

Clima Organizacional de los colaboradores de los programas de protección de la Asociación
Mundos Hermanos O.N.G

Universidad de Manizales

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Proyecto de grado

Mónica Marcela Montoya Bello

Yakeline Arias Arias

Yuliana Marcela Moncada Carmona

Resumen

Este proyecto tiene como objetivo identificar el clima organizacional de los colaboradores de la Asociación Mundos Hermanos (ONG) de los programas de protección de los municipios de Chinchiná y Pereira, en Colombia. Este objetivo emerge ante el impacto que tiene el clima organizacional en la prestación adecuada de los servicios que presta una ONG. La evaluación de clima se realizó mediante un cuestionario compuesto de 7 dimensiones principales, las cuales fueron evaluadas por 43 empleados de la Asociación mencionada. Este estudio encontró que a nivel organizacional existe un consenso en cuanto a que el clima organizacional en la Asociación es positivo. Específicamente, los resultados advierten que las dimensiones con mejor percepción fueron el estilo de dirección y la capacidad profesional, mientras que las dimensiones con menor percepción fueron la administración del talento humano y el medio ambiente físico. Como resultado de la medición de clima, se propone una estrategia de intervención al área de talento humano de la organización, que permite fortalecer el clima organizacional de acuerdo con el diagnóstico obtenido en su medición.

Palabras claves: clima organizacional, ONG, evaluación de clima, estrategia de intervención de recursos humanos.

Abstract

The objective of this project is to identify the organizational climate of the collaborators of the Asociación Mundos Hermanos (NGO) of the protection programs in the municipalities of Chinchiná and Pereira, in Colombia. This objective emerges from the impact that the organizational climate has on the adequate provision of the services provided by an NGO. The climate evaluation was carried out by means of a questionnaire composed of 7 main dimensions, which were evaluated by 43 employees of the mentioned Association. This study found that at the organizational level there is a consensus that the organizational climate in the Association is

positive. Specifically, the results show that the dimensions with the best perception were management style and professional capacity, while the dimensions with the lowest perception were human talent management and the physical environment. As a result of the climate measurement, an intervention strategy is proposed to the human talent area of the organization to strengthen the organizational climate according to the diagnosis obtained through its measurement.

Keywords: organizational climate, NGOs, climate assessment, human resource intervention strategy.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1 Antecedentes	9
1.2 Descripción del área problemática	15
1.3 Formulación de la pregunta de investigación.....	19
1.4 Justificación.....	19
1.5 Objetivos	20
1.5.1 Objetivo General	20
1.5.2 Objetivos específicos.....	20
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 Introducción al marco teórico	22
2.2 Variables del clima organizacional	23
2.2.1 Orientación organizacional	23
2.2.2 Administración de Talento Humano	24
2.2.3 Estilo de dirección.....	25
2.2.4 La comunicación e integración	26
2.2.5 Trabajo en grupo	26
2.2.6 Capacidad Profesional.....	27
2.2.7 Medio Ambiente Físico.....	28
2.3 Consideraciones generales sobre el clima organizacional	28
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	33
3.1 Alcance del estudio	33
3.2 Participantes	33
3.3 Medición del clima organizacional y obtención de los datos.....	33

3.4 Administración de la encuesta y técnica de análisis de datos	34
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	36
4.1 Análisis descriptivo	36
CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN	41
5.1 Conclusión.....	44
5.2 Recomendaciones.....	45
5.3 Propuesta de intervención	46
5.3.1 Medio ambiente físico	47
5.3.2 Administración del talento humano.....	48
Referencias.....	51
Anexos	54

Lista de Tablas

Tabla 1 Ítems que conforman cada variable de la encuesta sobre clima organizacional.....	35
Tabla 2 Estadísticos descriptivos	36
Tabla 3 Distribución de las respuestas según niveles de la escala tipo Likert y comparación entre niveles altos y bajos para cada dimensión de clima organizacional	37

Lista de Figuras

Figura 1 Análisis de la información.....	40
--	----

INTRODUCCIÓN

La investigación en gestión humana ha demostrado que sus sistemas, prácticas, políticas e iniciativas influyen de manera positiva en el desempeño de las organizaciones (Jiang et al., 2012). Lo precedente ha impulsado el reconocimiento del valor de la función de gestión humana por los líderes organizacionales (Huselid & Becker, 2011). Sin embargo, en la definición del valor de la gestión humana, los directivos o líderes empresariales suelen ser los actores consultados, quedando relegada la percepción de la mayoría de los trabajadores de la organización

De acuerdo con este último, el clima organizacional representa una variable de la gestión humana de gran importancia, pues consiste la percepción de los empleados respecto a los sistemas las prácticas, las políticas e las iniciativas de gestión humana (Reichers & Schneider, 1990). Esta percepción tiene una característica esencial, la cual consiste en que son los colaboradores o empleados de las organizaciones los principales beneficiarios y afectados por todas las acciones que se llevan a cabo desde la función de gestión humana de una organización.

Como el clima organizacional se considera producto de las acciones que en gestión humana realiza una organización, la literatura plantea que mejora las competencias, las actitudes y los comportamientos de los empleados, lo que sistemáticamente lleva a que la organización tenga un mejor desempeño a nivel colectivo (Ostroff & Bowen, 2000). Es por esto que el objetivo de este proyecto consiste en identificar el clima organizacional de los colaboradores de la Asociación Mundos Hermanos de los programas de protección de los municipios de Chinchiná y Pereira, en Colombia. Particularmente, el clima organizacional en una Organización No Gubernamental (ONG) es un resultado estratégico, a razón de que el logro de sus objetivos es altamente dependiente de que sus empleados posean las competencias necesarias para prestar servicios de calidad y maximizar el impacto social.

Este documento se estructura en cinco capítulos. En el primero se plantea el problema de investigación en el que se establecen los antecedentes y se describe y formula el problema de (pregunta y objetivos de investigación). En el segundo se elabora el marco teórico, en el que se definen las dimensiones del clima organizacional que se abordan en el estudio. En el capítulo tres se explica la metodología y el proceso llevado a cabo para evaluar el clima organizacional de la organización objeto de estudio y realizar el análisis de los resultados. En el cuarto capítulo se presentan los resultados del análisis de los datos obtenidos mediante la encuesta de clima. Por último, en el capítulo cinco se discuten los resultados del estudio de clima y se propone una estrategia de intervención al área de talento humano de la organización, que permita fortalecer el clima organizacional de acuerdo con el diagnóstico obtenido en su medición.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

El clima organizacional ha sido una de las variables más estudiadas en el campo de la gestión humana y sobre las cuales se han planteado conceptos diversos. Esto advierte la importancia y la relación que existe entre las organizaciones y el ser humano, lo que produce un gran impacto en los modelos de gestión del talento humano. Es por esto que, al realizar un análisis de las investigaciones relacionadas con el clima organizacional, es importante mencionar fuentes de referencia a nivel local, nacional e internacional, que sirven como referentes de la presente investigación. En particular, se profundiza en variables y hallazgos de organizaciones no gubernamentales (ONG), las cuales serán el punto de partida de este estudio. Así pues, el clima organizacional es uno de los pilares fundamentales para la revisión de investigaciones previas que se lleva a cabo en este apartado.

A nivel internacional, se identificó la investigación de Figueroa-Núñez y Monsalve-Guerrero (2018), denominada el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la ONG - CDSP 338 Luminares Del Mundo - La Victoria - del Departamento de Lambayeque (Perú). Esta tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores. Para lograrlo, se realizó la recolección de datos de los 21 trabajadores de la ONG para diagnosticar su clima organizacional, a través de los Cuestionarios de Clima Organizacional de Noriega-Bravo y Pría-Barros (2011). Este cuestionario estuvo conformado por 35 ítems. Respecto a la evaluación de desempeño se usó un cuestionario basado en el método de escalas gráficas de Chiavenato (2011). Ambos instrumentos fueron aplicados con la finalidad de medir los niveles del clima organizacional y desempeño

laboral, para luego evaluar la relación e influencia entre ambas variables y sus dimensiones, dentro de la mencionada ONG.

Los resultados señalaron que el personal del CDSP 338-Luminares del Mundo tiene una percepción positiva del clima organizacional. En adición, conoce adecuadamente la estructura de la organización, lo que permite su enfoque en las metas y objetivos establecidos, y su esfuerzo hacia el desarrollo de sus habilidades para el logro de los resultados esperados por la organización, que se basan en 4 áreas importantes (espiritual, emocional, salud y cognitiva). En referencia al desempeño laboral, se pudo apreciar un nivel adecuado, resaltando el ítem de cooperación, en el que el personal muestra una buena actitud ante el trabajo que la organización desarrolla en la comunidad. Los resultados cumplen con el objetivo inicial que es evaluar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Así pues, con base en los resultados obtenidos, se implementaron planes de evaluación de desempeño, estudios de diagnóstico del clima organizacional y talleres y actividades de integración para el fortalecimiento de los factores diagnosticados. Todo esto tuvo el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional.

A nivel nacional, se tiene como referente el modelo de investigación de García-Petro y Martínez-Agámez (2013), el cual se denomina: “modelo de clima organizacional para la institución día de la niñez”, que centra su interés en la atención integral en primera infancia en la ciudad de Cartagena de Indias. El modelo se puede tomar como referencia para la identificación de necesidades de clima dentro de la ONG, pues se es consciente de que el servicio ofrecido por la misma incide directamente en el desarrollo de los hombres y mujeres del mañana. Es por ello que, al no encontrarse un clima organizacional adecuado en la empresa, no solo se está afectando al colaborador directamente, sino también a toda la población que se beneficia de la labor

desempeñada por dichas personas. Partiendo de esta investigación se puede tener un concepto más amplio de la importancia que puede generar la intervención y el diagnóstico de clima organizacional en los colaboradores que prestan sus servicios y que pueden influir en el desarrollo de una población en general.

García-Petro y Martínez-Agámez, en su investigación, realizaron un análisis descriptivo para evidenciar cómo era el clima organizacional dentro de la institución día de la niñez, con el fin de llevar a cabo una identificación de las fortalezas y debilidades. Esto se tenía como punto de partida para realizar un plan de acción que puede mitigar las inconsistencias diagnosticadas en los resultados arrojados, como también revisar la relevancia y trascendencia de un buen clima laboral y cómo éste puede ser notable al momento de evaluar la productividad de cada colaborador, fortaleciendo a su vez las relaciones interpersonales mediante capacitaciones que ayuden a promover el trabajo en equipo.

Dicho modelo les permitió una investigación exhaustiva del tema, realizando un análisis detallado de todas las teorías y conceptos consultados, lo que produjo una mayor reflexión sobre la temática de clima organizacional, tomando el más adecuado de los planteamientos existentes, revisando cuál sería el más útil de acuerdo con las necesidades de la corporación día de la niñez, y así poder proporcionar un modelo de clima organizacional para la misma.

La revisión de los antecedentes a nivel departamental permitió identificar los estudios que se han realizado en este contexto específico. Por tal motivo, se toma de base la investigación de Sánchez y Palacio (2016) “Motivación laboral y clima organizacional entre los colaboradores del CDI (centro de desarrollo infantil) modalidad familiar Aránzazu”. Estos autores reconocen las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el clima de las organizaciones. Por tal motivo, en el estudio se retoma la técnica de

evaluación mediante escala Likert, en la que se considera como instrumento de medición por ser base de las investigaciones en estos temas. A través de ello se mide el clima en función de ocho dimensiones específicas (Sánchez & Palacio, 2016, p. 22):

- Los métodos de mando: consisten en la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: engloban los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: tienen que ver con la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: advierten sobre la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: se asocian con la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: abordan la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

En la investigación de Sánchez y Palacio (2016), la metodología cualitativa-descriptiva se emplea como una herramienta para estudiar algo específico dentro de un fenómeno complejo. El “caso” es comprendido como un sistema integrado y en funcionamiento, por lo que requiere un análisis que logre interpretar y reconstruir ese sistema. Posee su fortaleza en la capacidad de generar interpretaciones, las cuales pueden ser propagadas en un estudio comparativo posterior.

Esta investigación, realizada en el Centro de Desarrollo Comunitario Versalles, permitió identificar, a partir de los resultados arrojados mediante la encuesta de satisfacción, aspectos que influyen en la motivación y el clima organizacional del CDI Familiar Aránzazu. Específicamente, se pudo evidenciar que, a nivel general, el ambiente laboral es adecuado. Además, en la empresa sus integrantes son respetuosos y responsables de sus labores, pese a que en el desarrollo de la actividad se evidenciaron falencias que pueden afectar la motivación del talento humano. Por esto último, se hace necesario que el operador, en este caso el Centro de Desarrollo Comunitario Versalles, a través de la Coordinadora pedagógica, genere espacios de retroalimentación, canalice la comunicación del equipo de trabajo y reconozca el desempeño adecuado de los colaboradores. Por lo tanto, en la organización se hace necesaria la implementación de estrategias que brinden más confianza en sus empleados, de manera que se sientan empoderados en los roles que desempeñan en la institución, de tal forma que el clima organizacional se fortalezca.

También en el ámbito local, se encontró el estudio de Cardona (2016). La autora realizó un estudio sobre medición de satisfacción y clima laboral que se denominó “La satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales”. Este estudio aportó de manera directa a la medición de clima que se pretendió realizar, dado que, en la investigación encontrada, se centraron en identificar los factores que afectaron el clima de los colaboradores del centros de desarrollo infantil, y cómo, desde su descripción, pudieron aportar insumos pertinentes para la estructuración de estrategias que propiciara un clima organizacional enmarcado en el respeto y la armonía, derivando ello en unos colaboradores satisfechos y por ende más productivos. La metodología que usó Cardona tuvo un enfoque descriptivo, inicialmente determinando los niveles y las variables a considerar, según las necesidades de la población. Luego, por medio del diseño de una estrategia enfocada y pertinente, en relación a los factores de

talento humano, se detallaron y evaluaron las características identificadas en la medición, realizando un análisis de las variables que encontraron con necesidad de profundizar, enfocándose en el ambiente interno del centro de desarrollo. En esta investigación se tuvo en cuenta una población de 31 colaboradores del CDI, todos de planta y con una distribución de los cargos a nivel interdisciplinar, teniendo en cuenta todos los niveles. A todos los empleados se le administraron los instrumentos, para indagar sobre clima y satisfacción laboral, realizando luego un análisis de los datos recolectados de su percepción.

Cardona (2016) encontró que el clima tiene elementos de satisfacción en cuanto a las variables de capacidad profesional y trabajo en equipo, pero esa satisfacción disminuyó en lo relacionado con la administración del talento humano y la comunicación e integración. A partir de estos resultados, se realizó una propuesta de intervención y resultó relevante que realizaran mediciones permanentes, indagando cómo los diferentes factores que hacen parte del clima inciden en la calidad de vida de los funcionarios del centro, y cómo esto puede afectar su desempeño y, a su vez, pueda trascender en un entorno fuera de lo laboral.

Según los antecedentes detallados anteriormente, se identifica la importancia de los factores que inciden en el diagnóstico del clima organizacional de las organizaciones no gubernamentales. Con base en estos, se pueden crear planes de acción e implementación de estrategias para el mejoramiento continuo y el fortalecimiento de variables que influyen en el clima de dichas organizaciones. Estas tienen como objetivo la búsqueda de bienestar para sus colaboradores, la atención de necesidades básicas, la solución de problemas y la satisfacción de aspiraciones para mejorar permanentemente los niveles de las organizaciones y las percepciones que se tienen con relación al clima organizacional, siendo éste un tema que se ha estudiado a profundidad en diferentes organizaciones. En este orden de ideas, existe un interés constante en su

estudio, debido al impacto que tiene en resultados claves de desempeño como la eficiencia, eficacia, calidad y productividad, los cuales posibilitan la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

1.2 Descripción del área problemática

Primeramente, es esencial entender qué es una ONG, resaltar la importancia de las mediciones de clima en las organizaciones no gubernamentales, describir su situación actual y considerar el contexto y todos los aspectos relevantes como punto de partida para el proyecto de desarrollo. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), una ONG consiste en “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común” (Comisión Europea, 2011).

Es importante entender la diferencia que existe entre una ONG y las demás organizaciones que tienen una finalidad económica o fines lucrativos. En específico, las ONG son organizaciones que no necesariamente tienen un fin económico, que no dependen del gobierno y que realizan actividades con fines sociales y humanitarios. También existe una diferencia en sus objetivos estratégicos, puesto que, para las demás empresas, su desempeño se mide con base en el éxito de sus ingresos. En cambio, para las ONG, su finalidad se centra en el mejoramiento de la calidad de vida de sus beneficiarios, lo que es un indicador clave de éxito de su gestión.

Existen diferentes tipos de ONG y en cada una interviene un talento humano de acuerdo con sus necesidades. En este tipo de organización, cada profesional tiene un rol definido de forma específico, por lo que actúa de manera interdisciplinaria y vela por el bienestar de poblaciones en condición de vulnerabilidad social o económica. Así pues, el talento humano de una ONG brinda una atención integral, por lo que es importante que estas entidades cuenten con un talento humano cualificado que goce y vele de un buen clima laboral.

De acuerdo con lo anterior, la motivación de las personas que laboran en las ONG juega un papel diferencial y determinante en la prestación de los servicios. De ahí la importancia de identificar la percepción que tienen referente al clima y, por medio de esta, se pueden realizar acciones en pro de mejorar el servicio y contribuir con la calidad de vida de la población que se interviene. Consecuentemente, es de vital importancia medir la percepción del clima en estas organizaciones y realizar intervenciones oportunas.

Según Rosero-Ramírez y Martínez-Terán (2018):

Las organizaciones, de tipo privadas o públicas, reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima Laboral, lo que va ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral. (p. 9)

Las organizaciones tanto privadas como públicas deben medir su clima periódicamente. En este sentido, para el presente proyecto de desarrollo, se identificó la necesidad de medir el clima organizacional en la Asociación Mundos Hermanos. Esta es una organización no gubernamental, que trabaja en la atención especializada de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, familia y comunidades en condición de vulnerabilidad social o económica, con inobservancia de derechos, víctimas de explotación sexual o comercial, con situación de vida en calle, condiciones de poca adaptabilidad al contexto, desvinculación al conflicto armado interno, problemáticas psicosociales y en conflicto con la ley (Molina, 2020).

En la Asociación Mundos Hermanos se implementan diversos enfoques de atención. Se cuenta con un equipo de trabajo con inmensa calidad humana e interdisciplinariedad, que combina la experiencia acumulada en 25 años de historia con las más innovadoras metodologías de

intervención, abordaje y trabajo solidario, horizontal y colaborativo. Esto genera procesos sociales de transformación y de alto impacto, lo que deja capacidad instalada en la vida de los miles de beneficiarios que, año tras año, son transformados positivamente por profesionales, procurando siempre hacer acción sin daño (Molina, 2020).

Lo anterior hace parte de la historia de la Asociación, lo que destaca que es una entidad que se ha mantenido a través del tiempo. Se resalta además el manejo transparente de sus recursos públicos y humanos, por medio de sus estrategias metodológicas enfocadas en lo técnico, operativo y financiero que han sido innovadoras para la prestación del servicio en cada uno de sus programas. Como se ha dicho, se cuenta con un talento humano cualificado el cual posibilita que estas estrategias generen un impacto en la vida de sus beneficiarios.

Esta ONG es una entidad administradora de los recursos del ICBF. Los opera mediante los programas de protección, cuyo objetivo consiste en:

Liderar los procesos de protección que tienen como objetivo estructurar el diseño, la actualización y el desarrollo de planes, programas, proyectos y modalidades asegurando actuaciones oportunas y de calidad que restablezcan los derechos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de amenaza o vulneración, así como de aquellos que se encuentren en conflicto con la ley.

En este sentido, la Asociación Mundos Hermanos busca asegurar el pleno desarrollo y la realización de sus proyectos de vida, bajo los principios del interés superior y la prevalencia de sus derechos, en coordinación con el ICBF.

En la Asociación Mundos Hermanos, los niveles de compromiso y ritmos laborales del talento humano que se desempeñan en los programas de protección demandan altas cargas de tensión, insatisfacción y sobrecarga laboral teniendo en cuenta la población que se debe atender y

las condiciones familiares, sociales y económicas que las caracterizan. Estos aspectos generan preocupación en la administración de los programas de protección, porque se ve afectado el ambiente y por consiguiente el servicio que se le presta a la población vulnerable que allí se atiende.

Otra de las situaciones que se vive a nivel interno la entidad es la rotación de personal, lo cual genera reprocesos a nivel general en el área, sobrecargas laborales y dificultades en la adaptación. Esto genera desmotivación en los colaboradores de estos programas, por lo que se afecta su desempeño y se disminuye el nivel de servicio. Por consiguiente, el clima organizacional dentro de la asociación mundos hermanos es un aspecto crítico por evaluar, analizar e intervenir, lo que permitirá identificar oportunidades de mejora y fortalezas de la entidad.

Las situaciones descritas anteriormente fueron evidenciadas por el área de talento humano de la entidad, específicamente en los programas de protección de los municipios de Chinchiná y Pereira, donde se ejecutan tres modalidades de intervención: internado con situación en calle, hogares sustitutos e intervención de apoyo psicosocial. Estos programas brindan atención especializada a los niños, las niñas y adolescentes que tienen un proceso administrativo de restablecimiento de derechos abierto a su favor, de acuerdo con los lineamientos vigentes y el modelo de enfoque diferencial expedidos por el ICBF

En los tres programas descritos anteriormente, la población vulnerable atendida requiere de una constancia y estabilidad en su atención. Por consiguiente, los profesionales pertenecientes a estos programas son quienes han estado más tiempo en la organización. Adicionalmente, cuentan con un contrato directo y son quienes tienen una visión más amplia de la asociación. De acuerdo con precedente, es importante para la asociación mundos hermanos analizar el clima organizacional desde la percepción del talento humano de estos programas de protección, de tal

modo que sea la base para el planteamiento de una propuesta con el fin de ejecutar estrategias y planes de acción que permitan fortalecer la relación entre la organización y sus colaboradores.

1.3 Formulación de la pregunta de investigación

De acuerdo con la descripción del área problemática realizada, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo generar una estrategia de intervención en relación a la percepción sobre el clima organizacional que tienen los colaboradores de la asociación mundos hermanos de los programas de protección del municipio de Chinchiná y Pereira?

1.4 Justificación

Los cambios constantes, que enfrentan actualmente las organizaciones, representan retos para las áreas de gerencia del talento humano, puesto que, al reconocer al ser humano como un ser social que se encuentra en continua interacción, tanto fuera como dentro de su entorno laboral, se propician experiencias tanto positivas como negativas que pueden llegar a alterar su desarrollo individual y laboral.

Por esto, las mediciones de clima permiten a las organizaciones tener un diagnóstico actualizado de la percepción de sus colaboradores frente a la propuesta de valor y experiencia del empleado. Esto brinda las bases para una planeación e intervención previniendo problemas que podrían afectar la productividad o el ambiente laboral.

El clima organizacional, en la Asociación Mundos Hermanos, es uno de los factores a intervenir. Se destaca que este es el primer estudio de esta naturaleza que se realiza en la organización. Por ende, esto permitirá identificar oportunidades de mejora y fortalezas de la entidad en el talento humano que se encuentra en los programas de protección de los municipios de Chinchiná y Pereira. Además, es importante para la Asociación Mundos Hermanos analizar el clima organizacional evidenciando causas y efectos que están inmersos dentro de la entidad para

que se dé un correcto ambiente de trabajo para el adecuado funcionamiento y logro de objetivos. Esto soportará una prestación del servicio hacia los niños, las niñas y los adolescentes que hacen parte de los programas que diseña e implementa la organización.

La implementación de este proyecto de desarrollo permitirá definir estrategias y planes de acción para que los colaboradores puedan mejorar o conservar su motivación por su trabajo, manteniendo un relacionamiento adecuado, una mejor calidad de vida y de esta manera puedan ofrecer un mejor servicio tanto a la comunidad como a los grupos de interés a quienes les prestan los servicios para que se cumplan los resultados esperados y tengan mejor imagen institucional.

Otra razón para llevar a cabo el presente estudio tiene que ver con los aportes del mismo al mejoramiento de la funcionalidad de la asociación en su ámbito organizacional y las repercusiones de esto en la prestación de los servicios y la calidad del mismo. Este es un servicio que propende por el desarrollo y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias colombianas. Se pretende que los resultados de este proyecto contribuyan con un impacto positivo tanto a nivel interno como externo de la organización.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Identificar la percepción del clima organizacional de los colaboradores de la Asociación Mundos Hermanos de los programas de protección de los municipios de Chinchiná y Pereira.

1.5.2 Objetivos específicos

- Evaluar el clima a través de la percepción que tienen los colaboradores de los programas de protección de la Asociación Mundos Hermanos.

– Analizar las variables evaluadas en la medición de clima organizacional con los colaboradores de los programas de protección de los municipios Chinchiná y Pereira de la Asociación Mundos Hermanos.

– Proponer una estrategia de intervención al área de talento humano de la organización, que permita fortalecer el clima organizacional de acuerdo con el diagnóstico obtenido en su medición.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción al marco teórico

En la presente investigación es importante un abordaje teórico con el fin de contextualizar aspectos relacionados con el clima organizacional y el problema estudiado, lo que permite una visión más amplia del concepto, sus formulaciones y cómo impacta en las personas y organizaciones. La fundamentación teórica básica sobre clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951). Para este autor, el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su trabajo y los componentes en la organización.

El concepto de clima organizacional ha tenido grandes cambios a lo largo del tiempo, además que ha adquirido relevancia en el mundo actual. En este sentido, se hace necesario tomar como punto de referencia el estudio de Niño et al. (2009), el cual cita algunos autores que aportan a la definición de clima organizacional. Así, Hall (1996) señala que el clima organizacional ha sido definido como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, de percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos organizacionales (Goncalves, 1997), y de las interacciones entre características personales y organizacionales (Martínez, 2000). Estas percepciones impactan directa e indirectamente el comportamiento de los colaboradores, lo cual se ve reflejado en las relaciones internas, productividad y gestión organizacional desde todas las áreas de la empresa

Existen diferentes métodos para realizar medición del clima laboral. Uno de ellos, quizás el principal, se desarrolla por medio de un instrumento de medición basado en la administración de encuestas a los colaboradores, en las que se mide las percepciones de los colaboradores. Para el presente trabajo se considera importante identificar la problemática actual que se tiene dentro

de la organización. Es por esto que se abordan las variables que se describen seguidamente, que influyen en un acertado diagnóstico en relación al clima organizacional.

2.2 Variables del clima organizacional

2.2.1 Orientación organizacional

En toda organización es de vital importancia trabajar en pro de los objetivos, valores, políticas y mapas de procesos internos, pues de ello depende el buen funcionamiento y el alcance de logros enfocados en una misión y visión. De allí parte el direccionamiento estratégico para todas las jerarquías y cargos que hacen parte de la empresa. La orientación organizacional se basa en el cumplimiento de esos factores hacia los que se quiere llegar y, para ello, es necesario que los colaboradores se sientan identificados con la organización, con su cultura y que tengan claridad y sean objetivos frente a las necesidades que la organización requiere, pues de allí parte el sentido de pertenencia (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004).

La orientación laboral interviene en los sistemas humanos inmersos en el contexto de las organizaciones, y centra su interés profesional en el desarrollo de la autonomía y la efectiva funcionalidad de la persona en sus roles laborales, en consonancia con los objetivos de la organización para la cual presta sus servicios (Barreto, 2014). Esto significa que todos los colaboradores inmersos dentro de la empresa deben tener claridad de sus objetivos para que estén encaminados hacia los mismos de la organización.

Es importante mencionar que, para tener una buena orientación dentro de la organización, se deben tener unos planes que permitan conocer: “el aprendizaje de destrezas, intereses, creencias, valores, hábitos de trabajo y cualidades personales que capacita a cada persona ... para crear una vida satisfactoria en un mundo laboral constantemente cambiante” (De León & Rodríguez, 2008, p. 10).

2.2.2 Administración de Talento Humano

La administración de talento humano dentro de la medición del clima es un factor importante a evaluar, porque se relaciona con todos los procesos orientados para que los colaboradores cuenten con las competencias correctas de acuerdo con el rol desempeñado. Esto se da desde el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal. También hace alusión a todos los planes de entrenamiento, capacitación y bienestar que la organización brinda a los colaboradores, lo que permite un crecimiento no solo a nivel profesional, sino también a nivel personal. Así, se garantiza la potencialización de las capacidades y habilidades de los empleados. Según Chávez (2015, p. 17), la administración del talento humano se define así:

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones.

Se puede afirmar entonces que la administración del talento humano se da individualmente, lo que permite que, dentro de las organizaciones, se logren objetivos conjuntos en pro del sujeto y de la empresa

La gestión de talento o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores...En otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores

resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales. (Pérez, 2016)

Cabe resaltar que, para una buena administración de talento humano, se debe realizar un trabajo integral que vele por las necesidades no solo de la organización, sino también por las de los colaboradores pertenecientes a esta, puesto que de esto depende el éxito misional y visional.

2.2.3 Estilo de dirección

De acuerdo con Sánchez (2008), el estilo de dirección es:

La forma a través de la cual el dirigente desarrolla el proceso de dirección y liderazgo, que puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas; es la concatenación de rasgos, habilidades y comportamientos a los que recurre el dirigente para interactuar con los colaboradores y obtener así los resultados deseados.

En este sentido, es esencial para este proyecto que esta variable se encuentre dentro del campo de estudio analizado, dado que se puede evidenciar la influencia que ejerce el líder en el grupo de colaboradores de la asociación y cómo es valorado en cuanto a la presentación de normas, desempeño, apoyo, control, motivación y responsabilidades que ejerce sobre el equipo, y cómo esto influye en la motivación de los mismos.

Para Daza (2013), el estilo de dirección implica un cambio de mentalidad y en la manera en que se forman y educan los líderes en las entidades públicas, orientados hacia un cambio de hábitos y forma de pensar anacrónicos y burócratas, llevando a cada funcionario a cumplir sus actividades y quehaceres diarios de una forma comprometida, coherente y cohesionada a la misión y visión institucionales, dejando de ser un problema las entidades de carácter público y convirtiéndose en modelo de calidad de servicio, satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos

dentro de un ambiente laboral de confianza de crecimiento, comunicación y bienestar. En este sentido, lo que se quiere observar por medio de esta dimensión es cómo los líderes de la entidad están orientados y cómo es la percepción de sus colaboradores con su estilo de liderazgo.

2.2.4 La comunicación e integración

La comunicación e integración comprenden uno de los procesos fundamentales de todas las organizaciones, especialmente al alinearse con la estrategia organizacional, pues produce satisfacción o insatisfacción laboral, lo cual se ve reflejado en el clima y la cultura organizacional.

Según Rincón (2016):

La comunicación organizacional es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización.

Es por esto que conocer la percepción de los colaboradores de la Asociación en cuanto a la comunicación y la manera que integran dicha información ofrecerá un panorama general para la creación de estrategias en caso de ser necesario, puesto que, a través de la comunicación organizacional, se establecen planes de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas a fin de obtener un mejor desempeño del recurso humano, por lo que su finalidad se relaciona con los logros, éxitos o fracasos de la organización

2.2.5 Trabajo en grupo

El trabajo en grupo es un aspecto fundamental en las organizaciones, porque facilita que los colaboradores se sientan a gusto en su lugar de trabajo y desarrollen las tareas de una mejor manera.

El trabajo en grupo involucra personas que van encaminadas hacia un mismo objetivo en la empresa. Así, Gutiérrez (2010) explica que el trabajo en equipo corresponde a un grupo de

personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, lo que se fundamenta en la unidad de propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes. En toda organización siempre existe trabajo en equipo, puesto que el éxito depende en gran parte de la unión de sus miembros, lo que señala que es fundamental la comunicación y el compromiso de los integrantes de la organización.

Por tal motivo, se hace importante analizar esta variable en la medición de clima organizacional con los colaboradores de los programas de protección de los municipios Chinchiná y Pereira de la Asociación Mundos Hermanos, puesto que el trabajo en grupo es un aspecto fundamental para un efectivo clima organizacional, lo cual debe estar en constante evaluación y control.

Finalmente, Holtz (2015) hace mención que el trabajo en grupo es crucial para lograr mejores resultados, más eficiencia e innovación en las empresas. Sin embargo, no se enseña ni se motiva a hacerlo, pues en la gran mayoría de las empresas se premian los resultados individuales y no los grupales, pero se sabe muy bien que las actitudes que se recompensan y se refuerzan constantemente se mantienen. El trabajo en equipo, efectivamente, es parte fundamental en todas las organizaciones, a razón de que puede generar un clima organizacional adecuado que ayuda al crecimiento de la misma.

2.2.6 Capacidad Profesional

La capacidad profesional “se refiere al conjunto de conocimientos, capacidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios que, de forma integrada, constituye lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeña” (Vásquez et al., 2008). Esta capacidad comprende las competencias del colaborador para realizar una tarea específica que requiere del máximo de sus habilidades, conocimientos y destrezas, lo

que exige una formación integral y profesional, que permita dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

Las capacidades profesionales se definen como saberes complejos que posibilitan la articulación de conceptos, información, técnicas, métodos y valores para actuar e interactuar en situaciones determinadas en contextos diversos dentro de las organizaciones. Por ende, la capacidad profesional dentro de las organizaciones se define a partir de lo que un profesional debe ser capaz de hacer y la forma en que deberá hacerlo, de esta manera se pretende cumplir con los objetivos dentro de las organizaciones.

2.2.7 Medio Ambiente Físico

Según Salazar et al. (2009), el clima organizacional implica abordar un aspecto importante como lo es el ambiente físico dentro de una organización. Esto comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos de oficina, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros elementos físicos. Este se hace importante teniendo en cuenta que los colaboradores de la organización generalmente permanecen en espacios diferentes a su hogar, porque son quienes conviven con la población vulnerable y a quienes atienden. Es por ello que se debe garantizar un espacio adecuado porque este incide positiva o negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores.

2.3 Consideraciones generales sobre el clima organizacional

De acuerdo con las variables anteriormente descritas, el clima organizacional está basado en la percepción que tienen los colaboradores sobre la organización. En este sentido, el clima organizacional es el resultado de la interacción de las personas y de las organizaciones. Asimismo, los comportamientos individuales y la cultura organizacional influyen de alguna manera dentro de cada proceso de la organización.

Según Brunet (2004), existen dos corrientes teóricas que sustentan la importancia del clima organizacional. La primera de ellas, la Escuela de la Gestalt, “se centra en la organización de la percepción, según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo” (Arnoletto, 2004, p.11). Lo precedente hace referencia a que lo que influye en el comportamiento es la apreciación que tienen los individuos de su entorno y medio de trabajo. En segunda instancia, para la Escuela Funcionalista, “el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio” (Arnoletto, 2004, p.11).

Haciendo una comparación entre ambas corrientes teóricas se evidencia que la escuela gestaltista se centra en la adaptación del individuo al medio; mientras que la funcionalista hace énfasis en la individualidad del ser humano y permite que éste interactúe con el medio y sea partícipe en la contribución del clima. De acuerdo con estas teorías, ambas se relacionan porque los individuos tratan de obtener en las organizaciones un nivel de equilibrio, lo que posibilita que sus comportamientos estén sujetos al entorno y estos, a su vez, influyan en la determinación del clima organizacional. Por ello se concluye que:

Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. (Salazar et al., 2009)

El clima organizacional es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y la productividad del trabajador. Por lo tanto, un clima favorable permite el cumplimiento de objetivos que se tiene dentro de las organizaciones e influye en el compromiso que tienen los colaboradores

dentro de la empresa. Por el contrario, un clima negativo afecta directamente la productividad, lo que amplifica: factores de riesgo psicosocial, falta de identificación con la organización, bajo rendimiento, situaciones de conflicto, ausentismos, rotación, entre otros.

Es entonces como el clima organizacional afecta procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores. Por esto, es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, que mejoren la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral. El clima organizacional se puede abordar como una medida múltiple de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales, que hace referencia a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y que afecta la percepción de clima (James & Jones, 1974, citados por Brunet, 1992).

Moreno (2012) menciona algunas de las características del clima organizacional entre ellas están:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Los elementos constitutivos de la organización pueden llegar a variar, pero el clima organizacional puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no es de forma permanente como en la cultura, es decir, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima es distinto a la tarea que desempeña cada colaborador, de tal manera que se puede observar diferentes climas organizacionales dentro de una misma tarea.

Con base en lo anterior, se puede decir que los resultados obtenidos al momento de realizar una medición de clima pueden variar de acuerdo con la situación que enfrente la organización, al igual que depende la situación o estado anímico de cada uno de los colaboradores. Es de anotar

que los resultados también dependen de las áreas en las que se encuentren inmersos los empleados y las actividades que se encuentren desarrollando.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, citados por Moncayo et al. (2015), indica que las percepciones y respuestas que abarca el clima laboral se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) que inciden en el comportamiento en el trabajo.

Por lo tanto, llegar a conocer los resultados evaluados por cada variable es de gran importancia, ya que de esta forma se puede generar un plan que dirija a las verdaderas necesidades que puede tener una organización. Según lo afirman Niño et al. (2009), “es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral”. De acuerdo con lo anterior, se podrán identificar las necesidades que requieren intervención y fortalecimiento dentro de las organizaciones para mantener un buen nivel de clima organizacional.

Es relevante tener en cuenta que el conocimiento del clima laboral ofrece insumos para realizar intervenciones que mantengan o potencialicen un clima laboral óptimo dentro de una organización. Es decir, esto facilita crear un clima que genere en los colaboradores un alto nivel de compromiso, identidad y pertenencia con dicha organización.

Según Naessens (2010) y Bolaños (2011), pensar en el clima organizacional es fundamental para las entidades públicas, pues comprende la ética de trabajo, las relaciones

interpersonales y el nivel de compromiso con las actividades encomendadas frente a una persona que se beneficia de un servicio social, a la vez que favorece la adaptación al cambio. Por tanto, en el presente proyecto se plantea un modelo de trabajo, cuyo objetivo general es determinar la incidencia del clima organizacional en los colaboradores de la Asociación Mundos Hermanos de los programas de protección de los municipios Pereira y Chinchiná.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Alcance del estudio

El proyecto de desarrollo, que se llevará a cabo, parte de un estudio descriptivo, el cual permite evaluar e identificar las variables inmersas del clima organizacional dentro de los programas de protección de la Asociación Mundos Hermanos. Este brindará un diagnóstico actual que evidencia las fortalezas y falencias que deben ser superadas.

3.2 Participantes

En este estudio participaron 60 colaboradores que hacen parte de los programas de protección de los municipios de Chinchiná y Pereira de la Asociación Mundos Hermanos. La organización cuenta con 40 mujeres entre 22 y 57 años de edad, y 20 hombres en un rango de edad entre 25 y 58 años. Los participantes se desempeñan en las áreas administrativas, servicios generales, servicios de alimentación, enfermería, educación, trabajo social y psicología.

3.3 Medición del clima organizacional y obtención de los datos

Para el presente proyecto de desarrollo se utilizó la aplicación de un instrumento validado para valorar el clima organizacional en la asociación. En particular, se administró el instrumento para medir el clima organizacional, construido y validado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2004), en su guía “La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público”: Instrumentos para su Gestión (Ver Anexo 1).

Este cuestionario fue construido según la metodología propuesta por Rensis Likert, adecuada para la medición de actitudes frente a los fenómenos sociales que se estudian. Las opciones de respuesta se presentan en escala Likert, encontrándose un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden, lo que ofrece la opción de emitir su grado de acuerdo o desacuerdo (aprobación o desaprobación) frente a dichas afirmaciones. Para este caso, se presentaron a través de variables, las cuales comprenden, cada una, un número determinado de

ítems ante los cuales los encuestados manifestaron su grado de acuerdo o desacuerdo, según la siguiente escala: totalmente desacuerdo (T.D), desacuerdo (D), totalmente de acuerdo (TA) y de acuerdo (A).

La medición del clima organizacional constó de 7 variables o constructos principales, consistentes con las dimensiones señaladas en el marco teórico: (1) orientación organizacional, (2) administración talento humano, (3) estilo de dirección, (4) comunicación e integración, (5) trabajo en grupo, (6) capacidad profesional y (7) medio ambiente físico. En total, estas dimensiones contienen 51 ítems de medición que fueron administrados a los participantes según la escala mencionada. Esta escala generó los datos que fueron analizados y que permitieron proponer estrategias para el mejoramiento y fortalecimiento de las condiciones de clima de la Asociación.

Para lograr lo anteriormente propuesto, se llevaron a cabo tres fases comprendidas de la siguiente manera: (1) recopilación de la información por medio de la encuesta de clima organizacional, en la cual se evaluó la percepción que tienen los colaboradores de los programas de protección de los municipios de Chinchiná y Pereira; (2) recopilación de los datos evaluados y análisis descriptivo de las variables evaluadas; y (3) se formuló el plan de intervención de acuerdo con los resultados arrojados en la medición, para de esta manera llevar a cabo la propuesta según el diagnóstico.

3.4 Administración de la encuesta y técnica de análisis de datos

La aplicación de dicho instrumento se realizó por medio virtual a través de un formulario de google, el cual permitió recolectar la información y sistematizarla a través de una hoja de cálculo para realizar el análisis respectivo. Seguidamente la información obtenida se analizó e interpretó por medio del software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Este permitió establecer

las frecuencias de respuesta correspondientes a cada uno de los cuatro grados que integran la escala, sabiendo que el total de respuestas posibles por persona corresponde a 51.

Para efecto de la interpretación de los resultados, el Departamento Administrativo de la Función Pública (2004) sugiere: una mirada general de la variable, de acuerdo con los porcentajes obtenidos a partir del total de respuestas dadas a los ítems que la conforman de acuerdo al formato ofrecido para ello. Se espera que los porcentajes dados a las alternativas “A” (acuerdo) y “T.A.” (Total acuerdo) sean mayores que 50.0% y siempre superiores a los obtenidos para las alternativas “D” (desacuerdo) o “T.D.” (Total desacuerdo). A medida que dichos porcentajes se acerquen a 100.0%, se puede inferir un mejor clima laboral en los aspectos medidos por la variable, y viceversa. Con miras a poder hacer precisiones dentro de la variable misma, se recomienda hacer un análisis detallado de los porcentajes arrojados por cada uno de los ítems, teniendo los mismos criterios de interpretación sugeridos para la variable en general.

El instrumento para medir el clima laboral consta de 7 variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en la Tabla 1.

Tabla 1 Ítems que conforman cada variable de la encuesta sobre clima organizacional

VARIABLES	ÍTEMS	TOTAL
1. Orientación Organizacional.	1 a 9	9
2. Administración del Talento Humano.	10 a 15	6
3. Estilo de Dirección.	16 a 25	10
4. Comunicación e Integración.	26 a 31	6
5. Trabajo en Grupo.	32 a 36	5
6. Capacidad Profesional	37 a 44	8
7. Medio Ambiente Físico	45 a 51	7
TOTAL		51

Fuente: Departamento administrativo de la función pública (2004)

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

4.1 Análisis descriptivo

En este apartado se muestran los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a 43 colaboradores de la Asociación Mundos Hermanos ONG de los programas de protección. En primer lugar, se presentan los resultados descriptivos basados en la media, la desviación estándar y el nivel mayor de la escala que fue evaluado por los 43 participantes mencionados. Estos resultados pueden verse en la Tabla 2.

Tabla 2 Estadísticos descriptivos

Estadísticos descriptivos				
	Media	Desv. Desviación	N	escala mayor
OO	3,6124	0,37670	43	4
ATH	3,5000	0,47698	43	4
ED	3,7093	0,37021	43	4
CI	3,5736	0,41991	43	4
TI	3,6093	0,44498	43	4
CP	3,6860	0,36532	43	4
MA	3,4452	0,46365	43	4

Nota: OO: orientación organizacional; ATH: administración del talento humano; ED: estilo de dirección; CI: comunicación e integración; TI: trabajo en grupo; CP: capacidad profesional; y MA: Medio Ambiente Físico.

Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

De acuerdo con lo presentado en la Tabla 2, según el tipo de respuesta, las dimensiones con medias mayores son estilo de dirección y capacidad profesional. La primera evidencia cómo están siendo dirigidos los colaboradores dentro de la asociación. La segunda señala el nivel de habilidades y competencias de cada colaborador dentro de su rol.

Adicionalmente, en la Tabla 2 se identifica que las dimensiones con un menor porcentaje son medio ambiente físico, el cual refiere a los espacios donde desempeñan sus funciones los colaboradores, y Administración del talento humano, que está orientada al desarrollo de los trabajadores y la organización. En la Tabla 3 pueden observarse las frecuencias y los porcentajes correspondientes con cada nivel de respuesta, de acuerdo con cada dimensión del constructo clima organizacional.

Tabla 3 Distribución de las respuestas según niveles de la escala tipo Likert y comparación entre niveles altos y bajos para cada dimensión de clima organizacional

ITEM	TA		A		D		TD		TOTAL	TOTAL A+TA	TOTAL D+TD
	F	%	F	%	F	%	F	%			
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	252	65,11	122	31,52	11	2,84	2	0,51	387	96,63	3,35
ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	149	57,75	93	36,04	12	4,65	4	1,55	258	93,79	6,2
ESTILO DE DIRECCION	315	73,25	106	24,65	8	1,86	1	0,23	430	97,9	2,09
COMUNICACIÓN E INTEGRACION	158	61,24	90	34,88	10	3,87	0	0	258	96,12	3,87
TRABAJO EN EQUIPO	137	63,72	72	33,48	6	2,79	0	0	215	97,2	2,79
CAPACIDAD PROFESIONAL	240	69,76	100	29,06	4	1,16	0	0	344	98,82	1,16
MEDIO AMBIENTE FISICO	157	52,15	123	40,86	19	6,31	2	0,66	301	93,01	6,97
TOTAL	1408		706		70		9		2193		

Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Con respecto la Tabla 3, se efectuó el análisis de cada una de las variables que conforman la encuesta de clima laboral. En la variable orientación organizacional, que se refiere a qué tanto los colaboradores tienen conocimiento y están encaminados hacia las políticas, misión, visión, valores, y de qué manera se desarrolla un plan estratégico dentro de los mapas de procesos internos que permiten llevar a cabo cada una de sus funciones enfocados en el mismo objetivo de la organización, se observa que el 96,63% de las personas del grupo lo valora como favorable (65,11% refieren totalmente de acuerdo y 31,52% de acuerdo). También se evidencia que el 3,35% lo percibe desfavorable (2,84% en desacuerdo y 0,51% totalmente en desacuerdo).

En la variable administración del talento humano, que se refiere a la percepción sobre todos los procesos de inducción, entrenamiento, formación, bienestar, satisfacción y adecuado direccionamiento y empoderamiento de los cargos que ejercen los colaboradores en sus respectivos cargos, con el objetivo de fortalecer su crecimiento personal y profesional, se observa que el 93,79% de las personas del grupo lo valora favorable (57,75% refieren totalmente de acuerdo y 36,04% de acuerdo). Se evidencia que el 6,2% lo perciben desfavorable (4,65% en desacuerdo y 1,55% totalmente en desacuerdo).

En la variable estilo de dirección, que muestra la forma de liderazgo, y los rasgos y métodos que tienen sus líderes para guiar a sus grupos hacia la consecución de un objetivo, se observa que 97,9% de las personas del grupo lo valoran como favorable (73,25% refieren totalmente de acuerdo y 24,65% de acuerdo), también se evidencia que el 2,9% lo perciben negativamente (1,86% en desacuerdo y 0,23% totalmente en desacuerdo).

En la variable comunicación e integración, que hace referencia a la manera y facilidad con que los colaboradores de la asociación pueden expresarse y sus diferentes formas, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad, se observa que el 96,12% de las personas del grupo lo valoran favorable (61,24% refieren totalmente de acuerdo y 34,88% de acuerdo); también se evidencia que el 3,87% lo percibe negativamente, es decir, en desacuerdo.

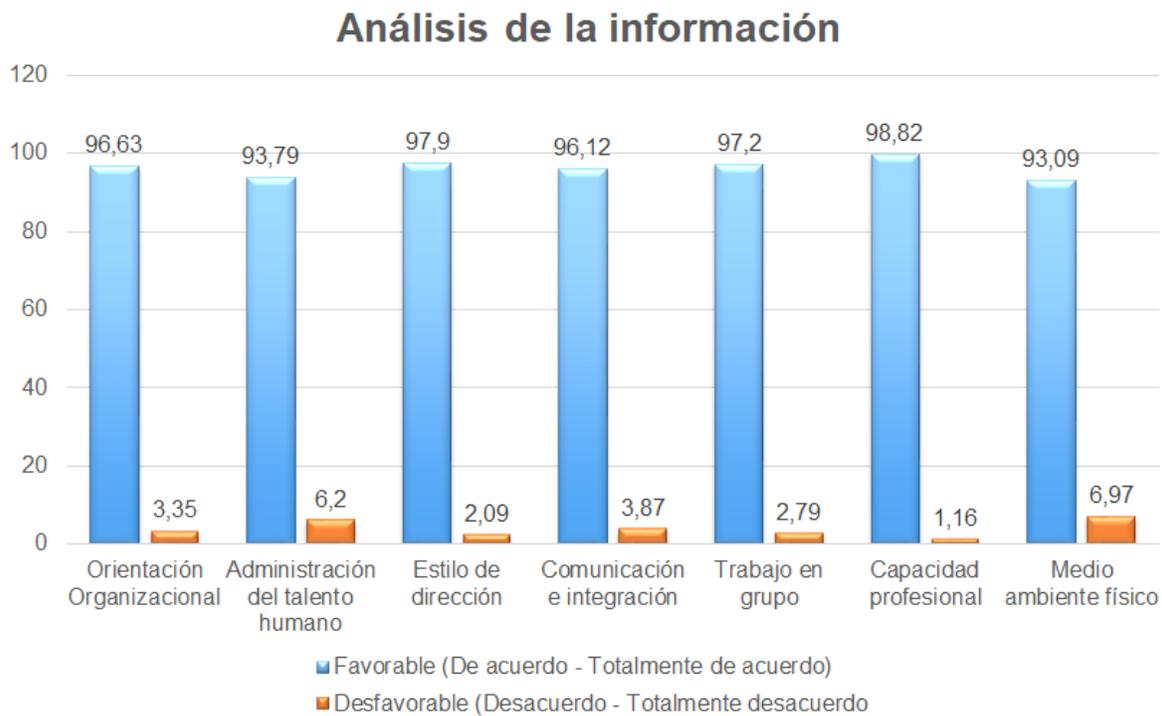
En lo que respecta a la variable trabajo en grupo, que es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdisciplinar y aportando competencias complementarias para el logro de un objetivo institucional con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables, se observa que el 97,2% de los colaboradores lo valora como favorable (63,72% refieren totalmente de acuerdo y 33,48% de acuerdo). Solo el 2,79% lo percibe desfavorable (2,79% en desacuerdo y 0% totalmente en desacuerdo).

En la variable calidad profesional, que se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los colaboradores de la Asociación Mundos Hermanos, que en forma integrada constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el rol que desempeñan, se observa que el 98,82% de los colaboradores lo valora como favorable (69,76% refieren totalmente de acuerdo y 29,06% de acuerdo). Apenas el 1,16% lo perciben desfavorable (1,16% en desacuerdo y 0 % totalmente en desacuerdo).

Sobre la variable medio ambiente físico, que se refiere a las condiciones en que trabajan los colaboradores de la asociación, en relación con la iluminación, ventilación, seguridad, mantenimiento locativo, entre otros y lo cual incide positiva o negativamente en su forma de trabajar, se observa que el 93,01% de las personas del grupo lo valora como positivo (52,15% refieren totalmente de acuerdo y 40,86% de acuerdo). Un 6,97% lo percibe negativamente (6,31% en desacuerdo y 0,66% totalmente en desacuerdo).

Después de las consideraciones anteriores, se puede evidenciar que las variables evaluadas de manera positiva son Capacidad profesional y Estilo de dirección, en las que se percibe un buen direccionamiento de los líderes de los programas de protección de la Asociación y, al mismo tiempo, los empleados perciben que cuentan con las capacidades y habilidades para desempeñar sus roles. Sin embargo, en las variables Medio Ambiente Físico y Administración del talento humano, a pesar de tener un comportamiento positivo a nivel general, existe un porcentaje de colaboradores que manifiestan no sentirse satisfechos en cuanto a las condiciones locativas y recursos físicos de su lugar de trabajo, y a las gestiones en relación al talento humano (ver Figura 1).

Figura 1 Análisis de la información



Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN

El objetivo propuesto en el presente proyecto consistió en identificar el clima organizacional de los colaboradores de la asociación mundos hermanos de los programas de protección de los municipios de Chinchiná y Pereira. Se encontró que la percepción de clima organizacional que tienen los colaboradores a nivel general es favorable, de acuerdo con las variables evaluadas. Esto indica que el desarrollo individual de cada colaborador influye no solo en las características personales, sino en la forma en que se adapta dentro de la organización y cómo percibe su trabajo (Lewin, 1951). Esto significa que, dentro de la asociación, influyen diferentes características que permiten una adecuada adaptación de los trabajadores al entorno y una metodología utilizada para desarrollar cada una de las tareas que se tienen planteadas de forma satisfactoria. En consecuencia, se puede afirmar que el clima organizacional tiene incidencia en el desempeño y productividad de cada uno de los trabajadores (Brunet, 1992).

Para la contemplación del clima organizacional es importante tener en cuenta las diferentes concepciones de acuerdo con el tipo de empresa analizada. El clima organizacional en las ONG (Organizaciones No Gubernamentales) influye altamente en los colaboradores, porque de ello depende el mejoramiento de la calidad de vida de sus beneficiarios, lo que es su indicador de éxito. Es así como las diferentes dimensiones influyen en el comportamiento y el desarrollo de cada colaborador que participa en la organización de forma estratégica, y de esto depende que los procesos relacionados con el talento humano, liderazgo, capacitación, autonomía, relaciones laborales, estilos de comunicación, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral, en general, sean elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento.

Una de las dimensiones evaluadas por los colaboradores de manera positiva es el estilo de dirección. Sánchez (2008) postula sobre el estilo de dirección que:

El Estilo de dirección como la forma a través de la cual el dirigente desarrolla el proceso de dirección y liderazgo, el cual puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas; es la concatenación de rasgos, habilidades y comportamientos a los que recurre el dirigente para interactuar con los colaboradores y obtener así los resultados deseados”.

Según las respuestas dadas por los colaboradores, es posible deducir un alto grado de satisfacciones en cuanto al manejo y trato con sus superiores. La mayoría de los funcionarios considera que su líder tiene la destreza para dirigir los programas de protección, considerando que su jefe es coherente con sus argumentos y que asigna cargas de trabajo de una forma equitativa para los empleados, lo que influye en la motivación de los mismos.

Otra de las dimensiones que se puntúan en un nivel alto es la capacidad profesional. Vásquez (2008) identifica esta dimensión como el conjunto de conocimientos, capacidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios que, de forma integrada, impactan el desempeño de la empresa. De acuerdo con los resultados de este estudio, se concluye que existe un alto nivel de profesionalización de los empleados, pues la mayoría de las respuestas clarifican que estos perciben que se encuentran ubicados en el cargo más adecuado y afín con sus habilidades y conocimientos. Esto refleja un grado de satisfacción de sus superiores en cuanto al rendimiento y los resultados que son producto del quehacer diario y continuo.

Por otro lado, cabe citar los resultados similares encontrados en la investigación de Peña et al. (2015), en la que se aprecian que las variables de estilo de dirección y capacidad profesional puntúan en un nivel alto en lo referente a clima organizacional. Se evidencian coincidencias en resultados altos en aspectos como las formas de comunicación utilizadas en la relación con directivos, jefes y compañeros, la aceptación positiva de los cambios que se presenten en la

empresa, además de las capacidades y habilidades que tienen los colaboradores para desempeñar sus funciones.

Además, dentro de los hallazgos encontrados, se evidenció que la antigüedad y la edad son las dos categorías en términos demográficos que inciden sobre la percepción de clima. Madero-Gómez y Olivás (2016) encontraron en su estudio que, el mayor tiempo de labores en las compañías, tiene estrecha relación con el aumento de la productividad y se favorece la estabilidad de la empresa, porque lo anterior tiene una influencia positiva en relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y los compromisos en el contexto laboral.

Es importante mencionar que, en la medida en que se analizaron las variables, se encontró que los trabajadores de mayor antigüedad y edad en la empresa demostraron un mejor nivel de satisfacción, contrario a quienes tienen menor antigüedad en la empresa y edad, cuyos resultados presentaron mayor variabilidad de acuerdo al aspecto evaluado.

Esto tiene estrecha relación con uno de los aspectos mencionados en el planteamiento del problema, el cual es la rotación de personal. Si bien no es un aspecto negativo en términos de análisis de resultados, sí tiene una incidencia en relación con el tiempo en la compañía, ya que el pequeño porcentaje de los colaboradores que lleva menos tiempo en la asociación, es el personal que se retira con más facilidad, y quien tiene una percepción menos favorable en relación al clima. Esto evidencia que una de las dimensiones con evaluación menos positiva es la administración del talento humano, la cual juega un papel importante en temas relacionados con la gestión de la inducción y retención de personal nuevo.

Finalmente, se detectó que en la dimensión medio ambiente físico, a pesar de que una gran cantidad de colaboradores lo califican de manera favorable y se sienten conformes con la adecuación del espacio físico (iluminación, ventilación, y la adecuación general del entorno),

existe un 6,97% que afirma que el área de trabajo no permanece en condiciones óptimas de aseo, organización y los espacios no están dotados de los inmuebles necesarios para trabajar cómodamente, teniendo en cuenta que este personal es quien se encuentra en espacios diferentes de su hogar, pues son quienes conviven con la población vulnerable. Según Salazar et al. (2009), el clima organizacional implica abordar un aspecto importante como lo es el ambiente físico dentro de una organización, lo que comprende las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

5.1 Conclusión

Se cumplió con el objetivo de identificar el clima organizacional de los colaboradores de la Asociación Mundos Hermanos de los programas de protección, por medio de la evaluación y análisis de las variables propuestas en medición, encontrándose que el clima organizacional en la asociación se percibe como muy satisfecho y según la puntuación porcentual, siendo las variables capacidad profesional y estilo de dirección las de mayor favorabilidad y medio ambiente físico la de menor puntuación y, por ende, desfavorabilidad. Se encontró además que, en relación con las características demográficas, el tiempo en la compañía y la edad son aquellas que inciden sobre la percepción de clima.

Es importante mencionar que de acuerdo con el planteamiento del problema en relación con la rotación de personal, la carga laboral y la novedad de realizar una medición de clima, existe una estrecha relación con las dimensiones que tienen desfavorabilidad como lo es la administración del talento humano y medio ambiente físico, que, a pesar de contar con un porcentaje positivo, existen funcionarios que se encuentran poco satisfechos y es allí donde se evidencia una relación con la necesidad anteriormente planteada.

Por medio de la medición de clima organizacional en la Asociación Mundos Hermanos se logró identificar aquello que perciben los colaboradores frente a las diferentes dimensiones evaluadas, lo que impacta de manera positiva al área de talento humano y permite establecer un diagnóstico claro frente a la situación actual de la Asociación y de esta manera lograr identificar los puntos más fuertes y los que se deben fortalecer para crear una estrategia que permita desarrollo integral del ser humano y la gestión adecuada de todas las áreas. En este sentido, se logra generar una planificación adecuada con las personas inmersas en los procesos de Talento Humano en la que puedan aplicar esta herramienta para detectar oportunidades de mejora y que éstas mismas sean socializadas con los colaboradores con el fin de obtener una mayor efectividad en los procesos organizacionales.

El aporte que realiza el presente proyecto de desarrollo, frente a la gerencia del talento humano, es mostrar un panorama de las condiciones de una empresa y las perspectivas de cómo un gerente puede involucrarse desde las decisiones que se deben tomar para mejorar las condiciones de calidad de vida de los colaboradores y el cumplimiento del plan estratégico de la organización para su mejora continua.

5.2 Recomendaciones

Con miras a la estructuración de la propuesta de intervención, cabe mencionar que, de acuerdo a los resultados en favorabilidad y desfavorabilidad de las variables, es importante potencializar y mantener las variables que se encuentran con un nivel de percepción positivo; así mismo, se deben fortalecer los procesos de la administración del talento humano tales como selección de personal, inducción, entrenamiento, formación y capacitación, con el fin de dar a conocer al personal que se vincula una amplia visión sobre sus funciones a desempeñar, igualmente implementar las

reinducciones y planes de bienestar laboral en los empleados ya vinculados mejorando así la retención del personal.

Crear estrategias y un plan de acción que permita contar con las condiciones físicas adecuadas, cumpliendo con los estándares exigidos por riesgos profesionales, contribuyendo así al mejoramiento de la seguridad industrial y del desempeño laboral de cada uno de los funcionarios de la asociación y por ende la atención de la población.

5.3 Propuesta de intervención

De acuerdo con los resultados obtenidos en la medición de clima organizacional, se pudo evidenciar que las dimensiones evaluadas cuentan con un nivel de favorabilidad adecuado, lo que permite a la organización continuar con planes de fortalecimiento en las diferentes áreas; sin embargo, se requiere potencializar y mejorar las estrategias en el ámbito de administración de talento humano y medio ambiente físico para consolidar un modelo de gestión eficiente y coherente con los fines propios de la institución.

De esta manera, se logra contribuir de manera holística con los niveles de eficacia, eficiencia y satisfacción de los colaboradores frente a cada rol que desempeñan. Desde el área de Talento humano se deberá velar que se tenga una visión completa de la asociación y de esta manera se sientan comprometidos con su crecimiento y desarrollo personal. La propuesta de intervención permite el desarrollo integral de cada empleado que se encuentra inmerso en todos los procesos organizacionales, permitiendo de esta manera una mejora continua en cuanto a las condiciones en las que se encuentran laborando y ser transmitido de manera positiva a la población que se atiende. De acuerdo con lo anterior, los procesos de administración de talento humano como lo son el entrenamiento a los puestos de trabajo que están orientados a fortalecer las competencias y desarrollo de destrezas en función de un rol específico, al igual que los planes de bienestar que se

debe manejar de manera articulada en relación a ser humano trabajo, donde exista un equilibrio y se pueda hablar de calidad de vida; son procesos en los cuales se evidencio que el 6,2% de los colaboradores se encuentran en desacuerdo de cómo se están manejando dichos procesos.

5.3.1 Medio ambiente físico

A nivel de medio ambiente físico, el 6,97% de colaboradores refieren que los ambientes de trabajo no son acordes de acuerdo al ruido, ventilación, mantenimiento locativo y de equipos; donde se deben tener en cuenta y cumplir con unos estándares exigidos por las entidades correspondientes. Por ello se motiva a implementar programas y cronogramas de mantenimiento preventivo y correctivo, al igual que protocolos donde se cumplan y se realicen seguimientos para el cumplimiento de las normas establecidas.

- Generar un cronograma de mantenimiento preventivo y correctivo de las áreas locativas, equipos y herramientas de trabajo.
- Hacer seguimiento adecuado y periódico de las instalaciones, equipos o herramientas que permita detectar a tiempo el deterioro o daño de las mismas.
- Llevar registro y control de todas las intervenciones realizadas dentro de las instalaciones con el fin de cumplir con el respectivo seguimiento.
- Generar campañas de mantenimientos preventivos para evitar posteriores daños en la indumentaria.
- Realizar un diagnóstico frente a la contaminación auditiva y ventilación de los lugares de trabajo.
- En compañía del área de Seguridad y Salud Trabajo y ARL programar un análisis a los puestos de trabajo para promover estrategias de prevención.

- Programar exámenes periódicos que permitan identificar el estado actual de los colaboradores y así poder generar recomendaciones de acuerdo a los riesgos a los cuales están expuestos.

- Crear una campaña que mejore los hábitos de vida saludable.

5.3.2 Administración del talento humano

Bienestar

Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación de los servidores, que haga énfasis en la responsabilidad social y de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad.

Fomentando la integración, buscando incentivar a los funcionarios y sus familias, contribuyendo a la disminución del estrés y absentismo, mejorando la motivación y por ende la productividad.

- Fomentar el cuidado de la salud mental por medio de profesionales que permitan realizar un acompañamiento de acuerdo a necesidades individuales.

- Programar celebraciones y actividades de integración, involucrando a los colaboradores y haciéndolos partícipes de las mismas, al igual que hacerlas extensivas a sus familias.

- Permitir que todos los colaboradores cuenten con los mismos beneficios sin importar su tipo de vinculación, y área donde se desempeñan.

- Implementar incentivos y motivaciones en la sencilla comunicación de una felicitación por una fecha especial y/o reconocimiento por alguna labor excepcional.

- Permitir una comunicación eficaz con todas las dependencias de la organización que estén ubicadas interna o externamente.

Entrenamiento

El entrenamiento en el puesto de trabajo busca impartir la preparación y entrenamiento en el ejercicio de las funciones específicas del nuevo trabajador en su puesto de trabajo, con el objetivo de que se asimilen y perfeccionen cada una de sus obligaciones, funciones y actividades bajo los parámetros de estandarización de la organización.

- -Establecer un cronograma y plan de trabajo de acuerdo con las actividades que se van a desarrollar en la orientación inicial, que permita identificar la labor que se debe desempeñar en el puesto de trabajo.

- -Atender en el corto y mediano plazo, necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera inmediata, como también determinar de manera objetiva la viabilidad de continuar en la relación laboral con el personal que se encuentra en periodo de prueba.

- -Complementar dentro del área de talento humano el programa de inducción, capacitación y entrenamiento continuo, encontrando puntos críticos de ajuste en cada uno de ellos, empezando por el proceso de inducción en el puesto de trabajo en áreas tan sensibles como el servicio.

Lo anterior implica un seguimiento y acompañamiento estrecho de cada colaborador que se está entrenando, observando que sin el mismo, el empleado nuevo queda a la deriva y con dificultades para solucionar las dudas e inquietudes lo que puede generar como resultante aprendizaje de visión, formas inadecuadas, procesos incompletos, poco cuidado a momentos de control y alteraciones en la calidad de la información; se hace imperativo el desligar el proceso de orientación y gestión del conocimiento del mismo de atención buscando de esta manera el equilibrio en el proceso de inducción, formación y aprendizaje, lo cual solo se logra teniendo un

entrenador o instructor que pueda solventar y asegurar un conocimiento estandarizado en cada uno de los colaboradores actuales y futuros, lo cual garantizara una atención adecuada y con calidad para los niños, niñas y adolescentes de los programas de protección.

Referencias

- Arnotello, E. (2009). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones*. Ponencia aprobada y presentada en el VI Congreso Internacional de Gestión empresarial y Administración Pública: GESEMAP en la Habana, Cuba.
- Bolaños, R. (2011). El Desarrollo Organizacional como estrategia para la modernización de la administración pública. *Revista Nacional de Administración*, 2(1), 135-144.
- Cárdenas, N., Arciniegas, Y., y Barrera, M., C. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127,
- Cardona, K. (2016). La satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales.
- Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. La Caracola Editores.
- Daza, Y. (2013). *Liderazgo en la gestión pública*. UNAC.
- Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia. (2004). *La calidad de vida laboral para la cultura de lo público: instrumentos para su gestión*. Recuperado de: <https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/123456789/8626/12109-1.pdf?sequence=1&isAllowed=ytomado>
- Evaluación de capacidades profesionales (2015). Tomado de: <http://www.inet.edu.ar/wp-content/uploads/2015/11/Evaluacion-de-Capacidades-Profesionales.pdf>
- Figueroa, N., & Monsalve, R. (2018). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la ONG - CDSP 338 Luminares del Mundo - La Victoria*. Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Flóres-Dávila, J.V., Flóres-Velastegui, M.L., Melendres-Medina, E.M., Goyes-Robalino, A.P., & Vaca-Zambrano, S.E. (2018). La contratación de personal en la administración de talento humano. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/personal-talento-humano.html>

- García, K., & Martínez, Y. (2013). *Modelo de clima organizacional para la institución día de la niñez, que centra su interés en la atención integral en primera infancia, Cartagena de indias*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/5905>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Holtz, V. (2015). *Alto nivel*. Recuperado de: <http://www.altonivel.com.mx/48806-las20-leyes-para-lograr-equipos-de-alto-desempeno.html>
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428 <https://doi.org/10.1177/0149206310373400>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Madero-Gómez, S. M., & Olivas-Luján, M. R. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 51-59.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Nieves, Q. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792015000100001
- Naessens, H. (2010). *Ética pública y transparencia. XIV Encuentros de Latinoamericanistas Españoles: congreso internacional* (págs. 2113-2130). Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela, Centro Interdisciplinario de Estudios Americanistas Gumersindo Busto, Consejo Español de Estudios Iberoamericanos
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 211–266). Jossey-Bass.

- Palacio, L., & Sánchez, J. (2016). *Motivación laboral y clima organizacional entre los colaboradores del CDI (CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL) Modalidad familiar del municipio de Aranzazu.*
- Ramos, M. D. C. (2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 34*, 6–102. <https://doi.org/1069719542>
- Ramos, W., Paredes, M., Teran, P., & Llliguiota, L. (2017). *Comunicación Organizacional.* Guayaquil, Ecuador.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational climate and culture, 1*, 5-39.
- Salazar, J., Guerrero J., Machadom B., & Cañedo R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.* Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Sánchez, M. (2008). *Los estilos de dirección y liderazgo.* McGraw-Hill
- Vásquez-Restrepo L. G., & Zuluaga-Giraldo B. A. (2008). *Clima Organizacional Asociado al Desempeño Laboral de los Funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot En El Periodo II Del 2007 Y I Del 2008.* Tesis de Grado. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Facultad de Ciencias Sociales. Programa de Trabajo Social. Girardot, marzo.

Anexos

Anexo 1

Antecedentes

Variable o categoría	Clima organizacional - Desempeño laboral
AUTOR Y AÑO	Nidian Aide Figueroa Nuñez, Raquel Esperanza Monsalve Guerrero, 2018.
TÍTULO	El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la ONG - CDSP 338 Luminares Del Mundo - La Victoria.
PROBLEMÁTICA	Necesidad de conocer la situación actual del Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la ONG CDSP 338 Luminares del Mundo.
OBJETIVOS	Determinar la relación del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la ONG- CDSP 338 Luminares del Mundo – Distrito de la Victoria del departamento de Lambayeque.
MARCO METODOLÓGICO	La investigación es de enfoque cuantitativo y con un alcance relacional. Fuentes Primaria: - Se realizó una encuesta a los 21 trabajadores de la ONG CDSP 338 Luminares del mundo. Los resultados permitirán determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral.

<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El personal del CDSP 338-Luminares del Mundo, tiene una percepción positiva del Clima Organizacional, conoce adecuadamente la estructura de la organización, permitiendo que se enfoquen en las metas y objetivos establecidos, esforzándose por desarrollar sus habilidades para el cumplimiento en los resultados esperados por la organización, que se basan en 4 áreas importantes (Espiritual, Emocional, Salud y Cognitiva). ● El personal en general muestra un alto grado de compromiso con la labor de servicio que realizan a favor de los niños que integran el programa, sintiéndose a gusto y motivados por alcanzar los resultados deseados. ● Las dimensiones específicas del clima organizacional que correlacionaron de forma significativa y positiva con el desempeño laboral son: Comunicación, liderazgo, relación con sus compañeros, toma de decisiones, cultura organizacional, satisfacción laboral y motivación.
---	--

<p style="text-align: center;">Variable o Categoría</p>	<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>
<p style="text-align: center;">AUTOR Y AÑO</p>	<p>Kelly Marcela García Petro, Yonaireth Sofia Martinez Agámez, 2013</p>

TÍTULO	Modelo de clima organizacional para la institución día de la niñez que centra su interés en la atención integral en primera infancia, Cartagena de Indias.
PROBLEMÁTICA	Cómo fortalecer el Clima Organizacional de la Corporación Día de la Niñez, teniendo presente que el accionar de los colaboradores impacta directamente en la formación integral de los Niños y Niñas beneficiarios de la misma.
OBJETIVOS	Diseñar un modelo de Clima Organizacional para la Corporación Día de la Niñez, partiendo de las teorías existentes con el fin de generar un mejor clima laboral.
MARCO METODOLÓGICO	Estudio Descriptivo: la presente Monografía, brindará la posibilidad de estudiar y analizar cómo debe ser manejado el Clima Organizacional en la Corporación día de la Niñez, también permitirá establecer el concepto, las diversas teorías y elementos existentes sobre Clima Organizacional. Así mismo, en este se describirá el actual Clima Organizacional existente en dicha Corporación, evidenciando sus fortalezas y falencias por mejorar.

<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Entender que el Clima Organizacional tiene gran relevancia y trascendencia para todas las organizaciones, y que a su vez éste puede influir directamente en la productividad de la misma. ● En general, el Clima Organizacional que se percibe al interior de la Corporación es un ambiente moderadamente bueno, no obstante, este es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente. ● Las relaciones interpersonales en general son buenas, sin embargo, se deben reforzar mediante capacitación enfocada al trabajo en equipo. ● Las organizaciones deben garantizar un plan de acción que mitigue las inconsistencias diagnosticadas en los miembros de la organización.
---	--

<p style="text-align: center;">VARIABLE O CATEGORÍA</p>	<p style="text-align: center;">Motivación laboral y clima organizacional</p>
<p style="text-align: center;">AUTOR Y AÑO</p>	<p>Luisa Fernanda Palacio Gutiérrez</p> <p>Juliana Sánchez Gallego</p> <p>2016</p>

TÍTULO	<p>Motivación laboral y clima organizacional entre los colaboradores del CDI (CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL) Modalidad familiar del municipio de Aranzazu.</p>
PROBLEMÁTICA	<p>El clima organizacional entre los colaboradores del CDI Familiar Aranzazu se ha venido afectando por una serie de factores que influyen directamente en la motivación laboral y en el cumplimiento de las actividades diarias. Es por esto que se hace necesario realizar un diagnóstico que permita identificar dichos factores para así establecer un plan de mejoramiento con los colaboradores.</p> <p>De esta manera se identifican los factores que dentro de la dinámica organizacional del CDI Familiar Aranzazu influyen en el desempeño de los colaboradores, tales como: falta de comunicación, trabajo individual, sobre carga laboral, remuneración, incentivos, entre otros; dichos factores influyen directamente en la motivación y clima organizacional de los colaboradores, impidiendo el cumplimiento de las metas y objetivos planteados tanto a nivel personal como institucional.</p> <p>Para el presente estudio de caso se tuvieron en cuenta los siguientes autores: sobre clima organizacional: Stephen Robbins, James Gibson y Rensis Likert, en el caso de motivación se menciona a Frederik Irving</p>

	Herzberg, sobre desempeño: Davis y Newtrons y comunicación María Luisa Naranjo.
OBJETIVOS	Relacionar los factores motivacionales y clima organizacional del CDI Familiar Aranzazu.
MARCO METODOLÓGICO	<p>El estudio de caso es una metodología cualitativa descriptiva la cual se emplea como una herramienta para estudiar algo específico dentro de un fenómeno complejo. El “caso” es comprendido como un sistema integrado y en funcionamiento, por lo que requiere un análisis que logre interpretar y reconstruir ese sistema. Posee su fortaleza en la capacidad de generar interpretaciones, las cuales pueden ser propagadas en un estudio comparativo posterior. Resumen, el estudio se realizó en el CDI Aranzazu señalado en tres etapas.</p> <p>Etapa 1: Recopilación de la información secundaria, realizar una sistematización de esta y analizar la información.</p> <p>Etapa 2: Aplicación de encuesta de satisfacción al interior de la empresa y realizar un análisis de marco de las encuestas realizadas.</p> <p>Etapa 3: Análisis de los resultados y plan de mejoramiento tomando una muestra del 99% siendo en total 15 encuestas sobre el proceso de atención.</p>

CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis de los resultados arrojados de la encuesta de satisfacción para identificar los aspectos que influyen en la motivación y clima organizacional del CDI Familiar Aranzazu, se pudo evidenciar que a nivel general el ambiente laboral es adecuado; son respetuosos y responsables de sus labores, a pesar que en el desarrollo de la actividad se evidenciaron falencias que pueden afectar la motivación de todo el personal.

Se hace necesario que el operador, en este caso el Centro de Desarrollo Comunitario Versalles, la Coordinadora pedagógica debe generar espacios de retroalimentación, canalizar la comunicación del equipo de trabajo y reconocer el adecuado desempeño de los colaboradores; implementando estrategias que brinden más confianza en sus empleados, de manera que se sientan más empoderados en el rol que desempeñan en la institución y en este sentido fortalecer el clima organizacional.

En este sentido, el plan de mejoramiento estará enfocado en orientar a la dirección a realizar actividades que mejoren el clima organizacional, por medio de talleres que permitan interactuar; fortaleciendo las relaciones asertivas dentro del grupo de trabajo; generando diálogos que conduzcan a un acercamiento que genere confianza y exista una retroalimentación constante de los procesos.

Con respecto a la “estabilidad laboral”, los empleados del CDI Familiar Aranzazu se enfrentan a una situación de tensión, debido a que su contrato de trabajo es a tres meses, lo que genera incertidumbre y muchas veces se abstienen de participar o proponer mejoramientos de los procesos por miedo a perder sus puestos de trabajo ya que los colaboradores son evaluados trimestralmente y dependiendo del resultado obtenido en esta evaluación permanecen o no dentro de la institución. Así mismo, la sobrecarga laboral que tiene cada colaborador del CDI Familiar, supera la capacidad para las funciones por los cuales fueron contratados y el corto plazo para dar cumplimiento a las mismas.

VARIABLE O CATEGORÍA	Satisfacción laboral y Clima Organizacional
AUTOR Y AÑO	Karen Alexis Cardona Narváez - 2016

<p style="text-align: center;">TÍTULO</p>	<p style="text-align: center;">La satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales</p>
<p style="text-align: center;">PROBLEMÁTICA</p>	<p>Definir los niveles de compromiso y ritmos laborales por parte de los profesionales que se desempeñan en estos centros, teniendo en cuenta el grupo poblacional al que se debe atender y las condiciones familiares, sociales y económicas que las caracterizan; desde las cuales se pueden generar importantes falencias, especialmente en lo referente a la satisfacción laboral y clima organizacional; y para este centro en particular, estos síntomas preocupan a los directivos, teniendo en cuenta que se está viendo también afectado el ambiente en el que los menores se desenvuelven de manera cotidiana, debido a las dificultades que existen entre los colaboradores de esta entidad.</p>
<p style="text-align: center;">OBJETIVOS</p>	<p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar la satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar los niveles de satisfacción laboral de los empleados del CDI San José de la ciudad de Manizales.

	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los niveles del clima organizacional del CDI San José. - Diseñar una estrategia de intervención pertinente con los hallazgos evidenciados en el estudio y relacionada con el campo de actuación de la gerencia del talento humano.
<p>MARCO METODOLÓGICO</p>	<p>Mediante un enfoque descriptivo se precisa profundizar en el ambiente interno del CDI Hogar Infantil San José (clima organizacional) y en el nivel de satisfacción laboral de los treinta y un (31) empleados del CDI, a partir de una contrastación teórica y práctica hasta llegar a una propuesta con base en el trabajo de campo, las estrategias y las conclusiones para el mejoramiento.</p>
<p>CONCLUSIONES</p>	<p>Se encontró que el clima organizacional se percibe como muy satisfecho con una puntuación porcentual, siendo las variables capacidad profesional y trabajo en equipo las de mayor puntuación, y administración del talento humano y comunicación e integración, las de menor puntuación.</p>

Anexo 2

Instrumento para medir el clima laboral

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACIÓN
MUNDOS HERMANOS ONG**

A Continuación encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción. Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta. La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responder de manera totalmente honesta y desprevenida.

DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TECNICO	ASISTENCIAL
		NIVEL DE ENCARGO		

TIEMPO DE SERVICIO EN MESES: ____ GÉNERO: F__ M

Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:

TA: Totalmente de Acuerdo **A:** De Acuerdo **D:** En Desacuerdo **TD:** Totalmente en Desacuerdo

ITEM	TD	D	A	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi empresa				
2. Los objetivos de mi empresa son claros				

3. Los empleados de la empresa ponen en práctica los valores institucionales				
4. La empresa me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades				
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan				
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.				
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco				
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
11. Generalmente la persona que se vincula a la empresa recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				

12. La capacitación es una prioridad en la entidad.				
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la empresa.				
14. La empresa me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				
15. La empresa concede los encargos a las personas que los merecen.				
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				

17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
ITEM	TD	D	A	TA
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.				
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				

27. Me entero de lo que ocurre en mi empresa, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.				
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.				
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.				
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				

39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.				
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la empresa.				
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.				
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.				

44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.				
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
47. Mi área de trabajo permanece limpia.				
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias				
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).				
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.				
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				