET, Ibid. p. 56.

<sup>33</sup> BRUNET, Ibid. p. 65.

menos posible<sup>34</sup>; esto conlleva: la merma del rendimiento de los trabajadores, la apatía, las quejas, el chisme, el haraganeo, el ausentismo, el robo, los desfalcos y hasta el vandalismo. Todo lo anterior sólo es síntoma del desarraigo del empleado en relación con la empresa.

En la experiencia cotidiana y en distintos matices, se puede notar que el taylorismo se presenta como la tendencia natural para el manejo administrativo de la mayoría de las organizaciones, pero también se pueden ver las dificultades que entraña, en su obsesiva búsqueda del control ambiental.

Visto lo anterior, es ahora en esta parte, donde y cuando se puede pasar a considerar el concepto individual subjetivo del CO. Pero para darle consistencia parece de interés tener en cuenta algunas consideraciones previas que apoyen tal construcción.

♦ **CO como interpretación del ambiente.** originalmente, además de unirse por protección física, " la sociedad se construye sobre una base emotiva que se hunde en [miedos y afectos; por estos]... los individuos humanos se agrupan en sociedad..."<sup>35</sup>. la afectividad es componente vital y esencial para el humano.

Si para sus primeros pasos, dada su fragilidad, depende enteramente de otro ser humano, éste, en particular, es su trampolín para desarrollar su autosuficiencia<sup>36</sup>; pero para prolongar la especie se necesita de una nueva unión para lanzar a otro ser a su propio proceso y continuación del ciclo vital.

---

<sup>34</sup> PALOMINO MARISELLI, Rogger Augusto. Temas de recursos humanos. Clima organizacional. En: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm>. p. 1.

<sup>35</sup> PINEDA, Ernesto. Mecanismos de control social del cuerpo. Tesis. Santafé de Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, 2000. p. 72.

<sup>36</sup> GIBRAN, Jalil. El Profeta. 8a. ed. Bogotá: A. B. C., 1980. p. 40.

Para que esto se dé, la Providencia hace de la afectividad el punto de quiebre de las prevenciones defensivas naturales de los individuos, el vínculo de aquella unión, el apoyo para la auto - confianza y, paradójicamente, la autorrealización de cada uno.

Mediante la enseñanza se trata de ampliar el margen de la afectividad de manera que se pueda dar la agrupación social; base principal de esto es el énfasis en afinarse en gestos que comuniquen la disposición de evitar la mutua agresión entre los distintos miembros.

Se llega hasta el punto de la aparición de la búsqueda de aprobación, todo sobre la base de la afectividad. Cuando hay alguna deficiencia en el proceso emotivo, se tiende a creer que extendiéndose a más allá de la agrupación familiar, ella se puede suplir; allí fácilmente, el deseo de aprobación se puede tornar en adicción<sup>37</sup>. Dentro de tal lógica se pasa a justificar el gregarismo.

Quien ansía auto - confianza a partir de otros se queda en el abismo (caso de vacía vida de algunos famosos que no sobreviven a sus fracasos) dada la volubilidad de los dictados sociales. Así y todo, hallar compensación emocional con otro es un albur altamente improbable.

Para la preservación de la especie, en la naturaleza se da primero la reproducción que la madurez psicológica de los individuos (se puede ver en la superpoblación mundial); es cuestión de tiempo, del que no todos disponen para subsistir y del que se necesita para desarrollarse<sup>38</sup>; son los costos y riesgos de la evolución. Esto hace que la gran mayoría sea inhábil e incluso analfabeta afectiva<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> DYER, Wayne. Tus zonas erróneas. 25 ed. Barcelona: Grijalbo, 1984. 323 p

<sup>38</sup> DAWKINS, Richard. El gen egoísta. Barcelona: Labor, 1979. 301 p.

<sup>39</sup> RESTREPO, Luis Carlos. El derecho a la ternura. s. l. : s. n. , 19--?

Como la naturaleza muestra, hallar armonía emocional deja de depender de los demás para convertirse en una decisión individual, que pasa por asumir una actitud: aceptar la incertidumbre, la variabilidad, y el cambio, dentro de lo continuo, esenciales a lo natural de cada uno en cada momento, tan evidentes y tan desatendidos por su aparente imperceptibilidad.

Por supuesto, es fácil caer en extremismos: desde el “ismo” de la llamada “naturaleza social” del hombre, hasta el de la autosuficiencia individualista (orgullo). La unión abre posibilidades: da otras perspectivas y apoya para la acción; no es ni mejor ni peor; es otra opción, una a la que habitualmente se da prevalencia aunque no siempre con fines tan altruistas sino más bien, tantas veces, usos totalitaristas<sup>40</sup>.

De nuevo se recuerda que el hombre como organismo frágil ha tenido que desarrollar diversas estrategias para su sobrevivencia, pero ahora cabe hacerse mención de una en especial: aquella por la cual encontró que asociándose y cooperando con sus congéneres tendría más probabilidades de protegerse física y psicológicamente, al mismo tiempo que de obtener satisfactores de sus necesidades.

Pero es definitivo hacer notar, aclarar y resaltar que: mientras que las hormigas se agregan y obran por el dictado de las feromonas (gregarismo), el humano se agrupa y labora por su decisión individual (cooperación)<sup>41</sup>.

Es así que, es el ser humano quien crea la empresa, para que sea ésta la que le sirva a la satisfacción de sus expectativas, en vez de que la persona sea la absorbida por las desconsideradas exigencias de la organización; en resumidas cuentas, el hombre es el motor y la razón de ser de la empresa.

---

<sup>40</sup> HUXLEY, Aldous. Nueva visita a un mundo feliz. Buenos Aires: Suramericana, 1998. 131 p

<sup>41</sup> HUXLEY, Ibid.



Ahora bien, ¿cómo opera el hombre? El sistema de creencias es la causa fundamental de las reacciones del ser humano frente a los distintos aspectos de su vida diaria. Pero, ¿Cómo puede ser esto?

Todo el asunto parte de que el comportamiento humano es un continuo entre una disposición innata básica que crece y se desarrolla con el aprendizaje<sup>42</sup>. Desde el empirismo inglés se ha enunciado que el conocimiento humano pasa por la experiencia sensorial; sólo que es la percepción la que le da su sentido a la sensación; de este modo, el conocimiento son las sensaciones cuyos efectos son percibidos en el tiempo.

En sentido estricto, la percepción es la actividad de proceso mediador que organiza y suscita directamente sensación a partir de la retroalimentación procedente de las mismas sensaciones; o en sentido más amplio, la percepción es interpretación de las sensaciones, la que les da su estructura y prepara para una respuesta activa o pasiva<sup>43</sup>.

Así pues, un conjunto de experiencias se convierte en una interpretación de la realidad, en una creencia, y la explicación de las actitudes que se asumen en las distintas circunstancias; o en otras palabras, según como se percibe, se actúa.

Este es un supuesto básico para abordar el tema del clima organizacional: cómo se percibe el ambiente de trabajo y, en consecuencia, cómo se interactúa en relación con ello.

Según se puede ver, el fundamento de las acciones del hombre occidental es su conjunto de creencias, y éstas provienen directamente del pensamiento religioso cristiano medieval, resultante de la adaptación que tal hizo del pensamiento

---

<sup>42</sup> HULSE, Stewart et al. Psicología del aprendizaje. 5 ed. México: McGraw-Hill, 19--? p. 13.

griego; se construyó la filosofía moderna sobre la versión del idealismo clásico griego, hecha principalmente por San Agustín y Santo Tomás de Aquino.

El presupuesto de tal modelo es la separación del mundo entre lo ideal y lo material, dándosele carácter de permanente y de real al primero, de accidental y de irreal al segundo; así, el mundo ideal representa la felicidad extrema, el bien que se ansía obsesivamente, el fin que justifica los medios para alcanzarle siempre que estén enmarcados en nobles valores; el mundo material en contraposición enfrenta con el dolor y sufrimiento humano en todas sus manifestaciones, la perspectiva del inevitable desmoronamiento final, el mal contra el que hay que luchar, lo inmediato cambiante que debe despreciarse<sup>44</sup>.

Tal supuesto ha guiado y hecho que la empresa, aún hoy en día, trate: al ser humano, al resto del proceder cotidiano, y a cuanto involucre, como un objeto más dentro de un proceso productivo, que arrasa con cuanto obstáculo se oponga a sus objetivos de obtener lo que se consideren ganancias.

Alternativo a tal sistema de creencias es considerar la integridad, la unidad del ser con su naturaleza biológica, cuya característica de cambiante, en vez de desventaja, es fuente de oportunidades constructivas y creativas para el desarrollo de todo lo que tenga que ver con lo humano. Una actitud así permite considerar y redescubrir la verdadera naturaleza cooperativa del hombre, que por consecuencia lógica, rinde mutuo beneficio para todo.

Considerados los anteriores puntos de vista se puede entrar a ofrecer un concepto de CO.

---

<sup>43</sup> HEBB, Ibid. p. 231 – 232.

<sup>44</sup> GARCÍA, Ibid. p. 97 – 117.

**5.3.3 La automotivación y su relación con el clima organizacional.** las creencias sobre las cuales se juzga la organización no surgen de la apariencia (racional, emocional, etc. ) inducida o no, sino, tarde o temprano, de la experiencia práctica personal de cada momento.

Si en las circunstancias de la labor cotidiana (físicas, sociales, etc. ) se percibe probabilidad de crecimiento y desarrollo personal, tal trabajo se asume y desempeña con actitud entusiasta, iniciativa y constancia, de modo que la empresa progresa<sup>45</sup>.

Condiciones de trabajo organizadas pero flexibles, que permitan la toma de decisiones, la creatividad y los esfuerzos personalizados, sobre metas exigentes pero viables y próximas a la experiencia particular, caracterizan a climas organizacionales que son el motor generador o matriz de una compañía; un caso cercano a esto puede darse en el káiser según lo describe Masaaki Imai<sup>46</sup>.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que, para la aplicación de cualquier clase de modelo, siempre se presenta una resistencia al cambio, que se hace mayor mientras más radical e impositiva sea su administración, atendiéndose a la ley Newtoniana de que a cada acción corresponde una reacción opuesta de la misma intensidad.

De manera pues que la aplicabilidad eficaz de lo propuesto, depende de la decisión de que los cambios sean sostenidos, pequeños y asequibles<sup>47</sup>, proceso que en psicología se ha dado llamar: proceder por aproximaciones sucesivas<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> GONÇALVES, Alexis P. Dimensiones del clima organizacional. En: [http://www. calidad. rg/articles/dec97/2dec97. htm](http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm). p. 1.

<sup>46</sup> UCH. RR. HH., Ibid. p. 1.

<sup>47</sup> INSTITUTO, Ibid. p. 1.

<sup>48</sup> HULSE, Ibid

Mandino lo confirma, y resalta en la práctica el hecho de mantenerse dentro de un esfuerzo moderado como fuente del éxito<sup>49</sup>; principio que tiene su respaldo a nivel fisiológico y se ratifica cuando los médicos recomiendan como el más saludable, el mejor ejercicio, aquel de intensidad moderada y mayor duración<sup>50</sup>.

Este principio de la paciencia activa le da un sentido divergente a la cita bíblica: "ganarás el pan con el sudor de tu frente"; mientras que en la cotidianeidad es común creencia que sólo mediante esfuerzos descomunales y a las carreras, se dan las situaciones ansiadas.

Esto muestra que una interpretación genera una cosmovisión propia o visión particular de cómo funcionan las cosas y la forma como pueden satisfacerse las discordantes necesidades; en otras palabras, una creencia se asocia a una esperanza o expectativa. "...Esta expectativa es la percepción que tiene el individuo de la dificultad que encerrará dicho esfuerzo y de la probabilidad de alcanzar la meta propuesta..."<sup>51</sup>.

Las perspectivas de lo obtenible pueden ir desde lo externo (remuneración) hasta lo interno (autoestima), si bien el atractivo de tales efectos se da de acuerdo con la experiencia individual acerca de qué y cómo se cree que se necesita algo; sin embargo, la esperanza en la proximidad de su obtención puede rayar en condicionamientos conductistas, y la ansiedad por una recompensa, convertirse en el motivador o móvil manipulable de comportamientos.

Conforme con lo anterior, el sujeto se pregunta: sobre el tipo de esfuerzo a realizar, la probabilidad de conseguir lo que se anhela y, al contrastar, si lo

---

<sup>49</sup> MANDINO, Og. El secreto más grande el mundo. s. l. : s. n. , 19--?

<sup>50</sup> DESPOPOULUS, Agamemnon y SILVERNAGL, Stefan. Texto y atlas de fisiología. Barcelona: Mosby / Doyma libros, 1994. p. 47

<sup>51</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 25

deseado vale el esfuerzo a invertir. La expectativa o relación *esfuerzo – rendimiento* es la que se traslada y manipula a nivel organización hacia la relación *capacidad – producción*, respectivamente, desde el momento mismo de la selección de personal<sup>52</sup>.

La asociación conductual trasforma una necesidad particular en el motivador de una ejecución eficaz; las condiciones de la afiliación a la organización pueden hacer la diferencia entre: un acaparamiento por un gran dueño a costa de la explotación de un recurso humano desechable con pírrica ganancia para éste; o una interacción de mutuo beneficio para cada miembro, individuo que, a fin de cuentas, es quien le da su razón de ser a la organización, dado que toda organización es, en esencia, un sistema cooperativo<sup>53</sup>.

Una vez establecida la trama: esperanza – motivación, cabe perfilar listados de las necesidades que generan expectativas en las personas, según como se ha generalizado por diversos estudios.

En principio, según la psicología moderna "...se han clasificado los motivos humanos en:

- Biosociales, de origen biológico, no aprendido, pero influenciable por lo social; se incluyen: hambre, sed, sexualidad, cuidado maternal, regulación de la temperatura corporal, sueño, eliminación de desechos, dolor, respiración, curiosidad, contacto físico, entre otros<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 26

<sup>53</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 29

<sup>54</sup> MOTIVACIÓN: La fuente oculta. En: Motivos, sentimientos y conducta humana. s. l. : s. n. , 19--? p. 149.

- Psicosociales, de origen cultural durante un proceso de socialización; varían según el estudioso, se incluyen: agresividad, afiliación, éxito, adquisición, autoestima, entre otros<sup>55</sup>.

Dentro de la administración, son clásicos los trabajos realizados por Herzberg (Véase figura, siguiente página) quien diferenció los elementos satisfactores de los no - satisfactores en el trabajo<sup>56</sup>. Cabe destacar algunos descubrimientos que también pueden contradecir la lógica común de las organizaciones.

---

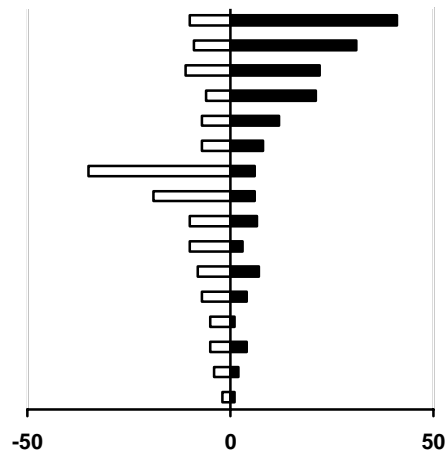
<sup>55</sup> MOTIVACIÓN, Ibid. p. 178.

<sup>56</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 14.

### **No - Satisfacción / Satisfacción**

**Figura 2. Factores que afectan a las actitudes en el trabajo<sup>57</sup>.**

Frecuencia en % / Frecuencia en %



- Logro
- Reconocimiento
- Trabajo en sí mismo
- Responsabilidad
- Promoción
- Crecimiento
- Normas y procedimientos
- Supervisión
- Relaciones con el supervisor
- Condiciones de trabajo
- Salario
- Relaciones con iguales
- Vida privada
- Relaciones con subordinados
- Status
- Seguridad

Fuente: MOTIVACIÓN: La fuente oculta. En: Motivos, sentimientos y conducta humana. s. l. : s. n. , 19- p. 149

Primero, el hecho de que algo produzca insatisfacción, por su ausencia, no implica que el obtenerlo produzca mayor satisfacción, es decir, la conciencia de pérdida de algo no es causante de una mayor expectativa. De modo que quien quiera programar un condicionamiento a partir de una privación no necesariamente ha de conseguir una motivación de alta valencia.

<sup>57</sup> HERZBERG, citado por RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 15.

En concordancia y derivado de esto, es en alguna forma sorprendente que poco se note, que dentro de los mismos estudios, el salario no es el gran motivador, como tanto se toma en cuenta dentro del taylorismo, sino más bien, uno de valor intermedio.

Caso afín, las relaciones sociales con superiores, inferiores o iguales en jerarquía, que fueron tan destacadas por la teoría humanista, aquí según Herzberg, son también factores de no - satisfacción como el previamente mencionado; lo anterior pone a pensar sobre dos aspectos: gregarismo y autoritarismo.

El ser humano obra, aporta y espera logros desde su individualidad, y con tal criterio es como intenta desempeñarse desde cuando escoge afiliarse a una organización; cuando se intenta fundir a un miembro dentro de una supercomunidad, se da una privación al desarrollo de su individualidad; a medida que se le masifica, deja de desplegar sus mejores características; atrapado en el estereotipo, se deja guiar por su capricho y así compensa su encasillamiento, aunque tiende a hacerlo mediante la doble moral y la trampa.

Similarmemente, si a una persona se le despoja del tener injerencia en las decisiones organizacionales, de acuerdo a sus capacidades e intereses, deja de asumir las respectivas responsabilidades y de emprender las acciones convenientes.

Bajo el peso de un reglamento procedimental excesivo o la imposición inflexible de una jerarquía, se pierde la visión de conjunto; entonces, desde el leal saber y entender del individuo, las prescripciones pierden consistencia, por ende, las correcciones dejan de entenderse dirigidas hacia las acciones, para ser tomadas o interpretadas como emprendidas en contra de las personas; y ante la continua probabilidad de desvalorización, la decisión personal es la merma de la calidad de la ejecutoria.



Es por esto y más que comienzan a tener sentido los resultados expuestos por Herzberg (véase figura, página anterior) donde se puede apreciar que: las normas y procedimientos de gestión de la compañía, primero, y la supervisión, después, aparecen como grandes no - satisfactores, como aquellos factores de mayor valencia en su tipo.

Continuando con dicho análisis, se nos hace notar que sin importar cómo se apliquen, ya sea en forma abierta o velada, tales factores no – satisfactores o también llamados higiénicos, son formas de control ambiental o exteriores a las opiniones, objetivos, iniciativa, o actitudes personales con respecto al trabajo en sí.

En contraposición, en el mismo estudio, se nos presentan otra clase de factores, llamados motivacionales, los cuales sí producen satisfacción por sí mismos, y son precisamente aquellos que hacen referencia directa al trabajo propiamente dicho, a partir del cual pueda darse la plena expresión de cada persona<sup>58</sup>.

En relación con este tópico, aparecen otros trabajos en la psicología: el de Harlow, que desde el nivel animal, hace aflorar a la ejecución de operaciones complejas, al ejercicio de la curiosidad y la exploración, y a la afirmación afectiva, como motivos en sí mismos, ajenos a recompensas extrínsecas<sup>59</sup>; por su parte, Mc Clelland señala a la autorrealización como un gran motivador<sup>60</sup>.

En la administración, tal hecho es retomado por Maslow, en su pirámide de necesidades, entendiéndose a la autorrealización como "...el desarrollo más completo posible del potencial único del individuo para la perfección y la

---

<sup>58</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 14.

<sup>59</sup> CHAPLIN y KRAWIEC. Teorías y sistemas psicológicos contemporáneos. México: Interamericana, s. a. 19--? p. 343.

<sup>60</sup> CHAPLIN, Ibid. p. 336.

creatividad...<sup>61</sup>; aunque en realidad, este factor tiene que ver más con el grado de armonización entre la necesidad de seguridad afectiva y la tendencia a la exploración de lo desconocido<sup>62</sup>.

Vista su fragilidad natural, el humano encuentra en la agrupación: una estrategia, un medio suficiente para ocasionar y obtener la satisfacción de ambas pulsiones (afecto y curiosidad); paradójicamente, en la capacidad de cada quien para aceptar y apoyar las diferencias particulares radica la eficiencia del conjunto.

Una vez establecido, en la actual disertación, al trabajo como ejercicio íntegro de la individualidad que coopera, queda claro el sentido del clima organizacional: propiciar el espacio para tal desarrollo. Se trata: de dejar los extremismos, de armonizar las condiciones extrínsecas con el trabajo en sí, de hacer concordar a la asociación con el individuo.

Presentado el CO como oportunidad de armonización, es necesario profundizar en él, desglosando sus distintos aspectos o dimensiones; en este estudio se pueden hallar referentes para descubrir su estado en una empresa y las opciones de rutas a seguir.

Un conjunto de opciones teóricas para la construcción de un buen CO: desintoxicado del vasallismo hacia una jerarquía, una disciplina o una comunidad, con el que se puede asociar su hálito original, el káiser se presenta como una alternativa, una opción muy particular de administración y desenvolvimiento de una organización. el factor principal dentro del estilo es el *factor humano*: de él depende facilitar o entorpecer cualquier proyecto dentro de la empresa.

---

<sup>61</sup> MOTIVACIÓN, Ibid. p. 176.

<sup>62</sup> MORRIS, Desmond. El mono desnudo: Un estudio del animal humano. s. l. : s. n. , 19--? 267 p.

El káiser funciona a partir de la participación de todos y cada uno de los integrantes de la organización; esto se basa en la creencia del necesario involucramiento de una persona, debida a la permanencia de ella en un medio en el que pasa la tercera parte de su vida; si ello sucede, en vez de sólo acomodarse y sobrevivir, más bien ¿qué tal hacer de ello un espacio para el crecimiento y expresión de una vida en colaboración con un grupo?

Para lograrlo, es fundamental garantizar que los diferentes puntos de vista de cada uno, sean conocidos y tengan poder real de *injerencia* en el proceso de toma de decisiones. condición indispensable que esto conlleva, es la capacidad de escucha de aquellos que se crean investidos con alguna clase: de autoridad académica, de tiempo en alguna especialidad o de cualquiera otra forma de poder, quienes tenderían a subestimar al resto de opiniones de aquellos otros que pudieran parecerles bisoños ante su calificado o experto conocimiento<sup>63</sup>.

Todo depende específicamente de la disposición que se tenga para aceptar la incertidumbre<sup>64</sup>, el azar presente en todas las cosas y seres naturales, pero especialmente en los humanos: si vemos la naturaleza, podemos decir que es perfecta y, sin embargo, no es estática, su esencia es la transformación permanente<sup>65</sup>.

Contrario a ello, habitualmente entendemos a lo *perfecto* como algo definitivo, inalterable, inequívoco, aburrido; entonces, caemos en el síndrome del producto terminado<sup>66</sup>, en la parálisis psicológica total que impide la natural evolución, y la aceptación de la diferencia, la equivocación, el cambio.

---

<sup>63</sup>SYVERSON, Nancy. Kaisen. Ser mejor; una batalla cotidiana. En: [http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave\\_id=86\\_36](http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave_id=86_36). p. 1.

<sup>64</sup> CHOPRA, Deepak. Las siete leyes espirituales del éxito. Bogotá: Norma, 1996. p. 85.

<sup>65</sup> BACH, Richard. Ilusiones. s. l. : s. n. , 19--?

<sup>66</sup> CORNEJO, Miguel Ángel. Todos los secretos de la excelencia. México: Grijalbo, 1995. p. 222.

“...La respuesta que se busca en empresas estancadas en el pasado se puede sintetizar en una palabra: *actitud*. Actitud para reconocer y aceptar que se tienen imperfecciones en todas las áreas que conforman una empresa; actitud para reconocer responsabilidades sobre las mismas; actitud para enfrentar el reto de comenzar de cero en casi todos los aspectos; actitud para cometer errores y saber que no se tienen que repetir para lograr un nivel competitivo...”<sup>67</sup>.

Cada miembro ha de comprender que por más “excelente” que parezca algo, siempre hay otra posibilidad, por lo menos una forma diferente de hacer las cosas; cada puerto no sólo es un punto de llegada, sino también un punto de partida, o un punto intermedio de paso.

En concordancia, los estándares y los resultados son provisionales; pero también se hace necesario evitar caer en los extremismos: del relativismo total, de la obsesión por la moda, de lo desechable, o por el contrario, del estatismo, del anquilosamiento; pues así como se necesita de la exploración de lo desconocido, de lo nuevo, se necesita también de la firmeza, la constancia, la solidez, lo confiable.

Lo natural es la armonía de lo divergente. Esto nos introduce en otro aspecto: una vez abierta la actitud para escuchar y decidir entre varias opciones, se ha actuar con el valor y constancia suficientes por parte de cada quien.

Al respecto, en la misma naturaleza se puede observar también que cada cambio no se da mágicamente o por generación espontánea, aunque eso aparente, sino que tras de sí hay todo un proceso permanente. Ejemplo clásico es el de la débil gota de agua que con su persistente caída gradualmente va horadando la sólida roca.

---

<sup>67</sup> UCH. RR. HH. , Ibid. p. 1.

El *esfuerzo* firme y constante<sup>68</sup> a través de los pequeños cambios es el secreto del éxito y el legado de las empresas del oriente. Contrario a occidente que se enfoca en los resultados, el káiser se centra en los *procesos*.

Por ello, quien espere que la implantación del citado modelo en una compañía cualquiera, produzca grandes cambios y rinda resultados inmediatos, va irremediabilmente rumbo al fracaso; mientras que quien propicie un pequeño cambio cada día, en el que cada uno aporta, también en pequeño, tendrá al finalizar el año 365 pequeños cambios, invisibles al principio, pero de inmensa solidez y tremendo significado.

Para sostener el gradual proceso individual se necesita asiduidad tanto de un sistema de participación decisoria como de un valiente pero amable sistema de retroalimentación y auto - descubrimiento, que observe las necesidades reales a afrontar, explore formas de encararles e informe acerca del camino recorrido; pues mucho más efectiva que la simple solución de un problema es la actitud con que se enfrentan los problemas<sup>69</sup>: el grado de serenidad, consciencia de la dificultad y disposición para intentar alternativas.

Tales cualidades pueden expresarse a través del esfuerzo que se despliega. "...Es el esfuerzo lo que cuenta cuando hablamos del mejoramiento [progresivo o continuo] del proceso y en consecuencia la administración debe desarrollar un sistema que recompense los esfuerzos tanto de los trabajadores como de la administración. Este reconocimiento de los esfuerzos no debe confundirse con el reconocimiento por resultados..."<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> IMAI, Masaaki. Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa. s. l. : Continental, 19--?

<sup>69</sup> DYER, Ibid.

<sup>70</sup> SYVERSON, Ibid. p. 1.

Cuando se tiene el resultado, en vez de ser tenido en cuenta por sí mismo y su valor económico, se le toma como síntoma del desarrollo de los procesos, del manejo dado, de las actitudes tomadas; como un factor motivador más, como un indicador del valor de lo que cada uno está aportando.

El sistema de reconocimientos ha de contribuir a hacer que todos y cada uno de los asociados lleguen a darse cuenta o por lo menos tengan la sensación de que están haciendo un trabajo de importancia, y del impacto de lo que están llevando a cabo.

Sobre el mismo aspecto y aludiéndose a un sistema de comunicación con delfines, aplicado a la administración<sup>71</sup>, se puede destacar al reconocimiento de las acciones y actitudes como un medio efectivo para la expresión de las mejores virtudes particulares y sus beneficiosos efectos. Quitando la manipulación conductista, se puede transformar en una opción de auto información e impulso al valor propio que apoye la construcción de la evolución personal.

Una historia hace referencia a un rey a quien se le pregunta por el secreto de su evidente éxito en medio de ministros y secretarios de caracteres tan difíciles. Él sugirió: después de colocar a tus trabajadores en posiciones que les permitan demostrar y desarrollar todo su potencial [intereses y capacidades], te aseguras de que haya armonía entre ellos dando a cada uno los créditos que se merecen por sus logros personales. Al final crecerán hacia ti con devoción.

La calidad en vez de venir de la eficiencia de la producción, proviene de la calidad del desarrollo de los individuos involucrados en su generación: la calidad humana. Una compañía capaz de posibilitar calidad en su personal, produce calidad,

---

<sup>71</sup> BLANCHARD, Ken y otros. ¡Bien Hecho! Cómo obtener mejores resultados mediante el reconocimiento. Barcelona: Norma, 2002. 184 p.

rendimientos y beneficio para cada congénere en su área de cobertura interna y externa.

La productividad está orientada hacia el dinero y la ansiedad crónica, Kaizen hacia el ser humano y su impulso de autorrealización.

Ahora bien, es de aclarar que, aplicado a plenitud, el kaizen, como cualquier otro sistema humano, no es una panacea. Simplemente, se presentan algunas de sus características como opciones a tener en cuenta para un buen CO.

Pero incluso un buen ambiente deja de ser prenda de garantía para una mínima eficiencia del trabajo; ante todo, una organización sólo es una contribución individual; luego, es la decisión individual la que garantiza el modo de vida del grupo laboral. No obstante, la experiencia ancestralmente indica que mejores ambientes propician con mayor probabilidad aquella aportación y desarrollo, así como una tierra fértil favorece a una semilla.

Si una estructura opcional es demasiado, por lo menos algunas de sus partes u otras sugerencias sueltas también pueden ser tomadas en consideración.

Fuera y además de lo expuesto quizás haya quedado de manifiesto que los distintos factores o dimensiones del CO, según como puedan ser dispuestos para ser asumibles por los miembros de la agrupación laboral, originan actitudes con sus reacciones consecuentes; al mantenerse todos estos hechos a lo largo del tiempo, se tornan en hábitos o costumbres (cultura, y en este caso: cultura organizacional).

En concordancia, característica primordial a desarrollar por el administrador es su capacidad de observación (tener información es vital para administrar) para darse cuenta de los preconceptos de cada empleado; estos son con los que realmente

se ha de lidiar, al ser el fundamento del CO y sus consecuencias en el desenvolvimiento de la organización.

Teniendo en cuenta que los prejuicios se modifican con progresivas nuevas experiencias, otro desarrollo administrativo tienen que ver con la habilidad de propiciar que cada empleado descubra por sí mismo alternativas de acción y su poder para sacarlas adelante hasta el punto de hacerlas significativas dentro de la organización.

Adicionalmente, se ha de madurar un tacto especial para apoyar los procesos, reconocer de los esfuerzos del empleado y ver constructivamente los desaciertos; tal atención ha de hacerse en forma personalizada de modo que se desvanezca la necesidad de aprobación externa cambiándose ésta por confianza en sí mismo; luego, aquí pierde sentido la aprobación o reprobación públicas, puesto que sólo se presta para la envidia, la comparación, la competencia y la crítica subterránea<sup>72</sup>.

"...El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones, el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen (en este punto muchas veces juega un papel muy determinante (sic) el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado (sic) momento dentro de la organización), la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto..."<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 140.

<sup>73</sup> BUSTOS, Paulina; MIRANDA, Mauricio y PERALTA, Rodrigo. Clima organizacional. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. p. 2.



Para ello es primordial la capacidad, de “permitir el desacuerdo”, de reducir gradualmente, tanto en el mismo jefe como en cualquiera otra persona: la crítica (de nuevo, el prejuicio: el apego a normas basadas en pocas experiencias que las ratifiquen), y de ver en la diversidad: oportunidades en lugar de obstáculos; un riesgo que real y funcionalmente vale la pena correr.

Un asertivo mandar reside en armonizar los diversos conflictos y aspiraciones de los individuos en un grupo, de modo que cada quien tenga su propio espacio de autogestión. Pero por supuesto, con todo y las habilidades del jefe, todo pasa y ha de pasar necesariamente por la libre decisión de cada persona, es un punto clave.

Tras las anteriores sugerencias ofrecidas por la teoría, a continuación se pasa a construir un cuestionario de apoyo para intentar que se revele el CO de una empresa cualquiera.

**5.3.4 Dimensiones del CO.** Para el estudio más detallado de los distintos factores que componen y caracterizan al clima de una empresa se hace necesario profundizar en sus aspectos más puntuales y desglosarlos con mayor detalle. A continuación se presentan las distintas dimensiones que comprende un buen CO

♦ **Factores físicos del ambiente.** se refiere a las condiciones de los recursos materiales; es decir: humedad, iluminación, temperatura, aseo, orden, riesgos para la salud durante los desempeños, mantenimiento de herramientas, disponibilidad de recursos tecnológicos, amplitud de área de trabajo, espacio compartido con otros integrantes de la organización, entre otros.

Se puede aplicar el proverbio popular: dar el pescado o enseñar a pescar; si la organización no da recursos mínimos o los da en demasía, pueden generarse

estados crónicos: de no satisfacción o de dependencia, respectivamente; y en general, de insalubridad y mediocridad.

Por el contrario, al darse poder de participación al trabajador, éste trata de conocer y mejorar sus condiciones físicas a medida que explora o experimenta dentro de sus ejecuciones laborales. Al apropiarse de su entorno material, intenta sacar provecho de ellos y tiende a ingeniarse innovaciones prácticas.

♦ **Vida privada.** es un error muy común no sólo en occidente sino incluso dentro del mismo sistema empresarial japonés, el terminar llevando el trabajo a casa, el involucrar tanto al individuo en la labor, que se termina influyendo, afectando e incluso arrasando la propia intimidad.

Las consecuencias son desastrosas en la medida en que se cae en los extremos, como lo pueden confirmar las diversas informaciones de los medios que dan cuenta acerca de la devastación de las cualidades familiares y aun personales.

Es el caso de la sociedad japonesa, siguiendo con el ejemplo, donde se hallan en "vía de extinción" tanto sus núcleos familiares como sus admiradas tradiciones, gracias a la ausencia de un espacio mínimo real fuera del trabajo para el ejercicio de las demás facetas individuales, incluidas especialmente las afectivas, tan básicas dentro de la esencialidad humana como las exploratorias<sup>74</sup>.

Por ello dentro de la misma organización se han de introducir tiempos y espacios donde el trabajo no tenga nada que ver con la persona ni trate de dirigirle o siquiera influenciarle su ocio, si bien pueda ofrecer opciones de recreación definitivamente no obligatorias.

---

<sup>74</sup> MORRIS, Ibid. p. 135.

Dentro de esta categoría se pueden estar incluyendo: pausas dentro de las actividades, horarios flexibles, tiempos y espacios de descanso o recreo, provisión de alguna clase de refrigerio, entre otros.

♦ **Remuneración digna.** se trata del beneficio económico correspondiente al desempeño dentro de la organización. comprende tanto el salario y las prestaciones de ley como el resto de incentivos económicos: aumentos, primas individuales o colectivas, extras, comisiones, bonificaciones, etc. no solamente ha de ser decente y decoroso sino que ha de ser pagado con puntualidad.

Se constituye en un aliciente elemental que influye en la permanencia, estabilidad laboral, y pertenencia, pero es poco significativo como estímulo para realizar esfuerzos más allá del mínimo, a pesar del uso específico de algunas retribuciones ofrecidas como premio por rendimiento.

La influencia de los incentivos específicos es muy variable y depende de la actitud personal ante el dinero. Por lo mismo, afectan menos los estímulos grupales que los individuales y, a su vez, estos más módicamente aun en la medida en que las personas se encuentren motivadas intrínsecamente, por lo cual en este caso, aquel estímulo deja de ser significativo para aumentar el nivel productivo<sup>75</sup>.

Una forma ingeniosa del concepto de la participación, empleada en oriente, es que cada trabajador puede tener acceso: a una parte de la propiedad de la empresa y, por tanto, a sus pérdidas o ganancias. Con todo, reducirse al exclusivo beneficio económico, sólo presiona a insatisfacción, permanencia voluble y saqueo. El dinero es un medio en vez de un fin<sup>76</sup>; real motivador dentro de aquel o cualquier otro sistema es, como se dijo, la posibilidad participativa.

---

<sup>75</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 31.

♦ **Incorporación y permanencia.** Dentro de esta categoría se puede incluir el sistema de contratación y la garantía de estabilidad dentro de la organización, pero ella puede constituirse en móvil para sólo buscar el beneficio económico que promete como un negocio individual, o se puede deponer el inmediatez para ofrecer calidad de aporte a la organización.

El caso del extremo opuesto es el ofrecimiento de una estabilidad inmutable, lo cual señala una perspectiva de anquilosamiento, apatía, en general de ausencia del cambio esencial a lo natural. En definitiva, el reto de permanecer, sin ser extremo, alienta el ofrecimiento de calidad. Similarmente sucede, incluso, ante la posibilidad de cambios progresivos dentro de una prometida larga permanencia.

♦ **Trabajo en sí mismo.** "...el reconocimiento de la importancia motivadora que tiene el trabajo en sí mismo, lleva a la cuestión de cómo diseñarlo, de tal modo que su ejecución tenga un mayor aliciente para el ocupante del puesto. ...la ampliación de tareas, el enriquecimiento del trabajo y la participación directa en el trabajo..."<sup>77</sup>, son algunos de los ensayos para ahondar en el poder motivador de una tarea.

Un estudio de Hackman, citado por Rodríguez Porras, presenta algunas cualidades buscadas dentro de una labor:

- Variabilidad: diversidad de actividades que favorezcan el desarrollo de distintas capacidades.
- Unidad: probabilidad de ver la obra de principio a fin, y de construirla como un todo integral.

---

<sup>76</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5a. ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2000. p. 84.

<sup>77</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 36

- Impacto: Observación de los efectos de la labor hacia el interior y hacia el exterior.
- Autonomía: libertad para disponer el trabajo y la metodología de su consumación.
- Retroalimentación: Acceso directo y claro a la información de la eficacia de lo desarrollado<sup>78</sup>.

Con lo anterior se busca hacer que el trabajo se constituya en: un desafío factible de asumir en sus procesos, errores y aciertos, un fin en sí mismo, un juego sin sentido fuera del simple placer de crecer con él.

Tiene que ver con rasgos tales como: diseño del trabajo, claridad de contenido, desafío de la tarea, incidencia en fondos y formas, espacio para la iniciativa, flexibilidad para el riesgo, el ritmo propio, el error, la pertinencia y los estándares de rendimiento; probabilidades de aprendizaje, capacidades requeridas, grado de repetitividad, peso de las normas, cumplimiento estricto o esfuerzo por encima del mínimo, y principalmente grado de satisfacción.

Un quid esencial que puede inmovilizar o apoyar el interés en un trabajo: las normas. Dentro de cualquier organización, habitualmente se usan para la imposición de una jerarquía, unos procedimientos rutinarios, y unos límites exigidos e inexorables, con todo el poder coercitivo y sancionatorio correspondiente; tal actitud determina la deficiente calidad del compromiso, la innovación y la colaboración en relación con el trabajo<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 36

<sup>79</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 36

Tal es el resultado de tornarles en objetivos en sí mismos. Por supuesto, también es evidente a la experiencia, que la ausencia de normas, el otro extremo, redundaría en que se tienda al caos autodestructivo de la organización. En esta instancia, es necesario retomar la intención primaria de las normas: control y unidad soporte del actuar.

Su verdadera utilidad es: servir como punto de partida, faro de referencia<sup>80</sup>, y puerto de llegada y nueva salida, para la acción; evitar desbordarse hacia abusos y libertinajes; tener una estructura mínima confiable y protectora tanto para enfrentar los desatinos como para emprender vuelos. Tal seguridad es fundamental para mover al trabajo por el puro deseo de intentarlo<sup>81</sup>.

♦ **Relaciones jerárquicas.** se aplica a las distintas formas de interacción de unas personas con aquellas otras encargadas del manejo de las primeras, en pro de una realización en la práctica.

Clásicamente, se ha entendido como la autorización tácita y manifiesta por parte de la organización para el ejercicio de un mando, es decir, para que un director: emita órdenes, y confíe en la aprobación y cumplimiento de ellas por parte de sus subordinados; o en caso contrario, sancione al desobediente (Rodríguez Porras, 30). Tal poder es tentación para su abuso.

Según peso de la jerarquía se generan distintos CO: desde el autoritarismo explotador (taylorismo) hasta el vacío de poder del permisivismo (dejar hacer, dejar pasar). Cada extremismo lleva a deficiencias en: detección de necesidades y objetivos, toma y consumación de decisiones, comunicación, actitud, control, capacidad de cooperación, y calidad del desempeño<sup>82</sup>.

---

<sup>80</sup> DYER, Ibid.

<sup>81</sup> MORRIS, Ibid. p. 135.

<sup>82</sup> BRUNET, Ibid. p. 30 - 37.

La capacidad para manejar un grupo, el fenómeno del *liderazgo*, se basa en el grado de *dependencia* de cada individuo en relación con: qué y cómo cree que otro le satisfará<sup>83</sup>; la base de la influencia o poder del líder es el *carisma* o credibilidad que representa: cada uno se imagina que él, se tiene confianza, es determinado, conoce y puede movilizar hacia las esperanzas grupales, y está por encima de los obstáculos y de las personas<sup>84</sup>, una especie de “mesías”.

En realidad es el crecimiento individual en cuanto a suficiencia afectiva y capacidad para valerse por sí mismo, la que da perfil de acción a un líder: menos para que rescate y más para que coordine opciones tan disímiles como las de cada persona en cada momento; o sea, la decisión individual es el motor de la organización y el líder, un armonizador.

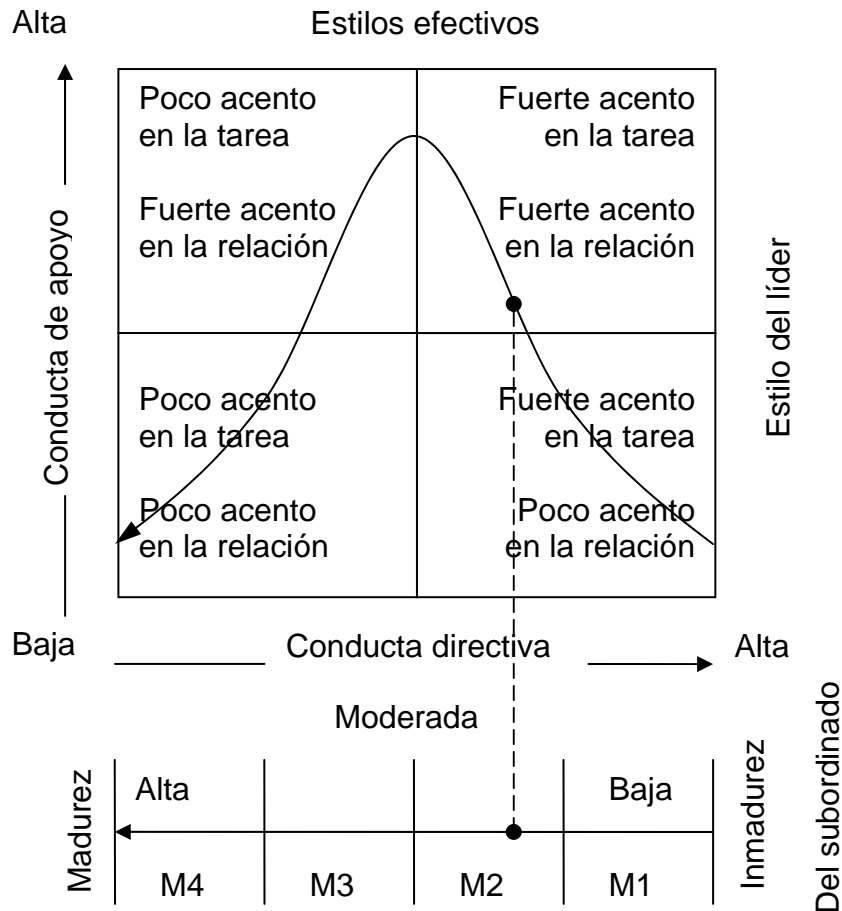
Al respecto, Hersey y Blanchard, muestran dos acciones del líder: *dirigir* (organización del trabajo) y *apoyar* (consideración al trabajador), combinadas en proporción a las variables de madurez del grupo: *actitud* (interés) y *aptitud* (capacidad). (Véase gráfico 1).

---

<sup>83</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 30

<sup>84</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 31-32

**Gráfico 1. Estilo efectivo de mando**



**Fuente:** Cómo determinar el estilo efectivo de mando (Hersey y Blanchard, citado por Rodríguez Porras, 129).

- Si el empleado es poco maduro, el jefe ha de ordenarle, hacia lo más concreto, y reconocerle su derecho a errar, su actitud de intentar y sus aciertos (refuerza la autoestima) pero manteniendo distancia emocional (corre el riesgo de aparecer como blando o lisonjero);
- en el mismo grado en que el empleado se toma auto - confianza, el jefe ha de apoyar sus procesos;



- cuando el empleado confía tanto en sí como para lanzar iniciativas, el jefe ha de reducir sus directivas;
- con mayor madurez del empleado como para mantenerse en sus aportes y valerse por sí, el jefe ha de reducir también su apoyo (la dependencia emocional es menor que la motivación intrínseca), para pasar a coordinar y armonizar las participaciones<sup>85</sup>

Cabe traer aquí el ejemplo de animales superiores que dan afecto y apoyo necesarios a sus protegidos en tanto que estos empiezan a explorar y desarrollar sus capacidades, hasta que se bastan a sí mismos y pueden aportar.<sup>86</sup>

Parte importante del proceso descrito es el uso como estrategia temporal de tres herramientas donde la función expuesta del jefe es clave de su practicidad: la administración por objetivos (APO), el auto descubrimiento y el brainstorming; métodos ciegamente y, por tanto, deficientemente aplicados en otros casos, en estas circunstancias, en manos de un jefe armonizador, que puede adaptarlo a las particularidades de su aquí y ahora organizacional.

La APO (se nos antoja como una cierta adaptación de la "Carta a García") se hace funcional cuando al empleado se le desafía a encontrar y desarrollar autónomamente *distintas* formas de resolución a un mismo problema (s) concreto y moderadamente asequible; o sea, se le ofrece la opción de arriesgarse a aproximarse a una primera participación en la toma de decisiones en relación con soluciones.

Pierde su eficiencia cuando se le quita el carácter voluntario, optativo que implica un reto y, en cambio, se convierte en un impositivo, estricto e intolerante sistema

---

<sup>85</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 127-128.

de control del rendimiento; o, más extensamente, cuando los objetivos, aceptaciones y manejos de cada uno contrastan o poco están conciliados con los de la organización<sup>87</sup>.

El auto descubrimiento es la aplicación ancestral del método de ensayo y error, donde es primordial el espacio y la capacidad de auto aceptación de las caídas como fuente de información para nuevos ensayos, en vez de como fuentes de auto castigo.

El Brainstorming (o tormenta cerebral o lluvia de ideas) es una entre varias formas para alentar el aporte creativo, plenamente eficaz en igual medida a la ausencia de la más mínima censura a la persona<sup>88</sup>.

La dimensión de jerarquías trata con: reparto de funciones, burocracia, escucha, tolerancia al conflicto y divergencia de opiniones, procesos de toma de decisiones, ejemplo, confianza, medios de influencia o presión, estilos de COs (de abierto a cerrado) y de supervisión, capacidades organizativas y coordinativas, consideración y apoyo individualizados, estímulo intelectual, reconocimiento, estatus, probabilidad de promoción.

♦ **Relaciones con iguales en jerarquía.** apunta a la clase de relación que se da entre cada miembro con otro ya sea interno o externo en el contexto de la organización. depende, entre otros, de las relaciones de poder, de la apertura a la clara comunicación, y del margen para la intervención decisoria individual, que se favorezcan hacia el interior del grupo laboral.

Abarca entre otros: relaciones en términos de igualdad, amistad, pertenencia a un grupo, aprobación de los compañeros, aceptación del grupo, espacio para la

---

<sup>86</sup> DYER, Ibid

<sup>87</sup> BRUNET, Ibid. p. 58 – 62.

cooperación, trabajo en equipo, cohesión del grupo, recreación, condiciones sociales, relaciones humanas, relaciones con la gente exterior.

Comienza con la disponibilidad del espacio para la formulación y el desarrollo de los objetivos personales, su conciliación y acomodo en relación con los de los otros y, en general, con los de la empresa. Es indispensable la capacidad de escucha y de aceptación de la diferencia, desde el mismo momento de la incorporación y asimilación a la empresa<sup>89</sup>. Tras el acuerdo, de forma análoga, sucede durante el proceso decisorio subsiguiente.

La auto - confianza determina la calidad de las resoluciones adoptadas. Las personas que persiguen la aprobación del grupo pierden fácilmente la perspectiva de los hechos al confundir tanto errores como aciertos y su propia valía. Se tratar de, continua y gradualmente, dejarles valer por sí mismos sin temor al rechazo. Buenas ideas se pierden, bajo la presión grupal que fácilmente cree sentir quien desconfía del valor de la opción que representan sus propios criterios.

De nuevo: actitud para la aceptación de cada uno y de lo que hay en el instante (distinto a resignarse); esto es punto de partida para la creatividad (tormenta de ideas) o para la parálisis. Si hay inflexibilidad en alguno, o al contrario, laxitud total, el resto reacciona en la misma intensidad en que se vea afectado, apareciendo un conflicto igualmente radical mediante normatizaciones con las cuales se trata de imponer la propia valoración personal.

Finalmente pero fundamental, es la participación e incidencia de cada integrante en el proceso de toma de decisiones, de su correspondiente aplicación y de las consecuencias que se acarreen. Ha de recordarse en cada momento que cada agrupación es lo que puede aportar cada quien dentro de ella. La forma como se

---

<sup>88</sup> BRAINSTORMING. En: Muy Interesante. Año -?, No. --?. Bogotá: Cinco, 19--? 74 p.

<sup>89</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 35.

relacionan los miembros del grupo irremediabilmente se trasmite al trato con la gente del exterior y es éxito de insospechadas empresas.

♦ **Satisfacción personal.** "...los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. ...la adaptación varía de una persona a otra y, en el mismo individuo, de un momento a otro. una buena adaptación denota 'salud mental'..."<sup>90</sup>

Excluyéndole del hedonismo o del ascetismo, lugares comunes en que se tiende a caer, y, más bien, relacionándole con el crecimiento, desarrollo y armonización individuales, el término *satisfacción personal* alude a varias características, entre otras:

- Percepción de bienestar en relación con el entorno social.
- Percepción de bienestar en relación con el entorno físico.
- Percepción de satisfacción fisiológica suficiente.
- Percepción de satisfacción afectiva.
- Percepción de capacidad: para observar situaciones personales, para encontrar opciones y para decidir entre ellas.
- Percepción de capacidad: para valerse por sí mismo o por lo menos para enfrentar las exigencias de la vida.

---

<sup>90</sup> CHIAVENATO, Op. cit. p. 85

Dentro del CO, cubre aspectos tales como: autoestima, satisfacción de aprender, sentimiento de éxito, y logro de objetivos personales. Es el interés, en cambio de una motivación inducida o creada externamente, que lleva al organismo a la organización, que promueve relaciones abiertas y cordiales, que anima actitud o disposición para la contribución.

Es cierto que cada individuo ha de adaptarse a una agrupación, pero una excesiva obstrucción o frustración a las necesidades personales menoscaba aquel interés: desde la inconformidad, agitación, y agresividad, hasta la depresión, apatía, descontento, en fin, hacia el deterioro de la calidad del trabajo<sup>91</sup>.

♦ **Pertenencia.** se trata de la magnitud de la valoración e identificación psicológica de la persona con su labor en el marco de la organización. como consecuencia lógica determina qué tanto se involucra con las tareas y objetivos de la empresa, sin importar su estabilidad en ella.

Depende en primera instancia de la proximidad a sus intereses de crecimiento y desarrollo personales; empero, según como la asociación aliente tal actitud, se incidirá en el compromiso que se asuma, el esfuerzo realizado (estricto o más allá del mínimo), y al final en la permanencia.<sup>92</sup>

Animar la energía personal para compenetrarse con el trabajo equivale a permitir los espacios mínimos y suficientes, abiertos a la comunicación, y, sobre todo, tolerantes al error: ya para ingeniar, ya para humildes aportes, o ya tan sólo para que se disfrute con el propio esfuerzo, hecho inherente, este último, a quien tiene motivación intrínseca.

---

<sup>91</sup> CHIAVENATO, Op. cit. p. 85.

<sup>92</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 35 - 36.

Incluye aspectos tales como evaluación de actitudes, mecanismos de motivación, nivel de exigencia de logro, procesos creativos, compromiso, identificación con la organización y con sus objetivos, incidencia de la personalidad del fundador, y cultura organizacional.

♦ **Retroalimentación.** "...es el grado en que la ejecución de las actividades del puesto proporciona información clara y directa sobre la eficacia con que se está desempeñando..."<sup>93</sup>. en otras palabras, tiene que ver con la apreciación de la utilidad práctica de lo que se hace y cómo se hace.

Remite de inmediato al control y evaluación de la ejecución, y depende enteramente del grado de tolerancia al error admisible dentro de la agrupación.

Normal y maquinalmente se utiliza, y de igual manera se le percibe, como medio retaliatorio, en directa proporción al taylorismo de la empresa; lo cual indefectiblemente genera, en el personal, una oposición similar desde sistemáticas posturas de defensa, acudiéndose a todos los medios al alcance para esto.<sup>94</sup>

O de una manera alterna, puede usarse para la observación adaptativa, la capacitación individualizada, la construcción creativa, y el aporte al desarrollo de la empresa en el contexto de su aproximación a los objetivos personales de sus miembros, dentro de un CO abierto a la participación.

La efectividad de la retroalimentación está íntimamente relacionada con su forma de aplicación, la medida de los compromisos que acarrea sobre cada miembro y la resistencia al cambio generada por todo ello. A mayor radicalidad impositiva por encima de la voluntad personal, mayor resistencia al cambio; los cambios se dan en la progresión y la incidencia particular.

---

<sup>93</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 37

<sup>94</sup> BRUNET, Ibid. p. 63.

Para que se gesten tales cambios se ha de tener en cuenta varios detalles:

- Cada cambio entraña un proceso.
- Los cambios a cualquier nivel, indefectiblemente se efectúan desde cambios individuales.
- Los cambios individuales implican el enfrentamiento con los temores propios.
- Para actuar a favor de un cambio se ha de tener conciencia de la existencia y características de un problema en particular.
- Para detectar un problema, el individuo ha de encontrar: hábitos o creencias suyos cuya validez obstruye desempeños, como también, alternativas viables que asimismo existen.
- Cambio significa aprendizaje; para aprender algo se necesita desaprender hábitos anteriores y explorar opciones, en la práctica, con la suficiente constancia <sup>95</sup>.
- El contraste constante y consciente desde las vivencias, retroalimenta con mayor proximidad hacia una acción más eficaz.

Esbozados los anteriores elementos de CO se presentan a continuación opciones de sugerencias para mejorar dicho clima en una agrupación genérica cualquiera.

**5.3.5 Construcción de la herramienta a partir de las dimensiones del clima organizacional.** Es bien sabido que un concienzudo análisis de una información franca y clara, lo más aproximada a lo real, es una pieza básica para una percepción de las fortalezas y debilidades así como para la opción por acciones atinentes dentro de cualquier momento y situación en particular, de acuerdo al

---

<sup>95</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, Ibid. p. 188-189

criterio de cada quien; hay tantas interpretaciones y reacciones como preguntas formuladas.

En este apartado, se genera un cuestionario, tomándose como referencia la teoría vista. Brevemente se han desglosado las anteriores dimensiones de CO entre algunas de las que tienden a asomarse e incluso a mantenerse dentro de la variabilidad en los diversos autores, siendo fundamentales para el diagnóstico y perspectiva global de la forma como se está comportando una organización.

Cómo percibe su trabajo en su organización, es la cuestión fundamental; pero para acercarse a una respuesta honesta es necesario intentar conservar el anonimato, pues de lo contrario se corre el riesgo de perder datos valiosos bajo el temor a la represalia o cualquier otra forma de censura personalizada, tipificada en empresas poco maduras para enfrentar sus dificultades; de ahí la razón de la pregunta cerrada.

De acuerdo con el marco teórico del presente trabajo, se desarrollan las siguientes cuestiones con sus correspondientes respuestas (las resaltadas) cerradas, esperadas para cada una, con la intención de utilizarlas dentro de una encuesta prototipo de clima organizacional, aplicable a empresas en general; sólo en caso de que alguna persona expresamente quisiera atreverse a romper su anonimato, se le pide que explique su(s) respuesta(s).

### ***Comprensión de mi empresa***

#### ***•Factores físicos del ambiente:***

✓ ¿Mi área de trabajo está: húmeda, mal iluminada, fría, desaseada, desordenada, tiene insuficiente privacidad o implica algún riesgo de salud?



✓ ¿Los recursos materiales de los que dispongo son insuficientes o están en mal estado para mi trabajo?

✓ ¿En mi trabajo se me permite adaptar, mejorar o incluso crear mi ambiente físico y mis materiales, según las necesidades de mi labor?

• *Vida privada:*

✓ ¿Por la forma como se organizan las labores en mi empresa, tengo que terminar llevándome mi trabajo a casa?

✓ ¿Durante mi jornada, carezco de algún tiempo y espacio de descanso, en el que yo no tenga nada que ver con mi oficio?

✓ ¿Mi empresa pocas veces me ofrece alguna opción de recreación o incluso me obliga a actividades de integración en las que no me gustaría estar?

• *Remuneración digna:*

✓ ¿Por el dinero que estoy recibiendo, vale la pena ser tratado mal por mis directivos, mis compañeros, las personas a mi cargo o las personas externas a mi institución?

✓ ¿Trabajo por la seguridad del dinero que aquí recibo?

✓ ¿Con el dinero que recibo siempre puedo cubrir mis gastos?

• *Incorporación y permanencia:*

✓ ¿Tengo la seguridad de que en el futuro me dejarán permanecer en este trabajo?

✓ ¿Me fascina la rutina en la que vivo dentro de mi trabajo y no me gustaría salirme de ella ni cambiarle nada?

✓ ¿Me gustaría que me pusieran más oficios y responsabilidades inclusive organizar y resolver más dificultades, sin importar que me paguen lo mismo?

•*Trabajo en sí mismo:*

- ✓ ¿En mi trabajo se me permite hacer mis labores a mi modo, y hasta ensayar cosas diferentes, equivocarme sin recibir ninguna clase de censura personal o, cuando lo hago bien, evitan aprovecharse de mí?
- ✓ ¿Al final de cuentas, logro ver por mí mismo, el resultado o el fruto, o por lo menos el efecto de todos mis esfuerzos: en mi empresa o en los usuarios de mi servicio, para darme cuenta de qué y cómo lo estoy haciendo?
- ✓ ¿Me siento a gusto con la forma como están organizadas las labores en mi empresa y no creo que se deba cambiar nada?

•*Relaciones jerárquicas:*

- ✓ ¿Cuando se presentan situaciones o personas difíciles en mi trabajo, tengo que enfrentarles por mi cuenta y riesgo, incluso, algunas veces lo(s) de afuera ha(n) pasando injustamente por encima de mí?
- ✓ ¿Siento ansiedad cuando me llaman a corregirme y al final me siento molesto porque creo que no me han escuchado, puede ser injusto el reclamo, me han hecho sentir culpable o, por lo menos asustado?
- ✓ ¿Tengo que realizar algunas labores: que no me agradan, que no me parecen, que no me tocan, que no tienen sentido para mí, con las que no estoy de acuerdo, que no se me han explicado con una mínima claridad, o sin contar siquiera de alguna manera con mi opinión?

•*Relaciones con iguales en jerarquía:*

- ✓ ¿Puedo contar con que mis compañeros, en general, no van a decir nada de mí a mis espaldas?
- ✓ ¿Mis compañeros, en general, me escuchan y no me ha dejado sólo, haciéndolo todo, cuando yo me hago cargo de alguna responsabilidad?

✓ ¿Me siento afectado por lo que piensan o pensarán mis compañeros de mí, cada vez que tengo que hacer algo frente a ellos o cada vez que quiero sugerir algo?

• *Satisfacción personal:*

✓ ¿Con alguna frecuencia, siento nostalgia o tristeza porque me gustaría estar divirtiéndome o viviendo experiencias agradables en algún sitio o con muchas personas?

✓ ¿Me concentro tanto, en mis labores habituales, que nada de lo externo me perturba, me molesta, me interfiere o me saca del curso de mi desempeño?

✓ ¿En este momento de mi vida, perder este trabajo significa que me será muy difícil conseguir otro?

• *Pertenencia:*

✓ ¿Cuándo me preguntan por mi trabajo, me alegra contarles con “pelos y señales” qué es lo que hago?

✓ ¿Cuando me digan que tengo que trabajar gratis en lo que estoy trabajando, haciendo lo mismo que ahora hago, en el mismo sitio, con las mismas personas, tanto dentro como fuera de mi horario de trabajo: lo voy a hacer?

✓ ¿Todos mis compañeros saben qué es lo que más me gustaría hacer, me dejan hacerlo como parte de mi trabajo y hasta me piden que les enseñe lo que hago para meterlo dentro de sus propios desempeños de trabajo?

• *Retroalimentación:*

✓ ¿Me inquieta cuando observan lo que yo hago, en particular, por la reprobación que pudiera recibir?

✓ ¿Logro darme cuenta de la utilidad real de lo que hago o de cómo lo hago, en cada momento, y, también con constancia, me gusta probar otras formas de solución donde se necesite?

✓ ¿Me califican mi desempeño: reconociendo cuando he acertado, sin hacerme sentir mal cuando he fallado, dándose cuenta de mis esfuerzos, y dándome amablemente opciones para enfrentar mis dificultades por mí mismo?

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

En el presente apartado se hace una descripción de la metodología utilizada para la elaboración de la investigación del actual documento.

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación en este caso es descriptivo, por lo cual se elabora y aplica una encuesta propia, (ver documentos anexos) que permite la recolección de información primaria y sirve como base de análisis para la posterior presentación del panorama actual del CO en el Hogar Infantil El Canelón.

Este estudio pretende proporcionar herramientas para ejecutar un análisis tras una comparación entre la actitud de cada empleado y su situación actual en el área, en contraste con una propuesta teórica que respalda la aplicación de un instrumento; así mismo luego de un estudio descriptivo, intenta diagnosticar la situación actual del clima organizacional de la empresa y los puntos más sensibles con sus correspondientes posibles soluciones aplicables para el mejoramiento de estas dificultades.

### **6.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

La obtención de la información para el presente trabajo, se logra a partir de una consulta bibliográfica relacionada con el tema de clima organizacional, de acuerdo con algunos autores contemporáneos especializados en la problemática a la cual se hace referencia. Adicionalmente se obtienen datos de la aplicación de un instrumento piloto sobre clima organizacional, diseñado a modo de prueba por el autor, para su aplicación en algunas empresas.

Para aproximarse a esta última forma de obtención de datos, con base en las dimensiones del clima organizacional encontradas en el rastreo bibliográfico, se hace el diseño de una encuesta propia, (ver documentos anexos) susceptible de ser mejorada posteriormente, la cual consta de 30 preguntas de tipo cerrado, distribuidas en 10 temas cada uno con tres preguntas consecutivas y relacionadas que se aplicarán al total de la población de trabajadores del Hogar Infantil El Canelón.

El propósito final de esta encuesta es apoyar con sus resultados las alternativas que se propone que se implementen en el clima organizacional de la mencionada institución.

Este trabajo se adelanta como una interpretación de textos, que se convierte en propositiva al sugerir cambios concretos, a partir de los datos recogidos.

La investigación se relaciona con los objetivos y el propósito al incluirse como un apoyo a la argumentación presentada. Al mismo tiempo se basa en los aspectos teóricos puntuales con los que se caracteriza el clima organizacional; las dimensiones obtenidas son el referente con el que se construye el instrumento; de esta forma se pretende indicar aspectos con los cuales la hipótesis puede ser verificada.

En cuanto al manejo de datos se intenta comparar los resultados obtenidos, en contraste con los criterios ideales de clima organizacional, elaborados con base en el marco referencial

El conjunto de respuestas esperadas, al provenir de cuestionamientos cerrados, no da lugar a la aparición de muchas variables fuera de las indicadas; por tanto, su capacidad diagnóstica es limitada; esto deriva en un nivel de menor

profundización, pero posteriores correcciones que se den al instrumento podrían suplir tal insuficiencia.

### **6.3 MUESTRA Y POBLACIÓN**

“...Una población esta determinada por sus características definitorias, por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación...”<sup>96</sup>.

En esta investigación la población se conforma por los empleados de la institución Hogar Infantil El Canelón y la muestra corresponde a la totalidad de estos funcionarios, es decir, es la misma población excluyendo el personal de apoyo que es externo a la entidad y presta servicios ocasionales. Por lo tanto se cuenta con la colaboración de 11 empleados de planta que labora a diario en El Hogar

Para la recolección de datos previamente se ha construido un instrumento soportado teóricamente que esta compuesto por treinta preguntas de tipo cerrado aplicado en forma de encuesta a la totalidad de los funcionarios

---

<sup>96</sup> TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proyecto de investigación. 3a. ed. Bogotá: ICFES, 1999. p. 34.

## 7. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

A continuación se presenta el transcurso de la aplicación de la encuesta y de la recolección de los datos con su correspondiente análisis

### 7.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Si bien se cuenta con la colaboración de algunos familiares o amigos que le proveen del espacio para la aplicación de las encuestas con sus respectivos compañeros de trabajo, en lo que respecta a los recursos, todos éstos provienen de la gestión del autor. Las personas que intervienen en la investigación son:

**Tabla 2. Personas que intervienen en la investigación**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Rol a desempeñar</b>
Alejandrina García	Directora	Entrevistada
Rosa Helena Boyacá	Asistente administrativa	Entrevistada
Gineth Gallego	Psicóloga	Entrevistada y encuestadora
Esperanza Rodríguez	Jardinera (profesora)	Entrevistada
María Consuelo Martín	Jardinera (profesora)	Entrevistada
Nubia Moyano	Jardinera (profesora)	Entrevistada
Margarita Vargas	Jardinera (profesora)	Entrevistada
Carmen Vargas	Auxiliar de servicios generales	Entrevistada
Adiela Valencia	Auxiliar de servicios generales	Entrevistada
Maribel Hernández	Auxiliar de servicios generales	Entrevistada
Gloria María Tibaquichá	Auxiliar de servicios generales	Entrevistada

Fuente: El autor.



## **7.2 METODOLOGÍA EMPLEADA**

Para el desarrollo del presente trabajo se ha realizado una proto - encuesta a partir de las cuestiones sugeridas en la parte teórica del actual documento; es así que se ha aplicado a todas las integrantes de la institución Hogar Infantil "El Canelón" de Cajicá, Cundinamarca, un modelo de cuestionario con exactamente las mismas preguntas sugeridas originalmente.

Como un instrumento inicial está expuesto a múltiples fallas, tanto de construcción como de aplicación, algunas de las cuales apenas se esbozan más adelante; por lo tanto, es susceptible de muchas posteriores correcciones aunque, por ahora, más allá del alcance de este primer experimento ("Roma no se construyó en un día"), dentro del proceso de diagnóstico y modificación del clima de una organización en particular.

Para la realización de la encuesta se intento tener en cuenta unos elementos básicos para obtener datos los más fidedignos posibles.

## **7.3 INSTRUMENTO**

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la recolección de la información en esta investigación, buscando fiabilidad, resolución oportuna de dudas, aclaraciones al encuestado y rapidez en la toma de la misma, el instrumento para la recolección de la información dentro del tipo de investigación descriptiva que se esta llevando a cabo en este trabajo, es una encuesta propia, practicada personalmente a cada uno de los trabajadores hasta cubrir el total de la población del Hogar Infantil El Canelón

La encuesta esta compuesta por 30 preguntas de tipo cerrado, distribuidas en 10 temas cada uno con tres preguntas consecutivas y relacionadas; el tiempo estimado de duración de la prueba es de 25 minutos como máximo.

En el anexo 1 se menciona el encabezado que cada uno de los empleados tendrá como instructivo para el correspondiente diligenciamiento del instrumento:

#### **7.4 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION**

- El primero y principal requisito es que los encuestados tengan la seguridad real de que la información recogida no será utilizada en su contra, tanto en relación con iguales como con diferentes en jerarquía; por ende, ha de proporcionárseles una mínima relativa garantía de anonimato y confidencialidad en cuanto a la aplicación y al uso del instrumento.
- Para la aplicación del instrumento y, dentro del mismo espíritu que se acaba de describir, se necesita la presencia del autor del trabajo de investigación con el acompañamiento preferiblemente de un profesional en el área de psicología, perteneciente a la institución o no, que dé suficiente garantía de neutralidad frente al grupo encuestado
- Durante el transcurso de la prueba, también se requiere reducir al máximo la filtración de la información entre las personas encuestadas de modo que se eviten prevenciones contra el contenido mismo y posibles sesgos de información.
- El tiempo de aplicación del instrumento esta comprendido entre 15 y 25 minutos como máximo, ya que cada una de las preguntas tienen un tiempo promedio de respuesta de 45 segundos, que es el tiempo necesario para que cada encuestado realice la correspondiente lectura y análisis de la cuestión y

posteriormente registre la respuesta que considere adecuada, siempre buscando darle el sentido más completo posible a la interrogación.

Una vez realizada la encuesta se comienza el manejo de los datos obtenidos, contrastados con el conjunto de las respuestas de referencia.

**Respuestas propuestas:** De acuerdo con el marco teórico del presente trabajo, las respuestas esperadas para cada cuestión, son las siguientes, resaltadas con mayúsculas, cursivas, subrayadas y negrilla:

***Factores físicos del ambiente***

1) ¿Mi área de trabajo no tiene las condiciones adecuadas para el normal desempeño de mis labores? (instalaciones, iluminación, ventilación privacidad, aseo, etc.)

SI **NO**

2) ¿Los recursos materiales de los que dispongo son insuficientes o están en mal estado para mi trabajo?

SI **NO**

3) ¿En mi trabajo se me permite adaptar, mejorar o incluso crear mi ambiente físico y mis materiales, según las necesidades de mi labor?

**SI** NO

### ***Vida privada***

4) ¿Por factores ajenos a mí voluntad como desorganización en los procesos, mala comunicación, exceso de labores, etc., termino llevando trabajo a mi casa para poder cumplir adecuadamente con las responsabilidades laborales?

SI **NO**

5) ¿Durante mi jornada de trabajo, tengo algún tiempo de descanso, en el que yo pueda sustraerme momentánea y completamente de mis obligaciones laborales?

**SI** NO

6) ¿Mi empresa propicia espacios de recreación o integración que me permitan conocer otras facetas personales de mis compañeros?

**SI** NO

### ***Remuneración digna***

7) ¿Por el salario que estoy recibiendo actualmente, es justificable tolerar malos tratos por parte de mis directivos, o compañeros, o subordinados, con el propósito de conservar el trabajo y no perder mis ingresos mensuales?

SI **NO**

8) ¿Trabajo en esta organización por que tengo asegurado mi ingreso mensual y no hay momentáneamente otra oportunidad laboral a mi alcance?

SI NO

9) ¿Los ingresos derivados de mi empleo actual, son suficientes para cubrir mis necesidades económicas básicas?

SI NO

***Ambiente laboral***

10) ¿Si existiera la posibilidad de contratación laboral en otra empresa similar con el mismo salario pero con un excelente ambiente de trabajo, me vincularía laboralmente a esa empresa?

SI NO

11) ¿Si existiera la posibilidad de trabajar en otra empresa similar, con el mismo nivel de ingresos mensuales, en la que claramente se tenga en cuenta mi opinión, mi creatividad y mi experiencia en la toma de decisiones y en la mejora continua de los procesos de la organización; cambiaría a esa alternativa laboral?

SI NO

12) ¿La empresa en la que estoy laborando actualmente se distingue por tener un excelente grupo de trabajo el que se destaca la comunicación, la camaradería y buena calidad de las relaciones interpersonales

SI NO

***Incorporación y permanencia***

13) ¿Siento que tengo estabilidad laboral en mi empleo actual?

**SI** NO

14) ¿Me siento cómodo en el ambiente de trabajo que tiene la empresa?

**SI** NO

15) ¿Me gustaría tener mas responsabilidades dentro de la institución independientemente de que exista o no un aumento de sueldo?

**SI** NO

***Trabajo en sí mismo***

16) ¿En las actividades laborales, la empresa propicia la autonomía, la implementación de nuevas propuestas, la creatividad y/o la iniciativa en general?

**SI** NO

17) ¿Tengo la retroalimentación adecuada de mi desempeño o de mi gestión, por parte de la empresa o los usuarios de mi servicio, con la que se pueda evaluar y mejorar los procesos a mi cargo?

**SI** NO

18) ¿Me siento a gusto con la forma como están organizadas las labores en mi empresa y no considero que se deba cambiar nada?

SI **NO**

***Relaciones jerárquicas***

19) ¿Cuándo se presentan situaciones o personas difíciles en mi trabajo, tengo que enfrentarles por mi cuenta y riesgo, incluso, algunas veces lo(s) de afuera ha(n) pasando injustamente por encima de mí?

SI **NO**

20) ¿Siento ansiedad cuando me llaman mi superior y al final me siento molesto porque creo que no me han escuchado, puede ser injusto el reclamo, me han hecho sentir culpable o, asustado?

SI **NO**

21) ¿Tengo que realizar algunas labores que no me agradan, que no tienen sentido para mí, o con las que no estoy de acuerdo y que no se me han explicado con una mínima claridad o sin contar siquiera de alguna manera con mi opinión?

SI **NO**

***Relaciones con iguales en jerarquía***

22) ¿Puedo contar con que mis compañeros, en general, no van a decir nada de mí a mis espaldas?

**SI** NO

23) ¿Mis compañeros, en general, me escuchan y no me ha dejado sólo, haciéndolo todo, cuando yo me hago cargo de alguna responsabilidad?

SI NO

24) ¿Me siento cohibido por lo que puedan pensar o comentar mis compañeros de mí, cada vez que tengo que hacer algo frente a ellos o cada vez que quiero sugerir algo?

SI NO

***Satisfacción personal***

25) ¿Con alguna frecuencia, siento algún tipo de malestar porque me gustaría tener un ambiente de trabajo más agradable?

SI NO

26) ¿Me concentro tanto, en mis labores habituales, que nada de lo externo me perturba, me molesta, me interfiere o me saca del curso de mi desempeño?

SI NO

27) ¿En este momento de mi vida, perder este trabajo significa que me será muy difícil conseguir otro?

SI NO



### ***Pertenencia***

28) ¿Cuándo me preguntan por mi trabajo, me alegra hacer una descripción clara y precisa de la empresa, de mis compañeros y de mi labor?

**SI** NO

29) ¿Me gusta tanto mi trabajo, que si tuviera el dinero necesario para no trabajar nunca más y me propusieran trabajar gratis, haciendo lo mismo que ahora hago, en el mismo sitio y con las mismas personas, lo aceptaría?

**SI** NO

30) ¿Todos mis compañeros saben qué es lo que más me gustaría hacer para mejorar mi gestión, me dejan hacerlo como parte de mi trabajo y hasta me piden que les enseñe lo que hago para incluirlo dentro de sus propios desempeños de trabajo?

**SI** NO

### ***Retroalimentación***

31) ¿Me inquieta cuando mis compañeros observan lo que yo hago, en particular, por la reprobación que pudiera recibir?

SI **NO**

32) ¿Logro darme cuenta de la utilidad real de lo que hago o de cómo lo hago, en cada momento, y, también con constancia, me gusta probar otras formas de solución donde se necesite?

**S/** NO

33) ¿Me califican mi desempeño: reconociendo cuando he acertado, sin hacerme sentir mal cuando he fallado, dándose cuenta de mis esfuerzos, y dándome amablemente opciones para enfrentar mis dificultades por mí mismo?

**S/** NO

Si las anteriores eran las soluciones teóricas, a continuación se presentan las respuestas reales obtenidas de los encuestados (Véase anexo).

## **7.5 RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y CONTRASTACION**

Enseguida, se presentan los datos organizados en su respectivo gráfico, con las siguientes convenciones:

Número de la pregunta

Respuesta esperada

Número de personas que respondieron SÍ y porcentaje correspondiente

Número de personas que respondieron NO y porcentaje correspondiente

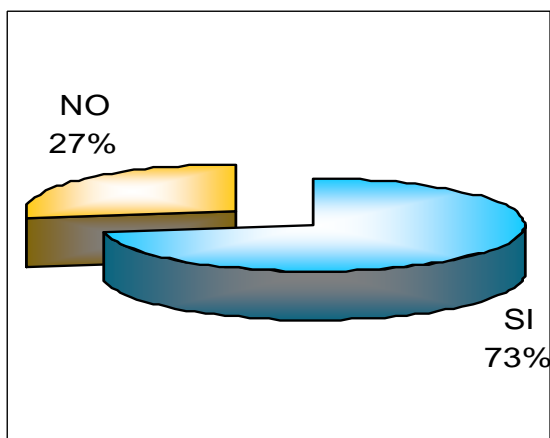
Luego, se presenta un balance, por temas, del contraste entre las respuestas esperadas y las respuestas obtenidas.

**Tabla 3. Resultados relacionados con los factores físicos del ambiente.**

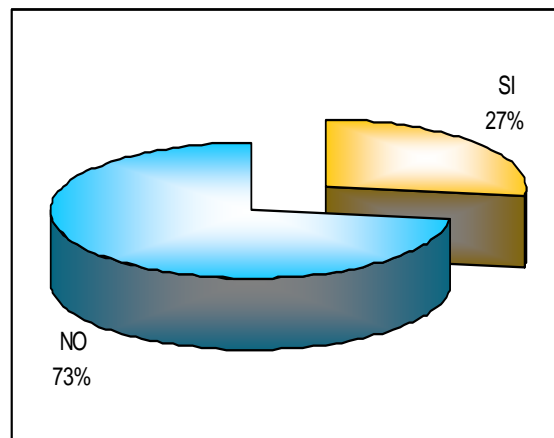
<b>FACTORES FÍSICOS DEL AMBIENTE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. ¿Mi área de trabajo tiene las condiciones adecuadas para el normal desempeño de mis labores? (instalaciones, iluminación, ventilación privacidad, aseo, etc.)	8	3
2. ¿Los recursos materiales de los que dispongo son insuficientes o están en mal estado para mi trabajo?	3	8
3. ¿En mi trabajo se me permite adaptar, mejorar o incluso crear mi ambiente físico y mis materiales, según las necesidades de mi labor?	11	0

Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

**Gráfico 2. Área de trabajo**

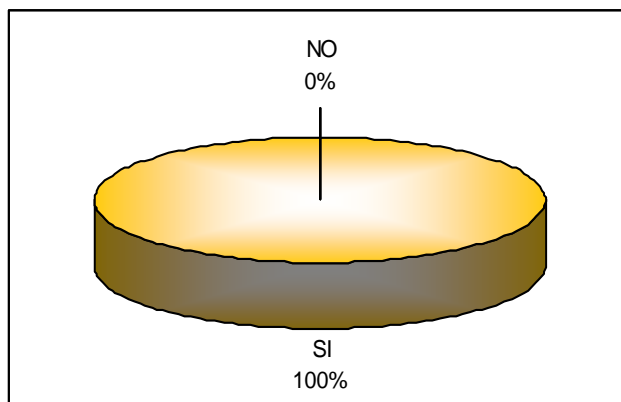


**Gráfico 3. Recursos materiales**



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

**Grafico 4. Adaptación de ambiente físico.**



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

A la pregunta pertinente al área de trabajo, el 73% de los encuestados considera que sus condiciones de trabajo son adecuadas, el 27% restante manifiesta lo contrario. En este aspecto, el ambiente de trabajo es percibido de diferente manera por los individuos, es decir, lo que para un trabajador es óptimo, tal vez no lo sea para otro trabajador en la misma zona de labores, por tanto lo que se mide a nivel administrativo acerca de las condiciones físicas de ambiente de trabajo es que estas no interfieran de manera negativa en la salud o generen accidentes de que puedan afectar negativamente al trabajador.

Para el caso del Hogar Infantil el Canelón, un 27% de trabajadores (correspondiente a 3 personas) es un indicador importante si de salud laboral se trata. En este caso sería oportuno que la dirección del mencionado Hogar solicitara una evaluación por parte de la aseguradora de riesgos profesionales, no solamente para identificar las posibles fallas y aplicar los correctivos, sino por que estas mismas condiciones pueden estar afectando a los usuarios del servicio que presta el hogar, en este caso los niños.

La pregunta numero 2, relacionada con la disposición de los recursos para ejercer las labores, presenta un resultado del 73% conforme con los recursos disponibles, frente a un 23% inconforme con los mismos. Se observa en ese caso que los porcentajes son similares a los de la primera pregunta, por lo que es posible deducir que las mismas personas inconformes con el ambiente físico, están inconformes con los recursos que se les proporcionan. En este caso, dado el carácter confidencial de la encuesta, es difícil determinar si esta hipótesis es verdadera, sin embargo, la dirección puede hacer una evaluación de los recursos disponibles y su asignación, pues de existir tres personas inconformes con este factor se puede estar afectando el desempeño de sus labores y por tanto el objetivo de servicio del Hogar infantil.

La tercera pregunta asociada con la libertad que tiene el trabajador para adaptar su ambiente físico a las necesidades laborales, arroja un resultado del 100% de los encuestados que manifiestan “sí” contar con esta libertad. La unanimidad en esta respuesta es relevante, pues de pretender generar cambios para mejorar el ambiente físico, se podría contar con la participación activa de todos los trabajadores.

En definitiva, para este grupo de preguntas relacionadas con el ambiente físico, se puede leer en las respuestas que hay satisfacción general de los trabajadores con su ambiente de trabajo, por lo que se concluye que este factor no es relevante para afectar el clima laboral del Hogar Infantil.

Las preguntas diseñadas para determinar si las labores del trabajador interfieren en su vida privada, presentan los siguientes resultados:

**Tabla 4. Resultados relacionados con la vida privada**

<b>VIDA PRIVADA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
4. ¿Por factores ajenos a mí voluntad como desorganización en los procesos, mala comunicación, exceso de labores, etc., termino llevando trabajo a mi casa para poder cumplir adecuadamente con las responsabilidades laborales?	3	8
5. ¿Durante mi jornada de trabajo, no tengo algún tiempo de descanso, en el que yo pueda sustraerme momentánea y completamente de mis obligaciones laborales?	5	6
6. ¿Mi empresa propicia espacios de recreación o integración que me permitan conocer otras facetas personales de mis compañeros?	1	10

Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

Gráfico 5. Organización del trabajo

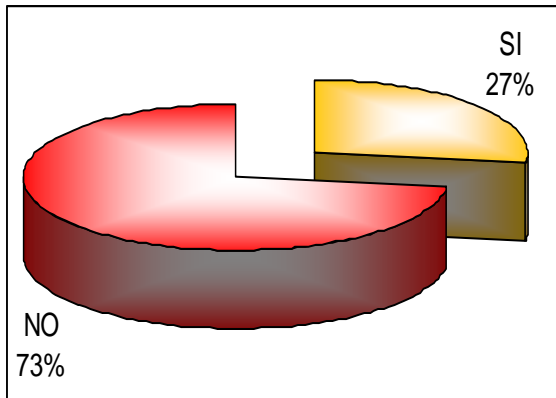
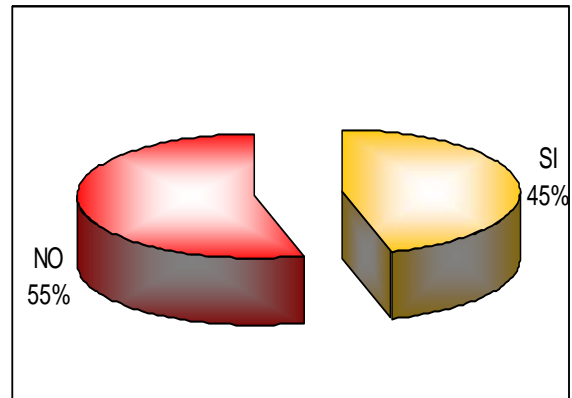
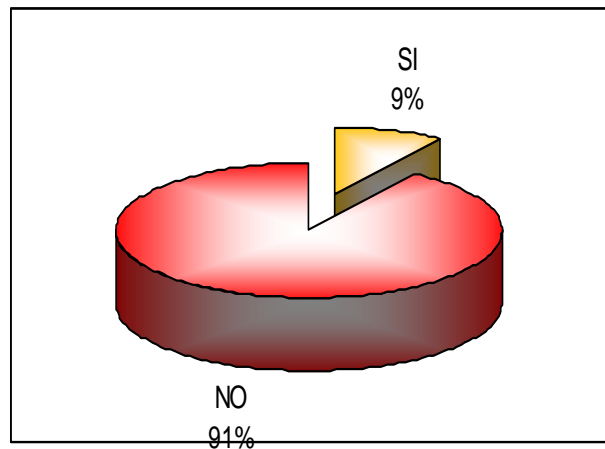


Gráfico 6. Espacios en la jornada laboral



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

Gráfico 7. Espacios de recreación e integración



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

La cuarta pregunta pretende percibir si la distribución y organización de de las tareas y el tiempo para cumplir con éstas, tiene influencia en la vida privada del trabajador, al respecto el 27% de la muestra encuestada expresa inconformidad con este factor, mientras que el 73% restante no se siente afectado con la distribución y organización de sus tareas.

En este sentido, se puede decir que las tareas, el flujo de información, la comunicación y otros factores inherentes al desarrollo y desempeño laboral cuentan con una buena organización, o que el hecho de que los trabajadores tengan libertad para adaptar sus recursos también implica libertad para organizar personalmente su tiempo y sus tareas, en ambos casos la situación es positiva para el clima laboral.

Con referencia a la pregunta numero cinco, el 55% de los encuestados dice contar con un espacio de relajación y sustracción de las labores, el 45% restante dice no contar con este espacio. La situación para esta pregunta está dividida, se logró detectar que un grupo de personas asumió el horario de almuerzo como el espacio de relajación en mención, aspecto que es perfectamente válido, el otro grupo difiere por que admitió que estos espacios deben ser distintos al horario de almuerzo, y por tanto no se sienten beneficiados de este tiempo de descanso. Acerca de este factor se denota que un porcentaje importante de personas no se desconectan ni por un momento de su labor diaria, incluso no consideran que los espacios otorgados por ley (como el horario de almuerzo) no son aprovechados realmente para relajarse, aspecto que puede afectar de manera negativa el clima laboral del Hogar.

Respecto de los espacios de recreación e integración entre los trabajadores, el 91% de la muestra encuestada presenta respuesta negativa a este ítem, esto frente al 9% que dice contar con estos espacios puede resultar contradictorio, pues no se permite determinar como en un grupo de once personas, diez no participan en actividades grupales y una si lo hace, por lo que se teoriza un error de interpretación por parte de ese único encuestado.

El análisis del resultado permite dilucidar que no generar estos espacios de integración tiene influencia en el clima laboral del hogar. Las actividades lúdicas

bien preparadas, que fomenten la participación y la integración del grupo de trabajo, no solo consiente una integración entre compañeros de trabajo, sino que también permite identificación con la empresa, aspecto que favorece el sentido de pertenencia.

La tabla cinco refleja los puntos diseñados para detectar si la remuneración actual e los trabajadores puede o no afectar el clima laboral del Hogar:

**Tabla 5. Resultados relacionados con la remuneración digna**

<b>REMUNERACIÓN DIGNA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
7. ¿Por el salario que estoy recibiendo actualmente, es justificable tolerar malos tratos por parte de mis directivos, o compañeros, o subordinados, con el propósito de conservar el trabajo y no perder mis ingresos mensuales?	0	11
8. ¿Trabajo en esta organización por que tengo asegurado mi ingreso mensual y no hay momentáneamente otra oportunidad laboral a mi alcance?	10	1
9. ¿Los ingresos derivados de mi empleo actual, son suficientes para cubrir mis necesidades económicas básicas?	5	6

Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

El gráfico ocho representa que el 100% de los trabajadores del hogar, no estarían dispuestos a recibir malos tratos por el dinero que reciben como salario. Este factor es complejo de medir, pues a veces no se trata de una cuestión económica sino de dignidad humana. Sin embargo, es importante tener en cuenta este resultado para hacer una valoración de cargos y establecer si las funciones son acordes con el perfil y el salario del trabajador. De esta manera se facilita determinar si la remuneración afecta en absoluto el clima organizacional del hogar.



Grafico 8. Valoración de la remuneración

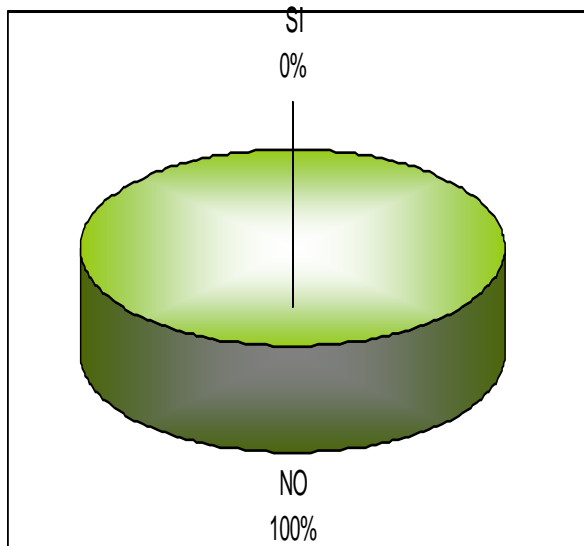
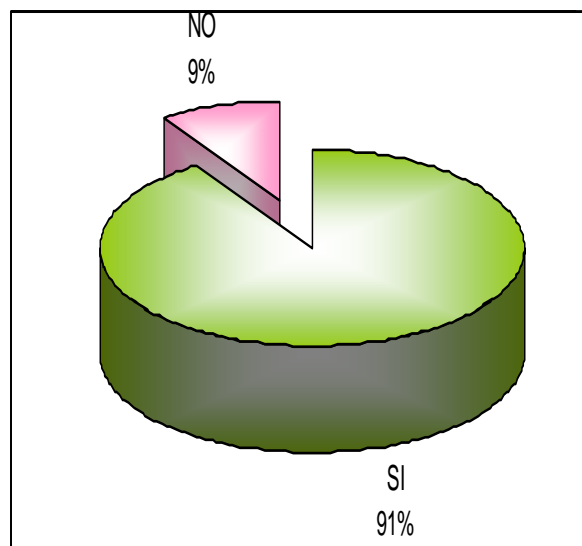
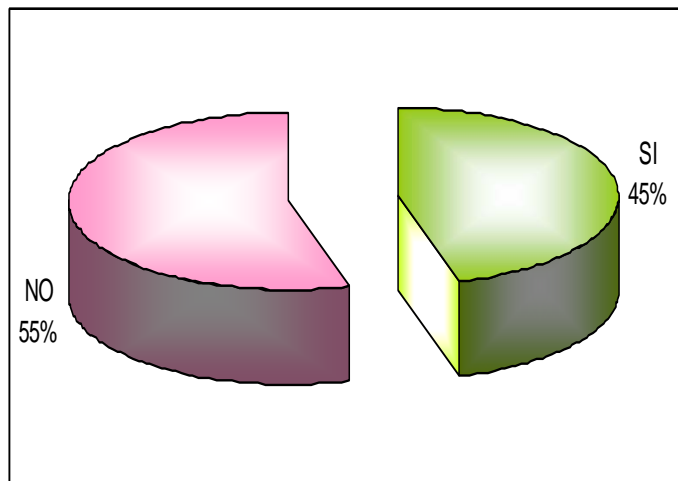


Grafico 9. Seguridad del ingreso



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

Grafico 10. Satisfacción de la remuneración



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

En el gráfico nueve, relacionado con la pregunta numero ocho, el 91% de los encuestados expresa sentirse seguro en su trabajo, y sentir segura su remuneración mensual. Este factor puede estar asociado con la situación actual

del país en cuanto a estabilidad laboral, por lo que la pregunta perdería validez frente al tema de clima laboral que se pretende diagnosticar, no obstante, por la misma razón (la inestabilidad laboral que actualmente se vive en Colombia), sentirse seguro en un empleo favorece el desempeño laboral, pero no es garantía de que genere un buen clima de trabajo.

El último gráfico de este bloque de preguntas evidencia un 55% de respuestas positivas y un 45% de respuestas negativas. En este caso la respuesta está dividida y por tanto no es fácil percibir si se trata del manejo que las personas le dan a sus ingresos, o que existe una distribución de salarios inequitativa y diferente incluso en cargos similares. Por esto para apoyar este ítem se debería conocer la remuneración de los trabajadores del hogar y asociarlo con las respuestas a esta pregunta. De esta manera sería mas factible sustentar una influencia de este ítem en el clima laboral del hogar.

Concadenando las preguntas relacionadas con la remuneración, se percibe conformidad y seguridad por parte de los trabajadores, por tanto esto no influye de manera significativa en el clima de trabajo actual.

Seguidamente se relaciona el grupo de preguntas asociadas a la incorporación y permanencia de los empleados con el Hogar Infantil:

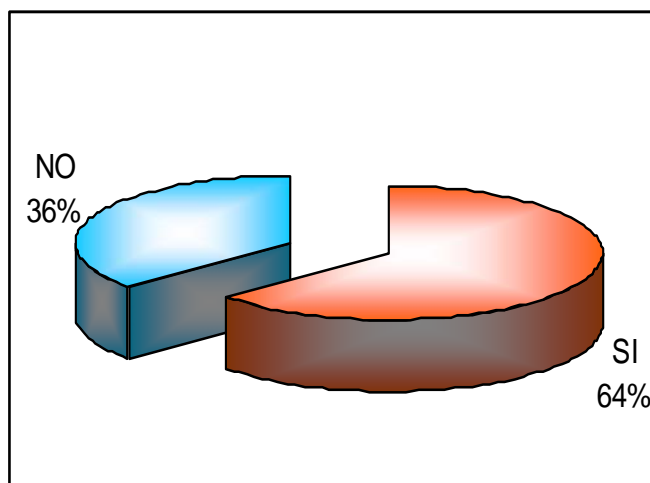
A la pregunta numero diez, el 64% de las personas encuestadas estaría dispuesta a cambiar de empleo por un salario similar, pero con mejor ambiente de trabajo. Aquí se evidencia en problema de clima organizacional dado que el porcentaje es representativo, pues siete de las once personas se sienten inconformes con el clima laboral de la empresa y cambiarían por mejores condiciones, aspecto que degenera el compromiso con la empresa y el sentido de pertenencia.

**Tabla 6. Resultados relacionados con incorporación y permanencia**

<b>INCORPORACIÓN Y PERMANENCIA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
10. ¿Si existiera la posibilidad de contratación laboral en otra empresa similar con el mismo salario pero con un excelente ambiente de trabajo, me cambiaría para esa empresa?	7	4
11. ¿Si existiera la posibilidad de trabajar en otra empresa similar, con el mismo nivel de ingresos mensuales, en la que claramente se tenga en cuenta mi opinión, mi creatividad y mi experiencia en la toma de decisiones y en la mejora continua de los procesos de la organización; cambiaría a esa alternativa laboral?	5	6
12. ¿La empresa en la que estoy laborando actualmente se distingue por tener un excelente grupo de trabajo el que se destaca la comunicación, la camaradería y buena calidad de las relaciones interpersonales?	6	5
13. ¿Me gustaría tener mas responsabilidades dentro de la institución independientemente de que exista o no un aumento de sueldo?	2	9

Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

**Grafico 11. Relación salario/ambiente de trabajo**



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

Grafico 12. Relación salario/participación

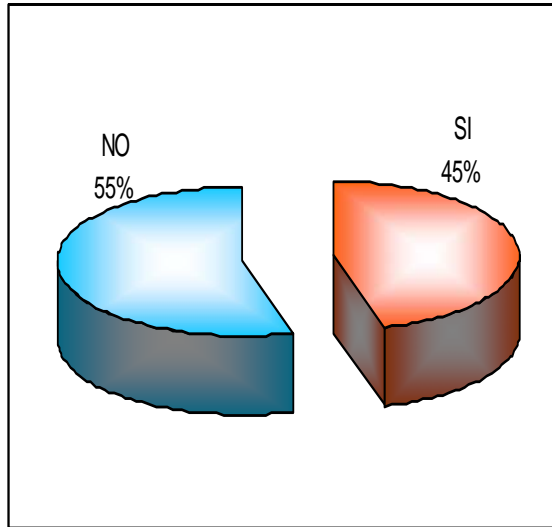
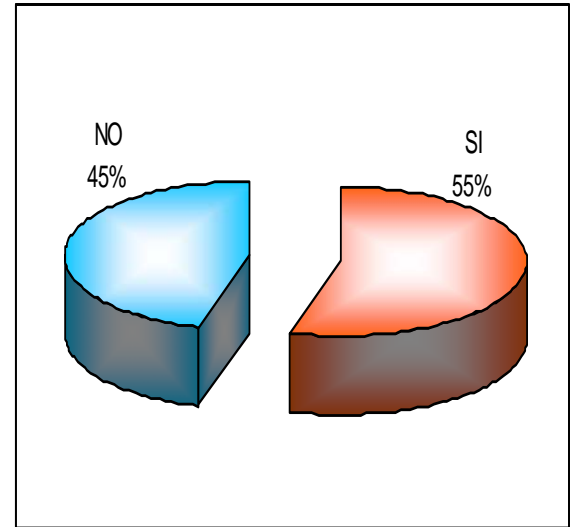
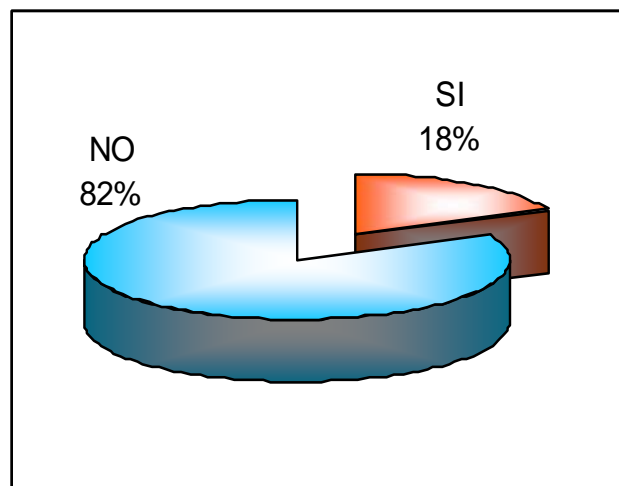


Gráfico 13. Percepción del grupo de trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

Gráfico 14. Compromiso con la institución



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

La distribución porcentual de las respuestas en la pregunta numero once, presenta un resultado del 45% de trabajadores dispuestos a cambiar de institución en pro de una mayor participación en las actividades de la organización, frente al 55% que no lo harían. En este último resultado se pueden percibir dos situaciones: la

primera , que mas de la mitad de los trabajadores no sienten que se les permita que pueden participar activamente y tener cierto grado de ingerencia en el desarrollo de las funciones generales del hogar infantil, y la segunda, que sencillamente no están interesados en hacerlo, por lo tanto se sienten conformes y no verían necesario cambiar en miras a sentirse parte activa de una institución, por tanto esta pregunta es ambivalente, pues se puede relacionar con el clima de trabajo o se puede relacionar con el perfil de los trabajadores, por tanto este resultado tendría mediana relevancia en el diagnóstico que se está ejecutando.

En la pregunta numero doce, las respuestas están igualmente divididas, el 55% pertinente a seis personas se sienten satisfechos con su grupo de trabajo, y otro 45% no considera que haya buenas relaciones grupales. Con este resultado se observa que casi la mitad de los trabajadores no se siente integrado o no hay empatía con el grupo con el que labora, esto hace vulnerable el clima organizacional en la institución.

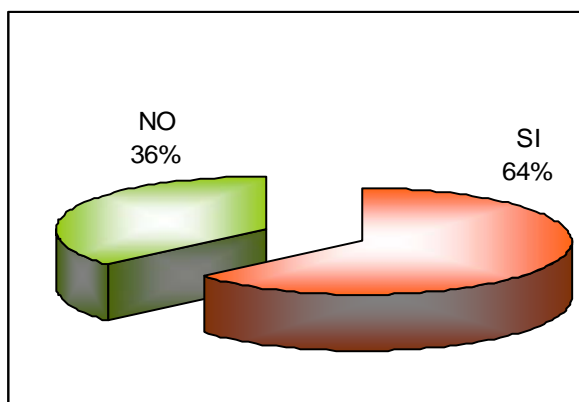
La pregunta final de este bloque, la numero trece muestra un 82% de trabajadores que no desearían tener más responsabilidades independientemente del sueldo que reciben, frente a un 18% que si aceptarían tener más responsabilidades. Al respecto se deduce que la mayoría de trabajadores del Hogar Infantil tienen asignadas suficientes tareas, o que en la mayoría de trabajadores no se ha generado un sentido de pertenencia sólido con la institución, por lo que seria necesario evaluar los puestos de trabajo a fin de corroborar si es trabajo suficiente o falta de sentido de pertenencia. De darse una carencia en cuanto al sentido de pertenencia, se advierte una falla en el clima organizacional que hace que no se fomenten lazos trabajador-institución.

**Tabla 7. Resultados relacionados con el trabajo en sí mismo**

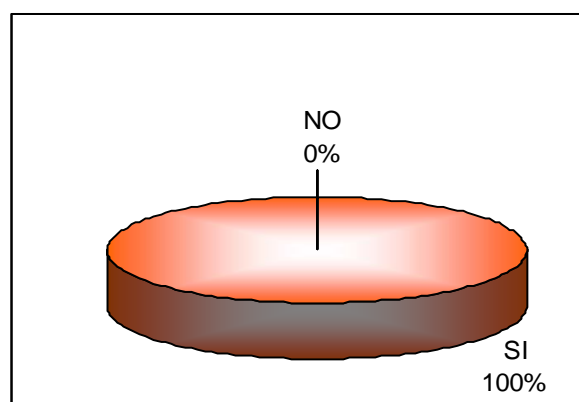
<b>TRABAJO EN SÍ MISMO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
14. ¿En las actividades laborales, la empresa propicia la autonomía, la implementación de nuevas propuestas, la creatividad y/o la iniciativa en general?	7	4
15. ¿Tengo la retroalimentación adecuada de mi desempeño o de mi gestión, por parte de la empresa o los usuarios de mi servicio?	11	0
16. ¿Me siento a gusto con la forma como están organizadas las labores en mi empresa y no considero que se deba cambiar nada?	5	6

Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

**Gráfico 15. Autonomía en las actividades**

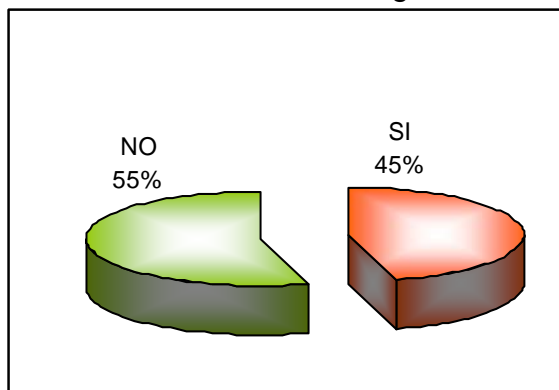


**Gráfico 16. Retroalimentación**



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

**Gráfico 17. Conformidad con la organización del trabajo**



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

El gráfico 15, correspondiente con la pregunta catorce, muestra un 64% de satisfacción en cuanto a la autonomía e iniciativa en las actividades laborales de los trabajadores del hogar infantil, otro 36% no se siente autónomo en sus funciones, este último resultado pertenece a cuatro personas. Aunque el resultado de esta pregunta resulta en su mayoría positivo, se destaca que para el clima organizacional un 36% de personas inconformes puede generar influencia directa o indirecta sobre el restante 64% que se dice satisfecho.

Con respecto a la pregunta sobre retroalimentación adecuada, el 100% de los encuestados señala la respuesta positiva. Claro está que en este caso no se logra establecer si existen prácticas de evaluación de desempeño de manera periódica por parte del director, o se trata de observaciones frecuentes dirigidas a los empleados en pro de mantener control sobre las actividades que se realizan. De todas maneras, en ambos casos esta retroalimentación es beneficiosa para el ambiente organizacional siempre y cuando se efectuó de manera positiva.

Otro aspecto importante es la retroalimentación de los usuarios del servicio, en este caso, por tratarse de niños, este factor está determinado por lazos de afecto mas que por vínculos laborales o comerciales, esto no quiere decir que la influencia de los menores no sea provechosa para el clima laboral de la institución.

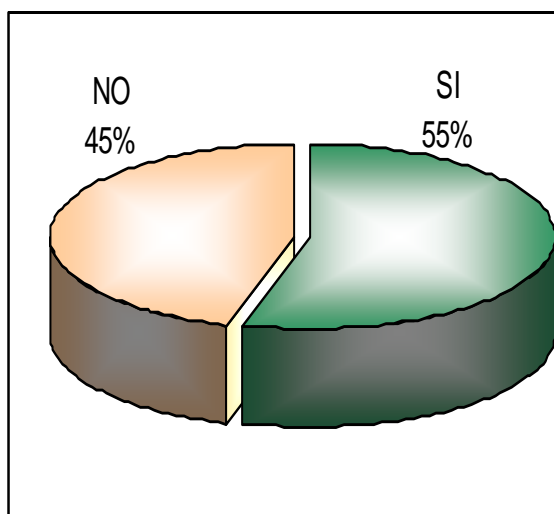
La pregunta numero 16 arroja un resultado del 55% para la respuesta “no” y un 45% para la respuesta “sí”, es decir, los primeros no se sienten a gusto con la organización del trabajo y los segundos si lo están. El porcentaje negativo de esta pregunta resulta relevante en cuestiones de clima organizacional, pues la organización del trabajo tiene efecto en otros factores como las relaciones laborales, el sentido de pertenencia y la satisfacción con las funciones desempeñadas.

**Tabla 8. Resultados relacionados con las relaciones jerárquicas**

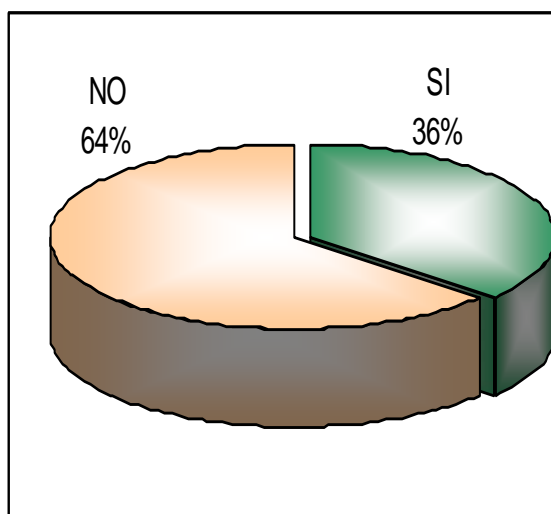
RELACIONES JERARQUICAS	SI	NO
17. ¿Cuándo se presentan situaciones o personas difíciles en mi trabajo, tengo que enfrentarles por mi cuenta y riesgo, incluso, algunas veces lo(s) de afuera ha(n) pasando injustamente por encima de mí?	6	5
18. ¿Siento ansiedad cuando me llama mi superior y al final me siento molesto porque creo que no me han escuchado, puede ser injusto el reclamo, me han hecho sentir culpable o, asustado?	4	7
19. ¿Tengo que realizar algunas labores que no me agradan, que no tienen sentido para mí, o con las que no estoy de acuerdo y que no se me han explicado con una mínima claridad o sin contar siquiera de alguna manera con mi opinión?	1	10

Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

**Gráfico 18. Confianza en el director**



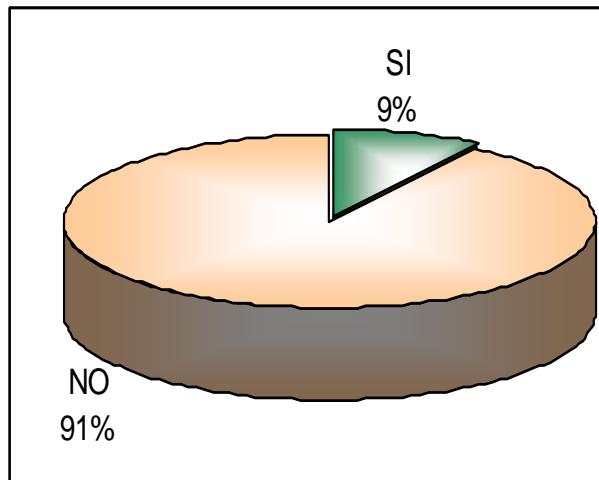
**Gráfico 19. Percepción sobre el director**



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor



Gráfico 20. Grado de instrucción y distribución de labores



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

Los resultados del bloque de preguntas vinculadas a las relaciones jerárquicas reflejan un 55% de confianza en el director frente a un 45% que no lo hace. El objeto de la pregunta numero 17, relacionada con los porcentajes mencionados anteriormente es conocer si los trabajadores sienten suficiente confianza para comentarle una situación difícil a su jefe inmediato o director, o prefieren hacer caso omiso, solucionar el problema por cuenta propia o permitir atropellos antes que dirigirse a una instancia superior como alternativa para mediar en un conflicto.

La situación de los empleados del Hogar Infantil el Canelón demuestra que casi la mitad de los empleados no siente la suficiente confianza para comentarle un conflicto a su director, este comportamiento puede ser común entre las personas, independientemente de la relación que se tenga con el jefe inmediato, por tanto no necesariamente debe estar relacionado con factores de relación jerárquica.

La anterior afirmación se puede apoyar con el resultado arrojado en la pregunta número 18, el 64% de las personas encuestadas no se sienten cohibidas o temerosas de acercarse a su director o jefe inmediato. También se puede deducir

que se presentan relaciones de cordialidad y buen trato entre el superior y la mayoría de los subalternos. De todas maneras es importante no dejar de lado a las cuatro personas que sienten inseguridad cuando son llamados por el superior, puede ser que se trate de personal nuevo que no tiene la suficiente confianza, o personas que anteriormente han sido amonestadas y por tanto no quieren que se repita dicha circunstancia.

La pregunta numero 19 presenta un resultado del 91% de los encuestados que se siente a gusto con las labores asignadas, y siente que las funciones son acordes y justas a los cargos.

Los resultados presentados en los párrafos anteriores, muestran que las relaciones jerárquicas no son un factor predominante en el mal clima laboral.

Con respecto al grupo de preguntas para percibir las relaciones entre iguales en jerarquía, se dan los siguientes resultados:

**Tabla 9. Resultados relacionados con las relaciones con iguales en jerarquía**

<b>RELACIONES CON IGUALES EN JERARQUIA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
20. ¿Puedo contar con que mis compañeros, en general, no van a decir nada de mí a mis espaldas?	4	7
21. ¿Mis compañeros, en general, me escuchan y no me ha dejado sólo, haciéndolo todo, cuando yo me hago cargo de alguna responsabilidad?	8	3
22. ¿Me siento cohibido por lo que puedan pensar o comentar mis compañeros de mí, cada vez que tengo que hacer algo frente a ellos o cada vez que quiero sugerir algo?	5	6

Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

Gráfico 21. Confianza en los compañeros

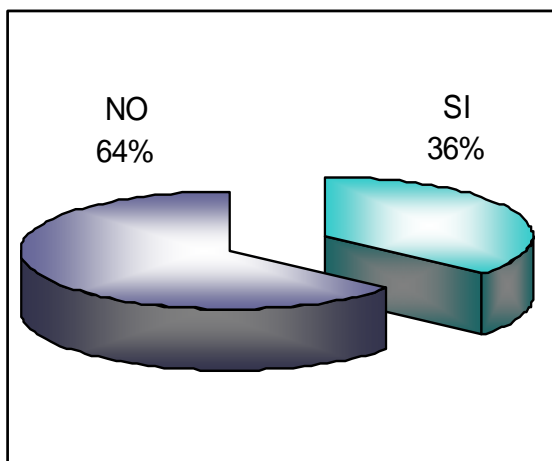
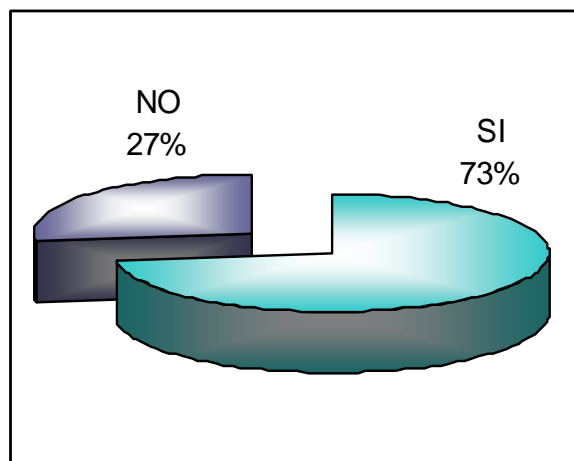
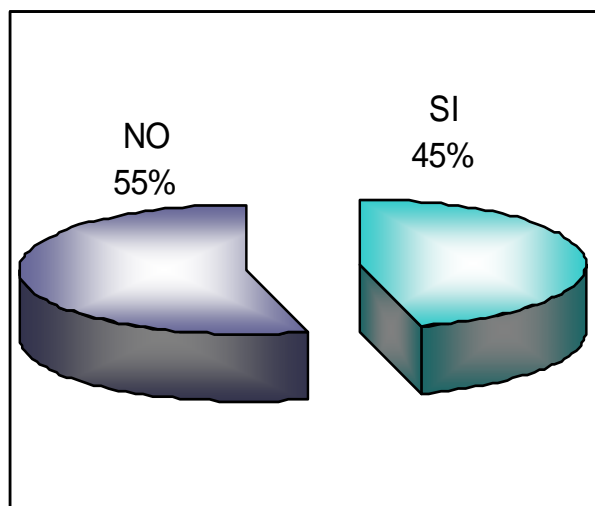


Gráfico 22. Percepción de los compañeros de grupo.



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

Gráfico 23. Confianza al interactuar



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

La pregunta 19 orientada a percibir el grado de confianza entre compañeros de trabajo, presenta un 64% de respuestas negativas. Un gran porcentaje de trabajadores no tiene confianza entre si mismos y piensa que pueden ser víctimas

de comentarios malintencionados. Solo un 36% se siente confiado en este aspecto.

La pregunta numero 20 presenta un 73% de sentimientos positivos de camaradería y compañerismo entre los trabajadores. Este resultado pesa sobre otros aspectos que influyen en el clima organizacional, pues cuando existen buenas relaciones en los grupos de trabajo, se tejen lazos de unión que permiten solucionar conflictos rápidamente y generar ambientes de trabajo amables.

Sin embargo, aunque la pregunta numero 20 parece indicar compañerismo, la pregunta numero 21 contradice este resultado, pues existe un 45% de personas que se sienten cohibidas de participar frente a sus compañeros de trabajo. Claro que este factor puede estar asociado a aspectos de timidez más que de confianza en el grupo, por lo que prevalecería el resultado de la pregunta numero 20.

En conclusión para este grupo de preguntas se observa que se manejan buenas relaciones entre iguales, y que las relaciones entre compañeros son positivas en beneficio del ambiente de trabajo.

**Tabla 10. Resultados relacionados con la satisfacción personal**

<b>SATISFACCIÓN PERSONAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
23. ¿Con alguna frecuencia, siento algún tipo de malestar porque me gustaría tener un ambiente de trabajo mas agradable?	2	9
24. ¿Me concentro tanto, en mis labores habituales, que nada de lo externo me perturba, me molesta, me interfiere o me saca del curso de mi desempeño?	9	2
25. ¿En este momento de mi vida, perder este trabajo significa que me será muy difícil conseguir otro?	7	4

Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

Gráfico 24. Satisfacción con el ambiente de trabajo.

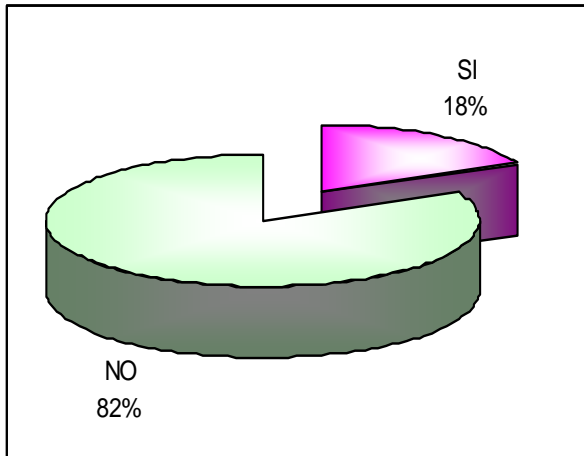
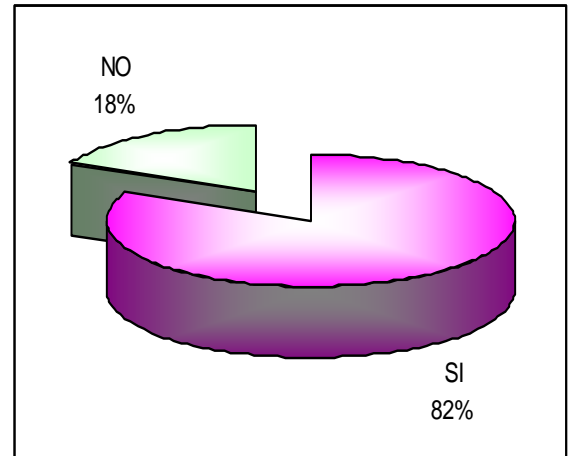
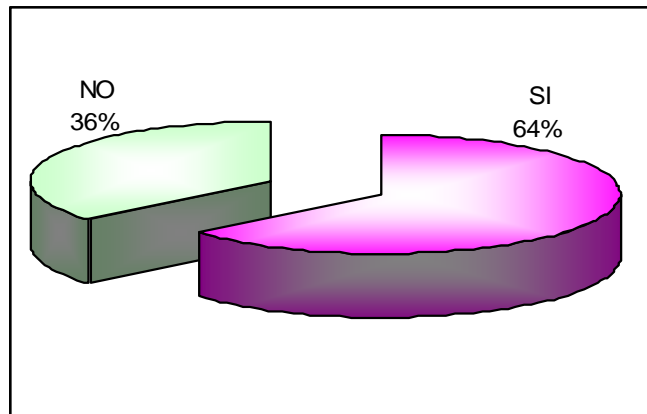


Gráfico 25. Grado de concentración



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

Gráfico 26. Valoración del puesto de trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

A la pregunta directa sobre ambiente de trabajo (pregunta numero 23), el 82% de la muestra encuestada se siente trabajando en un ambiente agradable y por tanto no se perturban sus labores por influencia de un ambiente negativo. Aunque sólo dos personas dicen sentirse afectadas frecuentemente por este ambiente, es necesario conocer a fondo cuales son los motivos de su respuesta, esto con el fin de detectar fallas y corregir, pues el ideal es un ambiente óptimo para todos.

La pregunta numero 24, diseñada para medir la influencia del ambiente en la concentración de las personas para el desempeño de sus labores, el mismo 82% señala poder trabajar concentrado y tranquilo, por lo que se corrobora el resultado de la respuesta a la pregunta numero 23.

La pregunta numero 25 se relaciona bajo dos aspectos: Uno la valoración del puesto de trabajo que tienen las personas por lo que este representa para sus vidas y dos, la valoración que tiene el puesto de trabajo por alguna circunstancia personal que atraviesa el individuo. En cualquiera de los dos casos se puede ver influenciado el clima laboral de una organización, dado que, en la medida de valor que los individuos le dan a su trabajo, hacen aportes positivos al ambiente.

En este caso, el 64% de la muestra encuestada si valora su puesto de trabajo en este momento de su vida, por lo que el aporte y percepciones de estos siete individuos pueden generar un ambiente de trabajo sano para sí mismos y para los demás. Aunque cabe anotar que el hecho de valorar el puesto de trabajo no es garantía de clima organizacional positivo.

**Tabla 11. Resultados relacionados con la pertenencia**

<b>PERTENENCIA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
26. ¿Cuándo me preguntan por mi trabajo, me alegra hacer una descripción clara y precisa de la empresa, de mis compañeros y de mi labor?	10	1
27. ¿Me gusta tanto mi trabajo, que si tuviera el dinero necesario para no trabajar nunca más y me propusieran trabajar gratis, haciendo lo mismo que ahora hago, en el mismo sitio y con las mismas personas, lo aceptaría?	4	7
28. ¿Todos mis compañeros saben qué es lo que más me gustaría hacer para mejorar mi gestión, me dejan hacerlo como parte de mi trabajo y hasta me piden que les enseñe lo que hago para incluirlo dentro de sus propios desempeños de trabajo?	5	6

Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

Gráfico 27. Satisfacción con la labor desempeñada

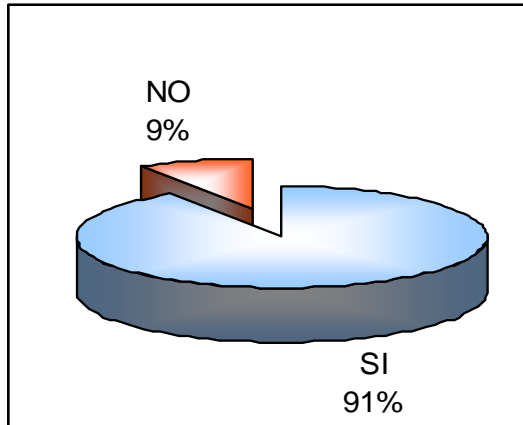
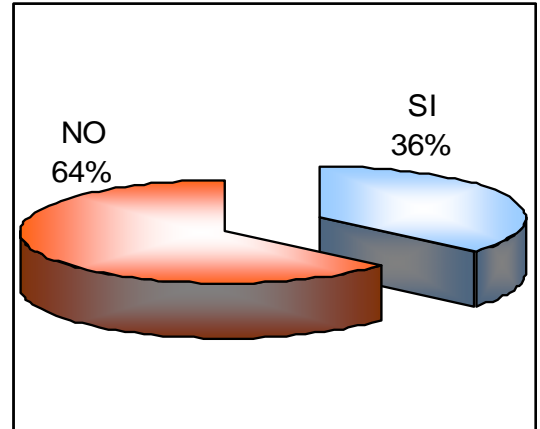
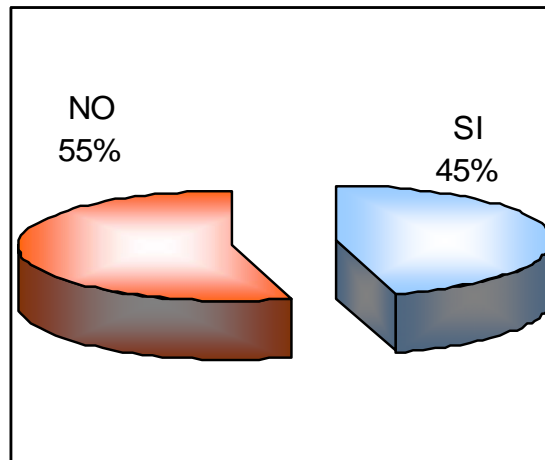


Gráfico 28. Gusto por la labor desempeñada



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

Gráfico 29. Aportes al desempeño laboral



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

Este penúltimo bloque de preguntas corresponde a la pertenencia de los individuos con la labor que desempeñan, dado que este es un factor que influye en el fomento de un clima organizacional saludable.

De esta manera, el gráfico 27 refleja que el 91% de las personas se siente satisfecha de hacer una descripción detallada de su trabajo, por lo que se presume que la mayoría de trabajadores se identifica con su labor y por ende la ejecuta con agrado.

El gráfico 28, al asociarlo con el resultado anterior, presentaría un resultado contradictorio, pues el 64% de los encuestados no realizarían esa misma labor gratis, por tanto la identificación con el puesto de trabajo no es tan arraigada para todos los empleados.

El gráfico 29, muestra que el 55% de los encuestados no hace aportes importantes a su desempeño, o por lo menos suficientes para que quieran ser imitados por sus compañeros de trabajo. Al respecto cabe destacar que las labores que se desempeñan en el Hogar Infantil, muchas veces no permiten cambios, modificaciones u aportes, pues está determinado que existe una función principal para la mayoría de los trabajadores (el cuidado y educación de los niños) que está parametrizada y exige el cumplimiento de ciertos procedimientos para la seguridad de los infantes, sin embargo, esta situación no justifica la ausencia de aporte alguno como lo demuestra el restante 45% de los encuestados.

Finalmente, para cerrar este análisis de preguntas, se presentan los resultados del último bloque, correspondiente a las preguntas relacionadas con la retroalimentación personal del desempeño de las funciones:

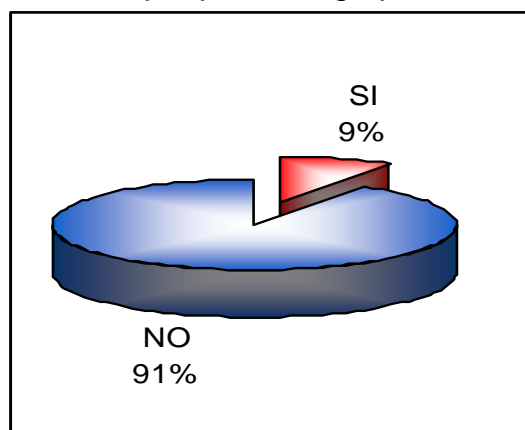


**Tabla 12. Resultados relacionados con la retroalimentación**

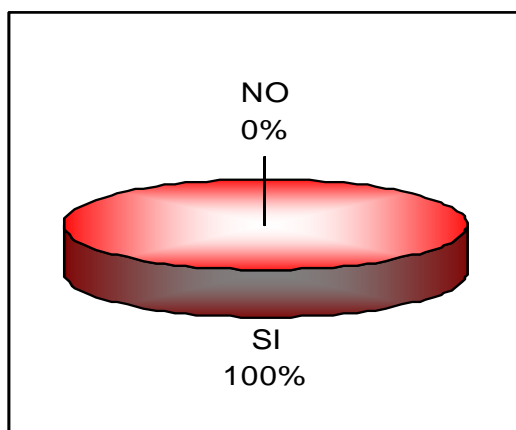
RETROALIMENTACION	SI	NO
29. ¿Me inquieta cuando mis compañeros observan lo que yo hago, en particular, por la reprobación que pudiera recibir?	1	10
30. ¿Logro darme cuenta de la utilidad real de lo que hago o de cómo lo hago, en cada momento, y, también con constancia, me gusta probar otras formas de solución donde se necesite?	11	0
31. ¿Me califican mi desempeño: reconociendo cuando he acertado, sin hacerme sentir mal cuando he fallado, dándose cuenta de mis esfuerzos, y dándome amablemente opciones para enfrentar mis dificultades por mí mismo?	9	2

Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

**Gráfico 30. Reconocimiento de las funciones por parte del grupo**



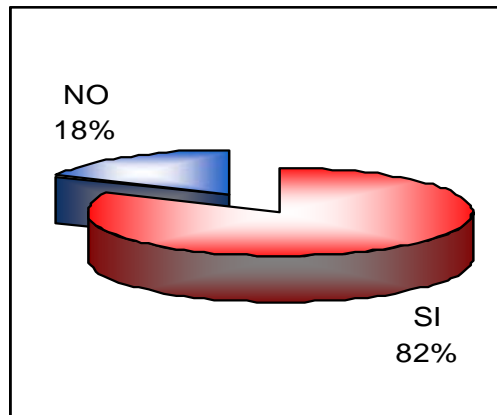
**Gráfico 31. Reconocimiento personal de las funciones**



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

En el gráfico 30 se representa la pregunta número 29, coordinada con la percepción que se tiene de ser juzgados o evaluados por el grupo de trabajo. Al respecto, el 91% de los encuestados no se manifiesta temeroso de ser evaluado y reprobado por sus compañeros de trabajo. Esto denota gran seguridad por la mayoría del grupo en las labores que se desempeñan.

Gráfico 32. Evaluación de desempeño



Fuente: Encuesta a trabajadores Hogar Infantil el Canelón. Cálculos el autor

El 100% de afirmaciones positivas presentadas en la pregunta numero 30, corrobora la seguridad que se tiene al desempeñar las labores, por tanto los empleados del Hogar Infantil sienten gratificación por lo que hacen y buscan hacerlo con gusto y mejorando lo que sea posible.

La última pregunta sobre la evaluación que se ejerce a las funciones de los empleados, presenta un resultado positivo del 82%, frente a un 18% que no siente que cuando se le evalúa de manera positiva. El primer porcentaje vislumbra un aporte de la dirección por favorecer el clima organizacional de manera positiva, sin embargo se hace necesario detectar las causas por las cuales dos personas no se sienten evaluadas igual que a los demás.

## **8. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA**

### **8.1 DIAGNÓSTICO**

En el planteamiento inicial del problema se dilucida una situación de mal ambiente organizacional en el Hogar Infantil el Canelón, esto fundamentado en percepciones propias a través de la observación y manifestación verbal por parte de algunos trabajadores de la institución.

El instrumento se diseña bajo los parámetros dimensionales del clima organizacional, por lo que se determinan diez bloques de preguntas aplicables a cada una de las dimensiones del clima organizacional (factores físicos del ambiente, vida privada, remuneración digna, incorporación y permanencia, trabajo en sí mismo, relaciones jerárquicas, relaciones con igual en jerarquía, satisfacción personal, pertenencia y retroalimentación), cada bloque consta de tres o cuatro preguntas dirigidas a los trabajadores en ánimo de conocer sus percepciones sobre el ambiente laboral.

De esta forma, el resultado general de las encuestas determina pocas fallas en cuanto al ambiente organizacional. Inicialmente los factores físicos del ambiente no son una causa relevante en el mal ambiente detectado en el Hogar, pues los trabajadores están provistos de los materiales necesarios, cuentan con un adecuado funcionamiento de las instalaciones y además se permite la adaptación de estos recursos a cada uno de los funcionarios según sus necesidades.

La otra dimensión analizada fue la vida privada, esto en el sentido de que las relaciones fuera del trabajo no se vean afectadas por situaciones laborales. El enfoque de las preguntas se presente desde el punto de vista de la relación

Empresa-empleado, donde la empresa debe proporcionar espacios para que el empleado tenga calidad de vida sana a nivel mental y familiar. En este caso la única falla latente que se detecta por parte del hogar infantil es la relacionada con la generación de espacios de integración, motivación y relajación que favorezcan el ambiente de trabajo. Al respecto, más adelante se sugiere un plan de capacitación para generar y fortalecer estos espacios.

En cuanto al tema de remuneración digna, se logra establecer conformidad con los salarios que se les paga a los empleados por el desempeño de sus funciones. Las personas sienten seguridad y cuentan con que la empresa cumple con sus pagos de forma adecuada. Además se percibe que agradecen tener un empleo seguro dada la mala situación laboral por la que atraviesa el país, por tanto este factor no afecta negativamente el clima laboral.

La incorporación y permanencia contempla aspectos de identificación del trabajador con la empresa y su ambiente de trabajo. En este sentido, se detectan opiniones divididas en materia de ambiente de trabajo. Si bien casi la mitad de los trabajadores manifiesta buenas relaciones entre el grupo de trabajo, mas de la mitad de estos estaría dispuesto a cambiarse a un empleo de condiciones similares pero de mejor ambiente de trabajo. La mayoría de respuestas apuntan a que evidentemente existe una falla en la relación empresa-trabajador, por lo que se hace necesario proponer una capacitación especial y específica para las directivas de la institución, pues todo indica que desde allí se origina esta división de opiniones y malas percepciones de parte de los empleados.

El trabajo en sí mismo define la participación activa del empleado en el desarrollo, organización, implementación y administración de las tareas que ejecuta. En este aspecto las respuestas fueron en su mayoría positivas, pues los empelados

expresaron autonomía en el desarrollo y organización de sus funciones, por tanto esta dimensión del clima organizacional no es una fuente de mal ambiente.

Acerca de la dimensión relacionada con las relaciones jerárquicas, contrario a lo planteado inicialmente, las respuestas apuntan a que se tiene confianza en el superior inmediato, y las personas no se sienten vulnerables frente a su superior. Esto es un gran favorecedor del ambiente, por lo que es posible pensar en que no sería difícil la implementación de ejercicios que generen un buen ambiente entre subalternos y superiores.

Con respecto a la dimensión sobre relaciones entre iguales en jerarquía, se denota desconfianza entre compañeros de trabajo. Esto se presenta tal vez por desconocimiento de las facetas de cada persona fuera de la vida laboral y falta de interés por conocerse como grupo, dado tal vez por que no se generan los espacios de integración mencionados con anterioridad.

La satisfacción personal es una de las dimensiones más difíciles de medir, partiendo del hecho de que los seres humanos vivimos insatisfechos por naturaleza. No obstante, la medición que se hace en este bloque de preguntas trata de determinar un grado de satisfacción con respecto al trabajo que se desempeña. A pesar de lo esperado, los trabajadores del Hogar infantil se sienten satisfechos con su trabajo.

La pertenencia, o sentido de pertenencia es una dimensión que se construye tras años de trabajo. Generar sentido de pertenencia en los empleados es una tarea de la empresa en conjunto con sus integrantes, y lograr resultados tiene otras implicaciones relacionadas directamente con las demás dimensiones del clima organizacional.

En este sentido, en las respuestas obtenidas por los trabajadores del hogar infantil sienten pertenencia con su empresa, por tanto, aunque no necesariamente este fenómeno se presenta por una gestión en particular, se puede aprovechar esta percepción de los empleados en aras de mantener y/o mejorar un ambiente de trabajo sano.

La última dimensión del clima organizacional analizada es la retroalimentación. Al respecto se observa que existe retroalimentación positiva (según las respuestas obtenidas), y que en este caso el ambiente no se vicia por un mal manejo en esta dimensión.

Dado en anterior diagnóstico, y como conclusión general, los resultados de las encuestas confirman que el factor predominante del mal ambiente son las relaciones entre compañeros de trabajo. Dado esto, se propone el siguiente plan de capacitación que incluye talleres de motivación, integración, valores corporativos y todos los necesarios para favorecer las relaciones y generar un clima de afecto y confianza:

## **8.2 PROPUESTA**

A continuación se presenta un plan de capacitación como propuesta para mejorar la falla detectada en la dimensión de relaciones entre igual jerarquía. La propuesta se genera desde el punto de vista del desarrollo del ser humano como persona y como parte de un grupo de trabajo.

**8.2.1 Programa de capacitación para el Hogar Infantil El Canelón.** El Plan consiste en un conjunto de cursos, talleres o módulos de capacitación, estructurados y enfocados al desarrollo personal y la integración del grupo de trabajo.

La capacitación como proceso continuo y planificado busca la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y competencias para mejorar:

El desempeño individual, -en actividades propias del trabajo-,

El desempeño grupal e institucional en el corto y mediano plazo.

Va dirigido a empleados del Hogar Infantil en Canelón vinculados mediante contrato de trabajo fijo o indefinido.

Duración de cada taller: Dos horas por tema

Frecuencia: Un taller al mes durante doce meses. Total 12 talleres

Los facilitadores de los talleres son personas especializadas en los diferentes temas. Estos talleres pueden ser contratados con una entidad privada, o asistir a los talleres y capacitaciones proporcionadas por la ARP, para lo cual sería necesario conocer la cartilla de programación que estas entidades les proveen a las empresas cada año.

Tabla 13. Cronograma de talleres de capacitación

<b>NOMBRE DEL TALLER</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DIRIGIDO A:</b>	<b>FECHA DE APLICACIÓN</b>
Integración	Se crea un espacio de integración a través de actividades lúdicas, cuyo resultado se refleja en una mejor convivencia en todos los roles que a diario se asumen.	Todos los funcionarios	Enero 31-06
Motivación	Propicia ambientes de reflexión y motivación personal y de grupo basados en la identificación de metas individuales y grupales.	Todos los funcionarios	Febrero 28-06
Comunicación oral	Este seminario-taller propicia una actitud favorecedora hacia los procesos comunicativos y genera habilidades para facilitar los flujos de información en la comunicación interpersonal.	Todos los funcionarios	Marzo 31-06
Trabajo en equipo	Se brindan estrategias que permitan una mayor eficacia en las tareas en equipo, teniendo en cuenta que existen propósitos comunes y relaciones de interdependencia, las cuales exigen un alto perfil de interlocución.	Todos los funcionarios	Abril 28-06
Relaciones y empatía	Se ofrecen herramientas para mejorar las relaciones de grupo y se propicia un espacio de comunicación para el conocimiento mutuo.	Todos los funcionarios	Mayo 31 -06
Manejo de conflictos	El taller busca brindar elementos que permitan, en otros escenarios de reflexión individual y colectiva, identificar, corregir y/o eliminar las situaciones-problema de las organizaciones. Ofrece técnicas de resolución de conflictos.	Todos los funcionarios	Junio 30-06



Valores y actitudes	Busca el desarrollo de habilidades de interacción social, que logren mejorar la competencia interpersonal, reducir conductas pasivas y agresivas y mejorar la autoestima; así como promover el comportamiento asertivo.	Todos los funcionarios	Julio 28-06
Imagen y auto imagen	Se generan herramientas para conocer de manera positiva la imagen que se percibe entre compañeros de trabajo y la que se percibe de si mismos.	Todos los funcionarios	Agosto 31-06
Inteligencia emocional	Se provee el conocimiento y técnicas para el manejo inteligente de las emociones, y como estas deben estar separadas del contexto laboral.	Todos los funcionarios	Septiembre 29-06
Liderazgo	El liderazgo se puede ejercer dentro de un grupo, o a nivel individual en la organización del trabajo y la vida diaria. Por esto se proporcionan elementos para identificar y aplicar actitudes de líder.	Todos los funcionarios	Octubre 27 -06
La comunicación no verbal	Identificar positivamente, actitudes que favorecen o entorpecen las buenas relaciones de trabajo	Todos los funcionarios	Noviembre 30-06
Servicio al cliente interno	Este taller proporciona instrumentos de atención y servicio al cliente interno, el cual debe reflejarse en el servicio prestado al cliente externo.	Todos los funcionarios	Diciembre 28-06

Fuente: el autor

## **CONCLUSIONES**

En términos generales se concluye que en el Hogar Infantil El Canelón se presenta un clima organizacional aceptablemente satisfactorio lo cual se evidencia en los siguientes aspectos:

- A pesar de la apariencia de instalaciones frías oscuras, y el previo conocimiento del autor acerca de presupuestos reducidos, los empleados se han acomodado, y pueden adaptar su ambiente y recursos físicos.
- Los empleados reportan en la encuesta que se realizan algunas actividades fuera del horario laboral. Sin embargo, estas actividades no interfiere en forma significativa con los tiempos de descanso y el desarrollo de su vida privada.
- De otra parte, se puede notar que el mayor incentivo de los empleados se cifra en la dependencia de un salario, como forma de sustento personal, aun así para los trabajadores la disponibilidad de tal dinero, es insuficiente.
- Los empleados explicitan que su mayor incentivo en la actualidad se cifra en la dependencia de un salario, como forma de sustento personal, aunque consideren que su proceso de remuneración sea insuficiente.
- Los empleados manifiestan que es de vital importancia para el desarrollo de su trabajo recibir retroalimentación sobre la labor ejecutada y mas especialmente cuando es positiva, pues en la generalidad no es proporcionada por sus jefes lo que en algunos momentos los hace sentir como si se estuviera a la deriva.

- En la actualidad el futuro de la institución es incierto lo cual esta generando rutina en su trabajo, falta de compromiso con la institución y resistencia al cambio.
- Los empleados manifiestan aprobación por su trabajo, tanto en procesos como en resultados, a nivel individual. Sin embargo, es esta individualidad la que dificulta la ejecución de actividades en equipo y obstaculiza la construcción de un trabajo realizado desde la colaboración, pues es allí, donde se hace imprescindible manejar la movilidad entre la dependencia y la independencia.
- A través de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento se concluye que en el Hogar Infantil El Canelón no se evidencia la presencia de un líder pues cada empleado se cifra en si mismo y en los resultados que debe obtener. No reconocen en el equipo a una persona a quien apoyar y seguir porque la directora solo se ha quedado en funciones meramente administrativas, descuidando totalmente el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades superiores.
- Los empleados acatan órdenes y escuchan las correcciones que el jefe inmediato ejecuta pero no lo perciben como líder a seguir porque en el momento de representar a la institución frente a estamentos de la dirección del I.C.B.F no sabe comunicar ni pedir, lo que tanto empleados a su cargo como los niños necesitan, limitándose a asumir las imposiciones que sobre ellos realizan.
- A pesar del tiempo compartido de muchos años de trabajo, manifiestan desconocimiento de las potencialidades de los otros; de ahí que muchos se sienten ajenos a la organización como grupo humano, a pesar de expresar identificación con la institución desde lo laboral.

- Finalmente según la encuesta, cada miembro del grupo en general, manifiesta capacidad para controlar, corregir o reforzar las propias acciones, ya sea según su observación de lo útil en la práctica, o producto de una evaluación externa.

## RECOMENDACIONES

El siguiente es el conjunto de recomendaciones que el autor de la presente investigación propone de acuerdo con los aspectos del clima organizacional que afectan o motivan a los trabajadores del Hogar Infantil El Canelón, como aporte para su mejoría, teniendo presente los aspectos que contempla la gestión moderna del talento humano frente a la construcción que una organización desarrolla para recrear su clima organizacional:

- A nivel motivacional sería enriquecedor para el personal del Hogar Infantil EL Canelón fuera de otros estímulos existentes en los que se ha hecho énfasis, recrear otros estímulos basados en las relaciones humanas tales como crecimiento personal, fortalecimiento de las relaciones interpersonales, enfatizando en las potencialidades y competencias a nivel individual, grupal y organizacional
- A nivel de liderazgo sería reparador para el personal retomar la misión y visión de la institución. Desarrollar el reconocimiento de sus talentos y la forma en que cada colaborador podría realizar aportes conectados a la culminación de los objetivos planteados como organización a través de la transformación de su posición individualista a la asunción de procesos de colaboración, en donde pueden pasar de ser líderes de si mismos a compartir su liderazgo, lo que redundaría en liderazgo a nivel de la organización; de esta manera, posiblemente mejore la tensión percibida entre los miembros de la institución durante el proceso de investigación.

Parte importante del proceso descrito es el uso como estrategia temporal de tres herramientas donde la función expuesta del jefe es clave de su practicidad: la administración por objetivos (APO), el auto descubrimiento y el uso de lluvia de ideas; métodos usados deficientemente y que deberían ser usados en estas circunstancias, adaptándolos a las particularidades del Hogar Infantil.

- A nivel de comunicación, la sugerencia, en cabeza de la directora y el cuerpo docente, es enfatizar y crear procesos de retroalimentación ya que existe clara conciencia de esta debilidad. Y es precisamente este fenómeno el que limita severamente el proceso en si mismo, impactando desfavorablemente en el CO y la propia comunicación oral, racionalizando su practica al decirse a ellas mismas que no se necesita tanta comunicación para que hagan su trabajo con eficacia.

Para lograr una buena comunicación interna y externa es muy importante fijar atención en esta área de forma tal que se pueda aplicar correctivos mediante cursos instructivos, seminarios, actividades en grupo etc., dictados por colaboradores internos o externos especializados en cultura organizacional.

- Seria importante para la institución educativa que se retomara la verdadera dimensión de persona en sus procesos ya que este elemento es indispensable para la construcción de un CO optimo; lo cual, podría realizarse con un trabajo exhaustivo al interior de la organización construido por ellos mismo y en el que se involucran personas tanto de la entidad como profesionales expertos en la materia que generen sentido de pertenencia personal y grupal. En cualquier caso, se ha de generar que cada individuo deje de refugiarse y descargarse en los demás, para tomarse confianza en sí mismo; cuando esto se da, los miembros de la organización pueden ver desprevénidamente las bondades de cada uno y

relacionarse entre sí seres como humanos cooperantes mejorando los problemas de comunicación organizacional

- Es cierto que las rutinas en cierta medida ofrecen alguna forma de percepción de seguridad, pero atendiendo a que pudieran usarse más como alguna forma de mecanismo de defensa que para enfrentarse eficientemente con la realidad, paralelamente pudiera fomentarse: una actitud de mayor tolerancia al error (cero censura a la persona), así como procesos graduales y sostenidos de generación práctica de soluciones alternativas no radicales (ensayo error, brainstorming, etc. ); la concreción de lo anterior es poco probable sin individuos que asuman, acompañen e impulsen.

## **BIBLIOGRAFÍA**

AGUADO, R. J. Clima organizacional. Un acercamiento a su identificación. En: [http://www. avantel. net/~rjaguado/identi. html](http://www.avantel.net/~rjaguado/identi.html).

ALVARADO CHACÓN, Andrea. Descripción y análisis del clima organizacional en la pequeña empresa colombiana. Tesis. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, 1986. s. p.

ANÓNIMO. Carta a García. s. l. : s. n. , 19--?

APARICIO CONCHA, Eduardo y GARCÍA DE APARICIO, Silvia. Descripción y análisis del clima organizacional en empresas colombianas y diseño de un programa para la tabulación básica del instrumento aplicado. Tesis. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, 1983. 325 p.

BACH, Richard. Ilusiones. s. l. : s. n. , 19--?

BLANCHARD, Ken y otros. ¡Bien Hecho! Cómo obtener mejores resultados mediante el reconocimiento. Barcelona: Norma, 2002. 184 p.

BRAINSTORMING. En: Muy Interesante. Año -?, No. --?. Bogotá: Cinco, 19--? 74 p.

BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas, 2000. 121 p.



BUSTOS, Paulina; MIRANDA, Mauricio y PERALTA, Rodrigo. Clima organizacional. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.

CAMPOS MUÑOZ, María Claudia. Hacia un perfil del clima organizacional en la mediana industria en Bogotá. Tesis. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, 1987. 200 p.

CLIMA ORGANIZACIONAL. En: <http://www.ceducn.cl/pdf>.

CONCEPTO KAIZEN. En: [http://www.geocities.com/perfilgerencial/resumen\\_de\\_kaizen.html](http://www.geocities.com/perfilgerencial/resumen_de_kaizen.html).

CORNEJO, Miguel Ángel. Todos los secretos de la excelencia. México: Grijalbo, 1995. 268 p.

COVEY, Stephen R. ; MERRIL, A. Roger y MERRILL, Rebecca R. Primero lo primero. Vivir, amar, aprender, dejar un legado. Barcelona: Paidós, 1992. 481 p.

CROSON, David C. y NOLAN, Richard L. Destrucción creativa. Un proceso de seis pasos para transformar la organización. México: McGraw-Hill, 1996. 256 p.

CHAPLIN y KRAWIEC. Teorías y sistemas psicológicos contemporáneos. México: Interamericana, s. a.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5a. ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2003. 699 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración, proceso administrativo. 3a. ed. s. l. : s. n. , 19--?

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. El nuevo papel de las relaciones humanas en las organizaciones. Bogotá: McGraw-Hill, 2003. 475 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5ª. ed. México: McGraw-Hill, 2000. 1056 p.

CHOPRA, Deepak. Las siete leyes espirituales del éxito. Bogotá: Norma, 1996. 124 p.

DESPOPOULUS, Agamemnon y SILVERNAGL, Stefan. Texto y atlas de fisiología. Barcelona: Mosby / Doyma libros, 1994. 366 p.

DIFERENCIA ENTRE kaizen y un sistema tradicional. Actividades básicas del mejoramiento el enfoque de kaizen. En: <http://www.lean-6sigma.com/id29.htm>.

DRUCKER, Peter F. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Barcelona: Norma, 1999. 277 p.

DRUCKER, Peter y NAKAUCHI, Isao. Drucker habla sobre Asia. Diálogo entre Peter Drucker e Isao Nakauchi. Barcelona: Norma, 1997. 240 p.

ENCUESTA DE clima organizacional. En: <http://www.qualityvalues.com/Assessments/Spanish/OCASP>.

ESTUDIOS DE clima organizacional. En: [http://www.novagestion.cl/html\\_nova/clima.html](http://www.novagestion.cl/html_nova/clima.html).

GARCÍA, Octavio. Un modelo para el autodiagnóstico del clima organizacional. En: Tecnología Administrativa. Vol. 5. No. 12. Bogotá: Mayo/Agosto, 1987. p. : 68 - 88.

GIBRAN, Kalil. El Profeta. s. l. : s. n. , 19--?

GONÇALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. s. l. : Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC), 2000.

GONÇALVES, Alexis P. Dimensiones del clima organizacional. En: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>.

GONZÁLEZ CHÁVEZ, Sonia Lorena y LINARES GONZÁLEZ, Ángela María. Perfil del clima organizacional en empresas colombianas del sector servicios e industria y comercio. Tesis. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, 1997. s. p.

HESELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall y BECKHARD, Richard. El líder del futuro. Bilbao: Deusto, 1996. 338 p.

HUERTAS DE JIMÉNEZ, Lucía. Diagnóstico y tratamiento administrativo de una empresa mediana de tipo comercial (Papelería Dinamarca). Tesis. Bogotá: Universidad Social Católica De La Salle, Facultad de Administración de Empresas, 1985. 202 p.

HULSE, Stewart et al. Psicología del aprendizaje. 5 ed. México: McGraw-Hill, 19--? 551 p.

HUXLEY, Aldous. Nueva visita a un mundo feliz. Buenos Aires: Suramericana, 1998. 131 p.

IMAI, Masaaki. Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa. s. l. : Continental, 19--?

INSTITUTO PERUANO de Marketing. ¿Qué es el Kaizen? 2000. En: <http://www.ipm.com.pe/kaizen.htm>.

JORDAN - EVANS, Sharon y KAYE, Beverly. Ámelos o piérdalos. Cómo lograr que los mejores empleados se queden en su empresa. México: Pearson educación, 2000. 256 p.

KEIT, Davis y WERTHER, William. Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill, 1988.

LOZANO NATHAL, Carlos. Clima organizacional. ¿Activo o pasivo oculto? 2002. En: <http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2002/may02/c.htm>.

MANDINO, Og. El secreto más grande el mundo. s. l. : s. n. , 19--?

MORRIS, Desmond. El mono desnudo: Un estudio del animal humano. s. l. : s. n. , 19--? 267 p.

MOTIVACIÓN: La fuente oculta. En: Motivos, sentimientos y conducta humana. s. l. : s. n. , 19--? p. 145-231, 503-533.

NOGUERA GOUBERT, Daniel. Descripción y análisis del clima organizacional en las empresas grandes en Colombia. Tesis. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, 1986. 208 p.

PALOMINO MARISELLI, Rogger Augusto. Temas de recursos humanos. Clima organizacional. En: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm>.

PINEDA, Ernesto. Mecanismos de control social del cuerpo. Tesis. Santafé de Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, 2000. 157 p.

PROYECTO DFID Colombia. El clima de su organización es su estado de salud. En: [http://www.proyectodfidcolombia.org/molino/5/el\\_clima.htm](http://www.proyectodfidcolombia.org/molino/5/el_clima.htm).

PROYECTO DFID Colombia. El clima óptimo para el cambio. En: [http://www.proyectodfidcolombia.org/molino/10/el\\_clima.htm](http://www.proyectodfidcolombia.org/molino/10/el_clima.htm).

PROYECTO DFID Colombia. Un acercamiento a la identificación del clima organizacional. En: [http://www.proyectodfidcolombia.org/molino/7/un\\_acercamiento.htm](http://www.proyectodfidcolombia.org/molino/7/un_acercamiento.htm).

QUIGLEY, Joseph V. Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1996. 226 p.

RESTREPO, Luis Carlos. El derecho a la ternura. s. l. : s. n. , 19--?

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. s. l. : Prentice Hall, 1999.

ROBBINS, Stephen. Fundamentos de comportamiento organizacional. 5a. ed. México: Prentice Hall, 1998. 314 p.

RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico organizacional. El diagnóstico del clima organizacional. En: 146. 83. 41. 80/curso/comorg/Diagnost-Clima-ORG. doc.

RODRÍGUEZ PORRAS, José María. El factor humano en la empresa. Bilbao: Deusto, 1999. 207 p.

SILVA VILORIA, Patricia Helena. Hacia un perfil del clima organizacional en empresas del sector bancario. Tesis. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, 1988. 354 p.

SYVERSON, Nancy. Kaizen. Ser mejor; una batalla cotidiana. En: [http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave\\_id=86\\_36](http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave_id=86_36).

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proyecto de investigación. 3a. ed. Bogotá: ICFES, 1999. 34 p.

UCH. RR. HH. , portal de estudiantes de RR. HH. en <http://www.uch.edu.ar/rrhh>. Kaizen. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/kaizenuch.htm>.

URBINA SÁNCHEZ, Mónica. Descripción y tipología del clima organizacional en empresas medianas de Colombia. 2 v. Tesis. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, 1985. s. p.

# ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DEL HOGAR INFANTIL EL**  
**CANELÓN**

**Propósito:** Determinar las dimensiones que afectan el clima organizacional del Hogar infantil en Canelón, y según el análisis de los resultados plantear una propuesta de mejoramiento.

**A las siguientes preguntas conteste SÍ o NO, marcando donde corresponda: si se cumple alguna de las condiciones en cada pregunta, ya usted tiene claridad sobre su respectiva respuesta. Gracias.**

1. ¿Mi área de trabajo tiene las condiciones adecuadas para el normal desempeño de mis labores? (instalaciones, iluminación, ventilación, privacidad, aseo, etc.)
2. ¿Los recursos materiales de los que dispongo son insuficientes o están en mal estado para mi trabajo?
3. ¿En mi trabajo se me permite adaptar, mejorar o incluso crear mi ambiente físico y mis materiales, según las necesidades de mi labor?
4. ¿Por factores ajenos a mí voluntad como desorganización en los procesos, mala comunicación, exceso de labores, etc., termino llevando trabajo a mi casa para poder cumplir adecuadamente con las responsabilidades laborales?
5. ¿Durante mi jornada de trabajo, tengo algún tiempo de descanso, en el que yo pueda sustraerme momentánea y completamente de mis obligaciones laborales?
6. ¿Mi empresa propicia espacios de recreación o integración que me permitan conocer otras facetas personales de mis compañeros?
7. ¿Por el salario que estoy recibiendo actualmente, es justificable tolerar malos tratos por parte de mis directivos, o compañeros, o subordinados, con el propósito de conservar el trabajo y no perder mis ingresos mensuales?



8. ¿Trabajo en esta organización por que tengo asegurado mi ingreso mensual y no hay momentáneamente otra oportunidad laboral a mi alcance?
9. ¿Los ingresos derivados de mi empleo actual, son suficientes para cubrir mis necesidades económicas básicas?
10. ¿Si existiera la posibilidad de contratación laboral en otra empresa similar con el mismo salario pero con un excelente ambiente de trabajo, me cambiaría para esa empresa?
11. ¿Si existiera la posibilidad de trabajar en otra empresa similar, con el mismo nivel de ingresos mensuales, en la que claramente se tenga en cuenta mi opinión, mi creatividad y mi experiencia en la toma de decisiones y en la mejora continua de los procesos de la organización; cambiaría a esa alternativa laboral?
12. ¿La empresa en la que estoy laborando actualmente se distingue por tener un excelente grupo de trabajo el que se destaca la comunicación, la camaradería y buena calidad de las relaciones interpersonales
13. ¿Siento que tengo estabilidad laboral en mi empleo actual?
14. ¿Me siento cómodo en el ambiente de trabajo que tiene la empresa?
15. ¿Me gustaría tener mas responsabilidades dentro de la institución independientemente de que exista o no un aumento de sueldo?
16. ¿En las actividades laborales, la empresa propicia la autonomía, la implementación de nuevas propuestas, la creatividad y/o la iniciativa en general?
17. ¿Tengo la retroalimentación adecuada de mi desempeño o de mi gestión, por parte de la empresa o los usuarios de mi servicio?
18. ¿Me siento a gusto con la forma como están organizadas las labores en mi empresa y no considero que se deba cambiar nada?
19. ¿Cuándo se presentan situaciones o personas difíciles en mi trabajo, tengo que enfrentarles por mi cuenta y riesgo, incluso, algunas veces lo(s) de afuera ha(n) pasando injustamente por encima de mí?

20. ¿Siento ansiedad cuando me llaman mi superior y al final me siento molesto porque creo que no me han escuchado, puede ser injusto el reclamo, me han hecho sentir culpable o, asustado?
21. ¿Tengo que realizar algunas labores que no me agradan, que no tienen sentido para mí, o con las que no estoy de acuerdo y que no se me han explicado con una mínima claridad o sin contar siquiera de alguna manera con mi opinión?
22. ¿Puedo contar con que mis compañeros, en general, no van a decir nada de mí a mis espaldas?
23. ¿Mis compañeros, en general, me escuchan y no me ha dejado sólo, haciéndolo todo, cuando yo me hago cargo de alguna responsabilidad?
24. ¿Me siento cohibido por lo que puedan pensar o comentar mis compañeros de mí, cada vez que tengo que hacer algo frente a ellos o cada vez que quiero sugerir algo?
25. ¿Con alguna frecuencia, siento algún tipo de malestar porque me gustaría tener un ambiente de trabajo mas agradable?
26. ¿Me concentro tanto, en mis labores habituales, que nada de lo externo me perturba, me molesta, me interfiere o me saca del curso de mi desempeño?
27. ¿En este momento de mi vida, perder este trabajo significa que me será muy difícil conseguir otro?
28. ¿Cuándo me preguntan por mi trabajo, me alegra hacer una descripción clara y precisa de la empresa, de mis compañeros y de mi labor?
29. ¿Me gusta tanto mi trabajo, que si tuviera el dinero necesario para no trabajar nunca más y me propusieran trabajar gratis, haciendo lo mismo que ahora hago, en el mismo sitio y con las mismas personas, lo aceptaría?
30. ¿Todos mis compañeros saben qué es lo que más me gustaría hacer para mejorar mi gestión, me dejan hacerlo como parte de mi trabajo y hasta me piden que les enseñe lo que hago para incluirlo dentro de sus propios desempeños de trabajo?

31. ¿Me inquieta cuando mis compañeros observan lo que yo hago, en particular, por la reprobación que pudiera recibir?
32. ¿Logro darme cuenta de la utilidad real de lo que hago o de cómo lo hago, en cada momento, y, también con constancia, me gusta probar otras formas de solución donde se necesite?
33. ¿Me califican mi desempeño: reconociendo cuando he acertado, sin hacerme sentir mal cuando he fallado, dándose cuenta de mis esfuerzos, y dándome amablemente opciones para enfrentar mis dificultades por mí mismo?