

**Sistematización de Práctica**

**“Análisis del clima organizacional en la Universidad Cooperativa de Colombia: actualidad,  
retos y desafíos”.**

**Jeimy Stefanía Tobón Muñoz**

**Asesora Académica**

**Liliana Álzate**

**Agencia de Práctica**

**Universidad Cooperativa de Colombia**

**PROGRAMA DE PSICOLOGÍA,**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES,**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**SECCIONAL BELLO**

**2016**

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	2
1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. FASE DEL VER .....	9
2.1. Descripción de la institución o agencia de práctica.....	9
2.2. Descripción del campo ocupacional: .....	10
2.3. Descripción del rol del psicólogo: .....	10
2.4. Descripción y conceptualización de las problemáticas observadas.....	11
3. FASE DEL JUZGAR.....	13
3.1. Diagnóstico.....	13
3.2. Marco Referencial. ....	16
3.2.1. Breve Historia de la Psicología Organizacional.....	16
3.2.2 Importancia del clima organizacional en las empresas.....	17
3.2.3. Percepciones en las organizaciones acerca del clima laboral. ....	20
3.2.4 Dimensiones de clima organizacional .....	21
3.2.5 Instrumentos comúnmente utilizados para la medición del clima organizacional...23	23
3.2.6. Satisfacción en los buenos ambientes laborales.....	26
3.2.7. Trabajo en equipo y Capacitación del Colaborador. ....	27
3.2.8. Liderazgo y los Estilos de Liderazgo en las organizaciones.....	29
3.2.9. Psicología cognitiva organizacional.....	35

4.	FASE DEL HACER .....	40
4.1.	Descripción de la estrategia de intervención .....	40
4.2.	Justificación de la estrategia de intervención .....	44
4.3.	Objetivos de la estrategia de intervención:.....	47
4.3.1.	General .....	47
4.3.2.	Específicos .....	47
4.4.	Actividades a Desarrollar .....	48
4.4.1.	Selección de población a ser diagnosticada .....	48
4.4.2.	Establecimiento de puntajes de calificación.....	48
4.4.3.	Metodología de Presentación de Prueba .....	49
4.4.4.	Análisis de Resultados .....	49
4.4.5.	Entrega de resultados de Clima Laboral. (Construyendo universidad).....	52
4.4.6.	Cronograma de Actividades:.....	53
5.	DEVOLUCIÓN CREATIVA .....	56
5.1.	Evaluación del cumplimiento de los objetivos.....	56
5.2.	Aciertos y desaciertos .....	57
5.2.1.	Aciertos .....	57
5.2.2.	Desaciertos .....	58
5.3.	Oportunidades de mejora (lecciones aprendidas).....	60
5.4.	Evaluación global del cumplimiento del objetivo general de la práctica profesional .....	62

5.5. Reflexión Teórica .....	62
5.6. Recomendaciones a la agencia y futuros psicólogos practicante .....	67
5.7. Conclusiones de la práctica .....	68
6. Referencias.....	69

## 1. INTRODUCCIÓN

En este escrito se pretende principalmente la realización de la sistematización de la práctica como requisito de grado para optar al título de psicóloga, conforme a un enfoque praxeológico pedagógico en el que según Juliao (2011):

El interés no es el conocimiento por el conocimiento, sino la comprensión para la acción transformadora o la acción transformadora para la comprensión: ella genera un método de aproximación a la realidad que no pretende sólo observar para medir o valorar desde el investigador, sino para transformarlo y, desde su propia transformación, transformar sus prácticas y los contextos en los que interviene. (Juliao, 2001, p. 23)

La sistematización se encuentra estructurada de acuerdo con cuatro momentos: Ver, Juzgar, Actuar y Devolución Creativa.

Desde el enfoque presentado por Juliao (2011) estas cuatro fases se presentan de la siguiente manera:

En primera instancia, la fase del ver corresponde a la fase de “exploración y de análisis que responde a la pregunta: ¿qué sucede?” Juliao (2011, p. 35) en esta, es labor del profesional recolectar y analizar sistemáticamente la información para posteriormente presentar un resumen de su práctica profesional, que permita la comprensión de las problemáticas evidenciadas durante dicho proceso. Juliao (2011)

En segunda instancia, la fase del juzgar según Juliao (2011) responde al interrogante ¿qué puede hacerse? Es una fase principalmente interpretativa, es decir, que intenta conocer y descifrar diferentes formas de concebir las problemáticas evidenciadas en el proceso de práctica, juzgando las mismas desde las diferentes teorías con el interés de generar un punto de vista propio que le

permita al profesional praxeológico involucrarse y generar empatía que le permita participar de manera propositiva de dichas problemáticas.

En tercera instancia, la fase del hacer o actuar corresponde según el mismo autor a:

“Una etapa fundamentalmente programática, en la que el profesional/praxeólogo construye, en el tiempo y el espacio de la práctica, la gestión finalizada y dirigida de los procedimientos y tácticas, previamente validados por la experiencia y planteados como paradigmas operativos de la acción”.

(Juliao, 2011, p. 40)

En otras palabras, en esta fase el profesional enfoca sus esfuerzos en realizar una intervención en relación a las problemáticas vivenciadas en su proceso de práctica y en contraste con la teoría estudiada.

Finalmente, Juliao (2011) presenta la fase de devolución creativa, describe esta como una fase principalmente prospectiva, es decir, una etapa en la que se pretende esbozar de manera concreta el ideal a futuro en el cual debe trabajar tanto el profesional, como la institución, esta cumple la función de presentar nuevas metodologías que generen una transformación en el accionar organizacional.

Según lo anterior, esta sistematización, documenta la experiencia de práctica al interior de la Universidad Cooperativa de Colombia, en la Dependencia de Gestión Humana, específicamente el área de Formación y Desarrollo de Personal, donde se evidenciaron las vivencias, fortalezas y aprendizajes de la práctica, para posteriormente emitir una propuesta o devolución creativa que se deriva del proceso de observación del clima organizacional, las oportunidades de mejora y dificultades que se presentan en el interior de la institución y que afectan el bienestar laboral de los colaboradores de la empresa, ya que es allí donde el trabajo del

psicólogo cobra importancia al suministrar una serie de aportes desde la academia y la práctica profesional, para mejorar el clima organizacional de la institución.

En la Universidad Cooperativa de Colombia, se realizan anualmente evaluaciones del clima organizacional haciendo uso de diversas pruebas. En particular para el año 2016, se realizó la medición a través de la batería de Medición del Clima Organizacional (TECLA, por sus siglas en inglés), donde a partir de los hallazgos encontrados se propone una intervención para el mejoramiento del clima organizacional.

Resultó relevante la revisión de clima organizacional en esta Institución, ya que se logró percibir por parte de los aprendices y trabajadores en las entrevistas de retiro, que el clima laboral no era el mejor, existiendo desacuerdos con el trato laboral por parte de sus jefes inmediatos, exponiendo que la forma de dirigir y liderar de algunos de estos es excesivamente autoritaria, castigadora y peyorativa, es decir, que en algunos de los casos los líderes castigan o reprochan los procesos realizados con algunos errores por los colaboradores, haciéndoles sentir que no son buenos en la realización de su trabajo.

Por otra parte, se expusieron desacuerdos concernientes a la remuneración salarial, en tanto se evidencio que algunos de los colaboradores reciben un salario menor al de sus compañeros, aun cuando estos realizan la misma labor y poseen el mismo nivel de estudio.

Sumado a lo anterior, se encontraron dificultades en procesos como la inducción; que presentaba demoras injustificadas en la fijación de fechas, por ello tanto los aprendices como los trabajadores, iniciaba a ejercer funciones sin que se le indicara a cabalidad las actividades que debía realizar. Así mismo, se evidenció una falta de dinamismo en el reclutamiento de los

aprendices, lo que ocasionaba que las dependencias que los necesitaban para apoyar las tareas no contaran con este apoyo, retrasándose de este modo los procesos institucionales.

Dado todo el panorama expuesto, se evidenció la necesidad de realizar un análisis del clima organizacional, que más que un requerimiento legal para instituciones de este tipo, es necesario para detectar posibles factores que perjudiquen los procesos de crecimiento y mejoramiento continuo de las instituciones.



## 2. FASE DEL VER

### 2.1. Descripción de la institución o agencia de práctica

Históricamente la UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA inicia en el año 1958, a ejercer sus labores en el campo pedagógico, acción liderada por los hermanos Henry y Rymel Serrano Uribe y Carlos Uribe Garzón, quienes se proponen integrar el cooperativismo y la academia, de modo que pueda darse la formación de adultos, para ellos se crea el Instituto Moisés Michael Coady. (Universidad Cooperativa de Colombia, 2015)

Posteriormente, tras un proceso de transformaciones pasa a ser “Instituto de Economía Social y Cooperativismo”, mediante Resolución 4156 de 1963, es a partir de la década de los 90 que la Universidad Cooperativa de Colombia, crea inicialmente las seccionales de Medellín, entre otros. (Universidad Cooperativa de Colombia, 2015)

Por otra parte se le reconoce a la Universidad su naturaleza de economía solidaria, según el Ministerio de Educación Nacional, mediante la Resolución 1850 de 2002, los postulados de la labor pedagógica están encaminados a lograr la excelencia y la acreditación, para este proceso se propone el mejorar integralmente la estructura de las instalaciones como integrar la labor académica para generar aportes activos y participativos al país. (Universidad Cooperativa de Colombia, 2015)

En cuanto a la misión, la Universidad Cooperativa de Colombia, se especifica que es de propiedad social, encargada de formar personas competentes en respuesta a las necesidades del mundo para contribuir a la construcción y difusión de conocimiento. Apoyando el desarrollo competitivo del país, desde las organizaciones para mejorar la calidad de vida de la comunidad estudiantil y la comunidad en general. (Universidad Cooperativa de Colombia, 2015)

Referente a la visión, la Universidad Cooperativa se ve para el 2022 como una Institución posicionada en el país, desarrollando actividades con vocación de excelencia, con procesos certificados nacional e internacionalmente, con un equipo de trabajo dinámico, innovador y competente, abiertos al mundo. (Universidad Cooperativa de Colombia, 2015)

## **2.2. Descripción del campo ocupacional:**

El campo ocupacional del psicólogo es amplio y variado. Específicamente en cuanto al desarrollo de la labor en la agencia seleccionada, que es el de la psicología organizacional, el campo se especializa en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones

En este campo, el practicante organizacional en la Institución tiene la oportunidad de evaluar a los aprendices, previo a su incorporación verificando que sus habilidades correspondan a las necesarias para desarrollar las actividades que se le asignen. Así mismo, lleva a cabo procesos de capacitación, inducciones virtuales y presenciales, tanto para aprendices como para los empleados de la Institución.

## **2.3. Descripción del rol del psicólogo:**

Las características del psicólogo corresponden una persona que promueve tanto en sí mismo, como en el equipo de trabajo, actitudes reflexivas, críticas, y propositivas frente a las diferentes actualizaciones planteadas por la psicología, desarrollando competencias analíticas, síntesis e integración de todos los contextos en los que se desarrollan los comportamientos individuales, procesos grupales, organizacionales, comunitarios y sociales. Debe ser un profesional que posea destrezas y habilidades para la innovación y construcción de propuestas de evaluación, diagnóstico e intervención de diversas realidades, poblaciones y fenómenos psicosociales desde los diferentes ámbitos del ejercicio profesional y debe desarrollar habilidades, estrategias y

métodos de intervención de acuerdo con varias realidades, poblaciones y fenómenos psicosociales. Asimismo, el psicólogo tiene el papel de fortalecer los valores éticos, solidarios y criterios políticos a partir del respeto de la diversidad y la actividad crítica y reflexiva frente a sí mismo y su entorno, a partir del proceso formativo y personal, enfocado hacia la consolidación de la responsabilidad y el compromiso ciudadano (Universidad Cooperativa de Colombia, 2016).

El Psicólogo tiene la responsabilidad de identificar las capacidades de los aprendices en el proceso de selección, es su labor también, la identificación de oportunidades de mejorar en cuanto a la comunicación, trabajo en equipo, asertividad, liderazgo, presentación personal y riesgos psicosociales de los colaboradores, entre otros.

Finalmente está dentro de sus labores la realización de entrevistas de retiro para conocer la percepción de aquellos que aportaron sus esfuerzos a la Institución. Además de apoyar las capacitaciones y el proceso de acoplamiento de los nuevos empleados.

#### **2.4. Descripción y conceptualización de las problemáticas observadas**

Se realizó un ejercicio de observación, en el cual se evidenciaron las dinámicas sobre la manera en que se llevan a cabo algunos de los procesos institucionales.

Para empezar, se evidenció un desorden en las inducciones, en donde se admite el personal y se presentan retrasos en la realización de las mismas hasta por 15 días, en ocasiones los practicantes y colaboradores inician a trabajar y no conocen sus funciones. En cuanto al reclutamiento de aprendices también se presenta lentitud que desfavorece el desarrollo de las actividades en la Institución.

Al culminar unilateralmente el contrato, se presentan inconformidades en las entrevistas de retiro porque los aprendices y trabajadores de la Institución, manifiestan que no existe buen clima organizacional e inconformidades con la forma en la que los jefes directos tratan a los empleados que tienen a su cargo.

Por otra parte, existen desigualdades salariales en cargos con las mismas responsabilidades y nivel de estudio, lo que genera inconformidad y malas relaciones entre los colaboradores, dicha dinámica se presenta debido a la administración de los recursos con la que contaba la universidad en sus inicios y en la cual aún se trabaja arduamente con el propósito de regular la remuneración salarial y eliminar las suspicacias por posibles favoritismos de la organización hacia algunos colaboradores.

### **3. FASE DEL JUZGAR**

#### **3.1.Diagnóstico**

Establecer una línea base que permita direccionar el trabajo es importante en cualquier ejercicio práctico, por esta razón se realizó inicialmente un proceso de observación y de preguntas acerca del funcionamiento de la Universidad, en el cual se pudo identificar características puntuales que fueron de vital importancia a considerar, para llevar a cabo el análisis del clima organizacional propuesto.

Para empezar, se encontró una Institución muy organizada en la medida que contaban con un plan estratégico de trabajo llamado: “Navegando juntos 2013 – 2022” el cual encamina los aportes realizados por los colaboradores de manera sistémica, es decir, apoyando los distintos procesos y permitiendo la realización de un seguimiento al progreso de las actividades misionales de la Institución, lo cual es un punto de partida importante para afirmar el mejoramiento continuo.

Dentro del plan, se especifica una meta que detalla la realización de estudios bienales sobre clima organizacional y riesgo psicosocial, para dar cumplimiento al componente intralaboral, requerido por el ministerio de protección social en su resolución 2646 de 2008, en este se “establecen disposiciones y definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional” (Resolución 002646, 2008. p. 1). Para 2016 estaba planeada la realización de uno de esos estudios bienales.

La universidad cuenta con 19 sedes distribuidas en todo el territorio nacional, con cerca de 3598 empleados permanentes (es decir que no son profesores de cátedra o personal variable) al ser tan grande la planta de empleados, así como las distancias entre las sedes, el llevar a cabo una evaluación rigurosa y válida del clima laboral es crucial para el buen desarrollo de las actividades, así como para la proyección de la institución. Del mismo modo, establecer protocolos de comunicación y de atención a la comunidad es importante, ya que cualquier estrategia emprendida debe obedecer a criterios de accesibilidad para todos los involucrados.

Cuando se trata de equipos de trabajo tan grandes como el de la Universidad Cooperativa de Colombia, se pueden presentar dificultades de comunicación, pues ésta al ser impersonal no es necesariamente abierta, fluida y directa. Por otro lado la lejanía entre las sedes puede generar conflictos de confianza derivada de la falta de empatía entre los colaboradores, la escasez de autonomía y los inconvenientes derivados de las falencias que puedan presentar los medios comunicacionales. Sin embargo, los equipos grandes también proveen beneficios de tipo creativo, pues la diversidad no solo de profesiones, sino también de habilidades y competencias que hacen parte de los diferentes colaboradores, permite que se generan propuestas de trabajo innovadoras, orientadas a mejorar la calidad del servicio.

El ejercicio de observación realizada, también arrojó inconsistencias en el clima organizacional respecto a la dinámica de inducción y posterior incorporación en las labores de acompañamiento llevadas a cabo tanto por los practicantes como los empleados. Por otro lado las entrevistas de retiro realizadas por los mismos, especifican dificultades de clima organizacional, como los expuestos anteriormente, concernientes a las dinámicas relacionales entre los líderes de los equipos de trabajo y los subordinados, la remuneración salarial, el favoritismo notorio hacia

cierto personal y cargos, el desconocimiento del rol y funciones de los diferentes puestos de trabajo y entre las dependencias, entre otros.

En cuanto al proceso de los practicantes, se evidenció que es muy lento, se presentan retrasos entre la convocatoria y la programación de las inducciones, lo cual genera que muchos de los proyectos que requieren el acompañamiento de personal de practicante no cumplan con los cronogramas.

Al reportarse una primera tardanza en los procesos de inducción, hay ocasiones en las cuales debido a la necesidad de cumplir con los cronogramas, se le pide al personal iniciar labores sin la previa inducción, lo que perjudica las actividades, las retrasa y genera pérdidas en la calidad de ejecución.

Las entrevistas de retiro, son cuestionarios que elaboran los empleados al momento de presentar su carta de renuncia, en ésta esbozan como fue su experiencia dentro de la institución. En los últimos cuestionarios se evidenció que los colaboradores manifestaron dificultades de clima organizacional e inconformidades con sus jefes directos, refiriéndose a los estilos de liderazgo que estos ejercen, entre los que se mencionan líderes coercitivos, excesivamente autoritarios y poco motivacionales.

Finalmente se pudo evidenciar como la Universidad Cooperativa de Colombia cuenta con procesos bien estructurados, sin embargo, en la práctica existen oportunidades de mejora de tipo organizativo y cumplimiento de cronogramas, quizás al ser un equipo de trabajo tan grande es necesario revisar de manera continua el estado del clima organizacional, con el objetivo de desarrollar acciones que aporten a la prestación de un mejor servicio a la comunidad estudiantil y a la sociedad en general.

## **3.2.Marco Referencial.**

### **3.2.1. Breve Historia de la Psicología Organizacional.**

La psicología organizacional empezó a desarrollarse a principio del siglo XIX, en Norte América, y fue mejorada más de un siglo después, en la Segunda Guerra Mundial gracias a abordajes sistemáticos de temáticas como la selección de personas adecuadas para estar en los campos de batalla y el tipo de remuneración que debían recibir (Peiro, 2001). Debido a esta necesidad de seleccionar grandes cantidades de personas, especialmente en ámbitos como el ejército y otras organizaciones militares, se diseñaron inicialmente dos instrumentos psicométricos, a saber: el test *Army Alpha* para las personas que sabían leer y el test *Army Beta* para los analfabetos, de estos se identificaron diferentes aspectos que se convirtieron en los principales antecedentes de estudios posteriores, permitiendo solidificar la psicología organizacional como una disciplina con una visión e intervención práctica, con objetivos claros que permiten instaurar e implementar estrategias dirigidas al mantener y mejorar el bienestar laboral de los colaboradores, evaluando sus motivaciones, el desarrollo de valores y las relaciones interpersonales y laborales entre los mismos dentro de la organización (Moreno & Constanza, 2012).

El interés de los psicólogos por los problemas derivados del agotamiento, la cotidianidad, el estrés y otros factores que afectan el buen desarrollo laboral, incentivó la necesidad de analizar y estudiar otros campos como el aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias del individuo, la forma en que abordan problemas, el rendimiento, la actitud ante el trabajo y la fatiga laboral (Moreno & Constanza, 2012). El planteamiento de culturas dentro de las organizaciones y la búsqueda de personas que se adaptaran a las mismas, provocó que las estrategias de desarrollo de



la psicología organizacional jugaran un papel clave en la identificación y conocimiento de las personas mediante la exploración de sus motivaciones y la puesta en juego de sus competencias, el buen manejo de un clima organizacional y su adaptación. Esto ayudó a la aplicación de teoría de sistemas al estudio de las organizaciones y el surgimiento del llamado desarrollo organizacional (Sulbarán, 2004).

### **3.2.2 Importancia del clima organizacional en las empresas**

El clima organizacional, a pesar de tener varias dimensiones y aspectos, podría definirse concretamente como la manera en que los empleados perciben el ambiente de trabajo, como positivo y estimulante, o negativo y agotador, ello dependerá de las habilidades y actividades del líder del proceso que no es más que un reflejo de las políticas institucionales. Así un líder positivo es quién le permite a un trabajador dar lo mejor de sí mismo y lograr las exigencias y demandas que exige su cargo, además trabajar adecuadamente y evitar el ausentismo laboral. Por ello, es prácticamente una misión del líder generar un ambiente de trabajo adecuado en el que los trabajadores deseen laborar y cumplir con sus metas, sin importar sus problemas personales (Brunet L. , 2011).

En la actualidad el concepto de clima organizacional, es uno de los temas en los cuales se hace más énfasis y presenta más interés por parte de los profesionales de diferentes disciplinas, debido a lo cual se ha extendido a casi la mayoría de campos de conocimiento; esto a partir de la característica propia de darse en los contextos organizacionales y dadas las condiciones del modelo económico actual, está presente en todos los escenarios de la vida cotidiana en el mundo del trabajo donde priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto (Ramos Moreno D. , 2012).

Existe gran variedad de trabajos acerca de las definiciones y aproximaciones que se han propuesto sobre clima organizacional, que no distan mucho las unas de las otras, sin embargo existe entre todas ellas la idea a cerca de un Clima Organizacional como una forma de entender la calidad de vida en el entorno laboral, cuya influencia impacta en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización (Ramos Moreno D. , 2012) comprendiendo la complejidad de los entornos en los que se desarrolla el ser humano, caracterizados por la complejidad de relaciones humanas y sociales que se tejen alrededor de las interacciones propias de cada entorno.

Un clima laboral positivo favorece la ejecución de un buen trabajo, mientras que un clima laboral negativo puede ser costoso para una empresa porque podría provocar alto ausentismo laboral y reducir la productividad de la misma, puesto que se requeriría de la búsqueda de nuevo personal que tuviera que vincularse a cargos específicos, y considerando que los líderes deben influir, capacitar y ejercitar a estas personas, se perdería tiempo valioso que podría ser utilizado en trazar estrategias gerenciales para cumplir con los objetivos de la empresa. Por ello, el hecho de que un líder ejerza una actividad transformadora positiva dentro del clima laboral está contribuyendo a que los trabajadores no sólo sean más productivos, sino también a que los empleados permanezcan en sus puestos de trabajo y puedan potenciarlos (Brunet, 1992)

El grado de estimulación y satisfacción que recibe un trabajador de su líder y las políticas institucionales que permitan potenciarlo, como práctica de liderazgo, es crucial en la creación de ambientes de trabajo positivos, y de un clima laboral positivo en general. Cuando los trabajadores se sienten recompensados por su trabajo y tienen la percepción de que éste puede mejorar y conducir a logros personales, apoyado por un líder que hace creer en esta idea o que da recompensas específicas por trabajo desempeñado a sus trabajadores, es cuando los mismos se

sienten en la capacidad y desean lograr mejorar los resultados de su trabajo, llevando a cumplir más fácilmente los objetivos de la organización. (Dominguez, Ramírez & García, 2013)

La relación que se establece entre personas y organizaciones se encuentra permeada por múltiples factores derivados del carácter intrínseco de la organización y, naturalmente, por el carácter singular de los empleados, en la medida en que las organizaciones tengan éxito podrán sobrevivir y crecer. Ello dependerá en gran medida del dialogo exitoso que se establezca entre los objetivos de los colaboradores que ingresan a la organización y los objetivos de la compañía. (Méndez, 2004)

Sin embargo, la concordancia entre ambos propósitos no siempre es fácilmente alcanzable.

Casi siempre los objetivos organizacionales están en oposición con los objetivos individuales de las personas, la reducción de costos atenta contra la expectativa de mejores salarios, el aumento de las utilidades entra en conflicto con el logro de mayores beneficios sociales, la productividad no se alcanza con el mínimo esfuerzo, la orden excluye la libertad, la coordinación no ocurre con autonomía, y lo que es bueno para una de las partes no siempre es bueno para la otra. (Chiavenato, 2001, p. 25)

Si bien las tensiones entre los dos actores no pueden suprimirse del todo, es necesario lograr un equilibrio que las sustente y genere beneficios para ambas partes. De modo que las personas contribuyen al logro de los objetivos de la organización al ofrecer trabajo, habilidades, responsabilidades, energía y tiempo; y a cambio la organización ofrece estímulos representados en salario, entrenamiento, capacitación, seguridad, beneficios y oportunidades.

Conseguir la proporción de las responsabilidades que se asumen entre los actores se liga a la creación de un “clima organizacional” que de cierta forma, garantice que mientras el individuo

desempeña su trabajo en la organización tendrá todas las condiciones para desempeñarse con eficiencia sin afectar su salud mental. (Dominguez, Ramírez & García, 2013)

### **3.2.3. Percepciones en las organizaciones acerca del clima laboral.**

En cuanto al clima laboral y su aporte a la productividad de las empresas, algunos teóricos afirman que el clima laboral es un tema que implica llegar hasta la percepción de los trabajadores acerca de las condiciones en las que se llevan a cabo sus procesos a nivel organizacional; es entender de qué manera se sienten en las dinámicas laborales, y sus expectativas sobre la calidad de las interacciones en el trabajo. Así entonces, el clima laboral es una combinación de las percepciones a raíz de las condiciones que se brindan, para generar armonía en el sitio de trabajo.

El clima laboral cumple la función de acción social y de investigación científica; la primera tiene que ver con la interacción que se da entre las personas que conforman la organización, y científica en cuanto se estudia esa interacción. La razón de ser del clima organizacional es entonces, la de beneficiar los individuos y los equipos de trabajo, y con ello las organizaciones, en la medida que una mejora en las condiciones laborales impacta sustancialmente la productividad y con ella los ingresos percibidos por las organizaciones.

Es así como la tarea de llevar a cabo un clima organizacional efectivo radica en realizar los cambios a los que haya lugar, con el fin de identificar problemáticas que requieran intervención, bajo la premisa que la riqueza de las organizaciones está en su capital humano, sin él la organización no existiría, ni tendría razón de ser. De esta manera si los individuos son considerados la esencia, se promueve el desarrollo armónico de sus procesos laborales y ello contribuirá al crecimiento de la organización. (Salazar , Guerrero, Barbara , & Cañedo , 2009)

Así mismo, algunos estudios al respecto han demostrado que el clima laboral puede contribuir eficazmente a la productividad, esto en razón que un clima propicio promueve el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización y genera mejoras directamente relacionadas con la productividad. Al incrementar la motivación de los empleados a través de iniciativas de tipo educativo, de innovación, entre otros estímulos, se genera un aumento del indicador de productividad debido a que el impacto de estas mejoras se ve directamente relacionado con el aumento del trabajo realizado, valor que es usado en la medición del indicador (Torrecilla, 2005)

### **3.2.4 Dimensiones de clima organizacional**

La manera en que actúan las personas en el ambiente laboral de una organización esta impactado por muchos estímulos que provienen de la empresa. Los lugares donde se llevan a cabo las labores tienen la capacidad de afectar a los individuos y la forma en que se comportan. Sin importar los estímulos que se brinden en una organización, la diferencia entre un buen clima laboral y uno malo, es la manera en que los individuos perciben de manera individual los esfuerzos que se realizan con el propósito de brindar un mejor ambiente laboral (Gómez & Cols, 2001).

Es de resaltar que para las empresas resulta necesario medir el clima organizacional, pues ello permite verificar la asertividad de la toma de decisiones respecto a dicho tema. En razón a lo anterior, diversos teóricos han estudiado la forma en que debe realizarse la medición de clima laboral y muchos coinciden en debe hacerse a través de entrevistas o cuestionarios.

Es pertinente a la hora de hacer un cuestionario identificar las dimensiones de las problemáticas que serán analizadas a través de él, pues ello permitirá la correcta emisión del

estado del clima organizacional. Algunas de las dimensiones que han sido indicadas por diferentes teóricos son: el empeño, la actitud, los obstáculos, el espíritu de trabajo, la confianza y la consideración (Brunet, 1992).

Así mismo otros autores agregan a ese listado de dimensiones el apoyo proveniente de la dirección, el interés por los empleados, los conflictos derivados de la independencia de los individuos (Reichers y Schneider, 1990). También se incluyeron el nivel de autonomía individual, el grado de estructura de la organización, el tipo de remuneración a los colaboradores y el agradecimiento por el trabajo realizado por parte de sus superiores (Rodríguez, 1999).

Los enfoques de estudio del clima organizacional han estado direccionados hacia tratar de definir en qué consiste el clima organizacional; el primero de ellos va encaminado a concebirlo como un factor organizacional únicamente objetivo; el segundo dice que es puramente subjetivo y el tercero busca integrar ambos enfoques.

El primero, intenta determinar el clima organizacional como un conjunto de características que son permanentes y que de una u otra forma describen la dinámica de la organización y direccionan el comportamiento de las personas. El segundo que corresponde al enfoque específicamente subjetivo está relacionado con la manera en que los trabajadores observan y describen las insuficiencias sociales de la comunicación. Finalmente el enfoque integrador tiene en cuenta los dos aspectos, tanto objetivos como subjetivos en donde el clima organizacional está compuesto por factores permanentes que podría ser el marco normativo que propicia la empresa a través de los valores organizacionales, unido a lo que experimentan los trabajadores, y de dicha combinación resulta entonces el clima que induce determinados

comportamientos en los empleados que tienen incidencia directa en la organización (Gómez y Cols, 2001).

Es importante resaltar que los teóricos han inclinado por la creencia de que el segundo enfoque basado en los discernimientos es de mayor utilidad, debido a que el comportamiento del trabajador no depende de los factores organizacionales, sino de la apreciación que este tenga de ellos, sin embargo, la idea se construye en el proceso de interacción con los demás miembros de la empresa (Gómez y Cols, 2001).

### **3.2.5 Instrumentos comúnmente utilizados para la medición del clima organizacional**

Para la medición del clima laboral se han utilizado en su mayoría encuestas, las más importantes son: el cuestionario descriptivo del clima organizacional, el inventario de clima psicológico de Gavin y Howe, la escala del ambiente universitario de Pace, el cuestionario de clima organizacional de James y Sells, la encuesta de calidad de empleo de Kahn, el cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman, y el índice de clima organizacional de Stern (Toro, 2001).

Se resalta que los cuestionarios y encuestas antes mencionadas se diseñaron para ambientes educativos pero han sido adaptados para las empresas, con el propósito de medir las dimensiones que son requeridas, tales como las relaciones sociales, de autoridad, el cumplimiento de la tarea, la claridad, la retribución, la redistribución, la participación, retos y los riesgos (Toro, 2001).

En Colombia se ha diseñado una prueba llamada Test de Clima Organizacional (TECLA), la cual fue realizada por la universidad de los Andes y está compuesta por 90 afirmaciones, con

las cuales se busca que los individuos conteste con verdadero o falso a cada una de las preguntas allí esbozadas, basado en la aplicabilidad o no al trabajo que desarrolla dentro de la organización (Gómez & Cols, 2001).

Específicamente la Prueba TECLA es un cuestionario que surgió como traducción a la prueba realizada por Litwin y Stringer (1968) en la Universidad de Harvard. Dicha traducción fue llevada a cabo por profesionales en España y posteriormente se introdujo a Latinoamérica y a Colombia específicamente a través de Gómez y Cols en 2001 (Gómez & Cols, 2001)

Como se decía en apartados anteriores está compuesta por 90 preguntas de las cuales las respuestas son falso o verdadero, dichas preguntas califican factores de seguridad, responsabilidad, claridad organizacional, reconocimiento, estándares de excelencia, calor y apoyo, conformidad y salario.

La claridad organizacional se refiere a saber lo que la dirección requiere a si los colaboradores conocen los objetivos organizacionales y enlazan su trabajo diario al cumplimiento de los mismos. Por otro lado, la excelencia se trata del rendimiento sobresaliente que se evidencia en el desempeño y los resultados que se evalúan con base en los objetivos de la organización. El reconocimiento tiene que ver con la motivación a través de estímulos por el buen trabajo realizado, es la compensación extra que se les brinda a los colaboradores con el objetivo de reconocer los esfuerzos adicionales en el cumplimiento de su labor. Finalmente la seguridad es la percepción de estabilidad laboral y posibilidades de ascenso que tienen los colaboradores dentro de la empresa (Gómez y Cols, 2001).

Por otra parte, otro de los Instrumentos para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas es (IMCOC), éste fue elaborado por estudiantes de la universidad del Rosario y está



compuesto por 45 preguntas, con las cuales se busca medir el grado de percepción de los empleados respecto a las situaciones, condiciones y opiniones. Cada una de las preguntas tiene una escala de 7 intervalos que se relaciona con la intensidad de la percepción, es decir, los aspectos que ellos consideran que generan mayor afectación a la dinámica diaria, en razón a confianza, respeto, comunicación entre otros aspectos. (Gómez & Cols, 2001).

Así mismo se registra como otros de los instrumentos para la medición del clima en las empresas la encuesta ECO, diseñada por Toro (2001) y tres instrumentos más, que fueron realizados en 2001 por Gómez y Cols, para una investigación de la universidad Católica de Oriente, dicha investigación se realizó con el fin de evaluar el clima organizacional enmarcado en el contexto de la educación superior.

También, se han realizado diferentes estudios sobre la naturaleza y relación del clima con otros constructos psicológicos en los cuales se pudieron determinar que existe una relación entre el clima organizacional positivo y la satisfacción en el trabajo, así mismo que un buen clima laboral basado en una comunicación abierta que propicie el apoyo mutuo, aumenta la productividad y disminuye la deserción, además que reduce los tiempos de entrenamiento. A su vez que existen factores que pueden influir como las políticas y prácticas, el tamaño de la organización y la manera como está organizado jerárquicamente (Álvarez, 1992).

Con el propósito de establecer la relación entre el clima y la efectividad en la organización, es importante entender que la efectividad organizacional no es un resultado del clima organización, sino de la relación de los colaboradores que interactúan en el espacio de trabajo, y las percepciones son precisamente el sistema de evaluación del ambiente (Toro, 2001).

### **3.2.5.1 Identificación del Clima Organizacional en las Universidades**

Muchas de las organizaciones en Colombia se han preocupado por la importancia de la estandarización internacional, por alcanzar sus toques de productividad, aumentar ganancias, reducir costos. Estos enfoques son válidos y comunes a todas las organizaciones con planes productivos de amplia trayectoria y proyección, el dilema sustancial al que se enfrentan es a la potencialidad de lograr con mayor esfuerzo sus intereses económicos acosta de dejar a un lado los factores que influyen en el comportamiento de los individuos en cuanto a su motivación y satisfacción se refiere, es decir, el aspecto psicológico y humano de la empresa pasa a un segundo plano. La articulación de los esfuerzos de la organización versa sobre aspectos estructurales y se desconoce o desplazan los procesos organizacionales que involucran el llamado talento humano (Montes, 2012).

La identificación del tipo de clima que se da dentro de la organización no puede surgir de las opiniones del personal administrativo únicamente, sino que debe estar orientado a establecer de manera conjunta planeas de acción para atender situaciones propias de las relaciones organizacionales que impactan día a día a todo el personal que labora en la organización, en todos los niveles.

### **3.2.6. Satisfacción en los buenos ambientes laborales**

(García, 2009) Define la satisfacción en el trabajo como “el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” (p.26)

Ésta se encuentra íntimamente relacionada con la naturaleza de los perfiles e individuos que conforman el contexto laboral: compañeros de trabajo, supervisores, personal administrativo,

entre otros. La satisfacción en el trabajo tiende a ser la sensación generada por la creación de un ambiente propicio para desarrollar el trabajo, en el cual el empleado se siente protagonista y parte importante del desarrollo efectivo de tal proceso, de este modo el empleado se halla en un entorno agradable que le permite desarrollar sus trabajos, se encuentra motivado y logra desarrollar placer en lo que hace y gusto por el lugar en el que está. Esto en términos productivos se refleja en el aumento de la cadena de valor que genera la sensación de pertenencia y concordancia de los intereses del empleado con los de la organización, como se menciona previamente. (García, 2009)

### **3.2.7. Trabajo en equipo y Capacitación del Colaborador.**

Es importante tener en cuenta que para el desarrollo del buen clima organizacional la importancia de limar las divergencias que puedan existir entre los miembros del equipo. Una de ellas puede ser la suposición o creencia de que existe estratificación o preferencias y que la labor de algunos es más importante que la de otros, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, esquemas de comunicación, entre otros, permite el adecuado desarrollo de las relaciones organizacionales y permite una verdadera articulación para el trabajo en equipo logrando de este modo que el cumplimiento de las labores misionales de la organización se dé en un ambiente cálido, armonioso y productivo en el que cada empleado pueda dar lo mejor de sí en beneficio del cumplimiento de dichos fines (Parkinson, 2004).

Por otra parte, capacitar al colaborador es quizá uno de los aspectos más importante en términos productivos que debe atender la organización en relación a la correcta gestión y creación de clima organizacional. De esta forma la capacitación “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (García, 2009, p. 32).

La labor de capacitación involucra tanto el proceso de inducción como las capacitaciones y especializaciones periódicas de los trabajadores dentro de la empresa. Ya que si bien, por un lado ayudan al empleado a ubicarse en el desarrollo eficiente y efectivo de sus labores al conocer plenamente el funcionamiento de las herramientas y los procesos vinculados con su objeto de trabajo directo, no puede negarse el potencial que poseen en la socialización de los valores, políticas y objetivos organizacionales en estos procesos para la creación de relación y la generación de espacios de esparcimiento entre empleados que les permiten generar lazos interpersonales y laborales de armonía efectivos para el trabajo en equipo, autoestima y satisfacción en el trabajo.

“Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” (p.54) (Ramos Moreno D. , 2012) allí la autora considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos. (Robbins y Judge, 2009).

En consecuencia, a lo anterior se debe considerar que los aportes que la organización realice en pro de realizar capacitaciones y la adecuada inducción en el puesto de trabajo le permitirán a la misma generar el buen desarrollo de los procesos que allí se lleven a cabo, así mismo:

El logro de altos grados de eficiencia dentro de las organizaciones depende de las posibilidades generadas para trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización. Esta es la razón principal por la que los empleados, independientemente del cargo que desempeñen deban

ser considerados como parte vital del proceso organizativo y del desarrollo efectivo y el cumplimiento de las labores misionales de esta. (Valverde & Vlaverde, 2001, p. 33)

Por otra parte, la frustración en el entorno laboral experimentada por un empleado puede generar conductas irresponsables, pérdida del sentido de pertenencia y agresividad, los cuales no son aspectos positivos para esa generación de garantías de salud psicológica (Chiavenato, 2001) y en términos productivos genera pérdidas significativas en los índices de productividad aumentando así las evaluaciones negativas de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

### **3.2.8. Liderazgo y los Estilos de Liderazgo en las organizaciones**

La curiosidad por ahondar en tema del liderazgo no es algo exclusivo de la era contemporánea, el liderazgo se ha estudiado ampliamente desde el campo de la psicología, especialmente en la psicología social: psicología del trabajo y las organizaciones. Para el año de 1940 se considera que Kurt Lewin y colaboradores empiezan estudios relacionados con el tema

A la par que se desarrollaban estas investigaciones, se clarificaba el concepto de liderazgo, que presentaba la paradoja señalada por Bennis (1995) donde a pesar de que se había hablado del mismo era de lo que menos se conocía, algo que prácticamente se refleja en la situación actual. Desde autores como Stodgill con su publicación “The Handbook of Leadership” (1974), muchos autores han creado modelos y desarrollado teorías que han fragmentado y alejado de la realidad al tema, pero es apreciable el interés creciente por éste fenómeno

Una de esas teorías, la llamada “Teoría de los Rasgos”, por ejemplo, explica que el liderazgo es la actividad de guía que ejercen algunas personas gracias a una serie de rasgos o características personales que son las que a la larga definen la capacidad de liderazgo de una persona. Surgida como teoría tras la Segunda Guerra Mundial, busca encontrar aquellos rasgos

similares que tienen las personas que son líderes, teniendo en cuenta que no existe una predisposición natural para serlo, sino que gracias a esas habilidades y características aprendidas es que cada persona, llegado el momento y las circunstancias, se convierte en líder.

Varios investigadores han tratado de puntualizar cuáles son esos rasgos que hacen a una persona líder, pero la búsqueda ha sido difícil porque siempre se han encontrado excepciones. Fielder estableció que los cinco rasgos que caracterizan a un líder son la habilidad mental, madurez emocional, necesidad del logro, resolver problemas, empatía (Grant, 1998)

De entre las definiciones clásicas de liderazgo, se encuentra la de Gibbs (1969), que parte del siguiente diagrama escalonado, que se enfoca en considerar al líder como un individuo que desempeña la ocupación o rol de líder, pero cuya elección es sociométrica porque se basa en una decisión tomada por los miembros del grupo sobre los cuales el líder tiene influencia, por lo que no se podría hablar del liderazgo como algo impuesto sino voluntariamente aceptado.

Complementado éste concepto, el líder tiene unas fuentes de poder que garantizan su permanencia y respeto (Molero, 2002):

Para empezar está el tener poder de recompensa que es la capacidad de una organización o un individuo, en un papel en particular, de ofrecer incentivos positivos (ascensos, aumentos, vacaciones, buenas asignaciones de trabajo, etc.) por una conducta deseada. Seguido del poder coercitivo definido como capacidad de la organización o individuo en un rol determinado de castigar a un empleado por una conducta no deseable, por medio de despido, reducción de sueldo, asignación de tareas laborales desagradables, etc. continuando con el poder legítimo que Es la conciencia de la legitimidad del poder de la organización en la mente del trabajador. Dicha legitimidad se refuerza por medio de las normas y expectativas. Es la forma como el trabajador se

remite al juicio de unas personas que considera como expertos debido a la experiencia, capacidad o conocimientos de dichas personas. Finalmente está el Poder de referencia que es un tipo de poder muy abstracto, y es la forma como una persona se convierte en referencia laboral y personal para un empleado, ya sea por el trato recibido por parte de ésta persona o por las cualidades de la misma. (Palomo, 2013)

Así mismo otro concepto clásico según Palomo 2013:

Fue el presentado por Fischer y Schartz (1993) en el que explican que el liderazgo parte de tres componentes del líder: Individualidad del líder, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencias. En cuanto a las peculiaridades de los seguidores del líder, con sus propias características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc. El contexto de la situación actual, es decir, las tareas que debe llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora. (Palomo, 2013, p. 22)

El liderazgo como rasgo de personalidad indica que el líder nace, por lo que las personas ya vienen predestinadas con una forma de ser particular que les permiten ser líderes en cualquier situación. Por eso, una persona que es líder debe serlo en todos los grupos de participa (familia, amigos, trabajo, etc.) Como conducta establece que el líder se define en función de lo que hace y el líder es el que se comporta como tal. Éste enfoque ha sido apoyado en estudios realizados por las Universidades de Ohio y Michigan (Estados Unidos) y el modelo propuesto por Blake y Mouton. El Estudio de la Universidad de Ohio establece que el líder se conforma de dos dimensiones la Consideración: Es la manera como el líder tiene en cuenta los sentimientos de sus subordinados. Esto hace referencia a las conductas del líder que irán a favorecer las relaciones de amistad, la creación de cohesión y armonía de grupo, facilitación de la toma de decisiones, ayuda a subordinados con problemas personales, el mostrar proximidad y cercanía, la mejora de la

comunicación, etc. la otra es la iniciación de estructura que hace referencia a todos los aspectos de la conducta del líder que facilitan y definen las interacciones del grupo para poder alcanzar las metas. Se relaciona con buenos niveles de rendimiento, confirmación de la comprensión de órdenes, clarificación y asignación de funciones y tareas, asegurarse de que los trabajadores se encuentren orientados hacia objetivos, etc (Cárdenas, Arciniegas & Barrera, 2009).

Continuando con éste orden de ideas, el estudio de la Universidad de Michigan, éste se basó en dos dimensiones para establecer el liderazgo, la primera dimensión se refiere a los liderazgos centrados en la persona: Resaltan la importancia de las relaciones personales y tienen alto interés por las necesidades de los subordinados. Generalmente son líderes que aceptan y conocen cuál es la importancia de las diferencias individuales. La segunda se relaciona con los liderazgos centrados en la producción, en éstos enfatizan los aspectos técnicos del trabajo porque su principal objetivo es que los miembros puedan realizar las tareas asignadas al grupo y alcanzar una mayor productividad. (Robbins y De Cenzo, 2009)

En conjunto, estas dos dimensiones establecen cuatro estilos de líderes: En primera instancia, se presenta el líder autoritario explotador que utiliza el temor, las imposiciones, la presión y la amenaza hacia los empleados para poder conseguir sus objetivos, por lo que la comunicación sólo se da en un único sentido: desde una dirección que parte de los altos mandos, hacia los niveles más inferiores, jerarquizando la ejecución del proceso de liderazgo. En estos tipos de liderazgo se produce un distanciamiento psicológico entre el jefe y el subordinado y la productividad es mediocre. En segunda instancia se presenta el Autoritario Benevolente que utiliza las recompensas y alabanzas, pero el personal continúa siendo subordinado hacia sus superiores y alberga inconformidades hacia ellos. La información en estos casos fluye de arriba



hacia abajo y es escasa y tergiversada. Las decisiones suelen ser tomadas por los niveles de dirección más altos y la productividad varía de aceptable a buena (Robbins & DeCenzo, 2009)

Por otra parte, se encuentra el líder consultivo: éste busca alcanzar objetivos que se dan como consecuencia de premios, castigos ocasionales y cierto compromiso. La información en este sistema es una comunicación que sigue siendo requisada y descendente, con decisiones tomadas desde los niveles altos, pero no de forma exclusiva, porque se admiten ideas o sugerencias por parte de los subordinados y se les concede la toma de decisiones en un nivel moderado, la productividad se considera buena (Peiro, 2001)

Finalmente, el líder participativo: éste permite la creación de un sistema en el que todos participan y se comunican, el empleado es capaz de involucrarse en el desarrollo de nuevas metodologías y procesos de trabajo, pues el líder confía en el grupo y su contribución (Peiro, 2001)

Existen distintas formas de llevar a cabo el liderazgo, esto dependerá del tipo de organización y la confianza que tengan tanto los colaboradores en sus jefes y viceversa. El elegir el estilo correcto hará la diferencia en el camino al éxito de una empresa.

Así mismo diferentes teóricos apuntan a la diversificación de los tipos o estilos de liderazgo, Contreras y Barbosa, (2016) mencionan algunos como el autocrático, burocrático, carismático, participativo, el que deja hacer, el liderazgo orientado a las personas, natural, orientado a la tarea y el transformacional.

En cuanto al liderazgo autocrático hacen referencia a los escenarios donde los líderes tienen poder absoluto y toman todas las decisiones, dicho tipo de liderazgo genera problemas de ausentismo. Por otro lado, el burocrático es a que perfeccionista cumplidor de las reglas, este tipo

de liderazgo beneficia las empresas que tienen actividades en los que están en riesgo la seguridad de los colaboradores. Seguidamente está el líder carismático el cual es muy cercano al líder transformacional ya que con entusiasmo guían los equipos sin embargo estos líderes tienen a no tener mucha confianza en los integrantes de su empresa y la empresa es frágil ya que la percepción de los trabajadores es la empresa funciona gracias al líder y el día que este no esté el rendimiento disminuiría. (Contreras y Barbosa, 2006)

El liderazgo participativo o democrático es aquel que permite que las decisiones sean tomadas en equipo ayudando a desarrollar habilidades en los integrantes del equipo, es de anotar que implementar este liderazgo toma tiempo mientras los trabajadores se toman confianza y empiezan a manifestar abiertamente sus opiniones. Por otra parte, el liderazgo de dejar hacer consiste en dejar que cada colaborador trabaje por su cuenta, este tipo de liderazgo solo es efectivo con un monitoreo constante y cuando los trabajadores son experimentados. (Contreras y Barbosa, 2006)

En cuanto al liderazgo orientado a las personas, es aquel que tiende a empoderar los equipos y fomentar la colaboración creativa. Desde otra perspectiva está el liderazgo orientado a la meta, la cual se enfoca en que se cumpla con el trabajo que se les asigna. Generalmente estos liderazgos son usados de manera complementaria. (Contreras & Barbosa, 2006, p. 12)

Finalmente está el liderazgo natural en el cual no se establece jerárquicamente un lugar que estipule como líder, sin embargo el equipo de trabajo lo reconoce como tal dado su idoneidad o experiencia (Contreras y Barbosa, 2006)

### 3.2.9. Psicología cognitiva organizacional

La psicología cognitiva ha aumentado su campo de acción, llegando a tener una injerencia importante en el plano organizativo, en la medida que se busca entender de qué manera los empleados conciben y se ven impactados por el clima organizacional. Desde la concepción de la teoría cognitiva los empleados no se verían afectados directamente por el entorno sino por las concepciones mentales respecto al clima organizacional. Es decir que, si desde la perspectiva de un empleado el ser autoritario es malo, al llegar a su empleo y se encuentre con un jefe autoritario entonces va ser rechazarlo considerando que el clima organizacional es malo. Por otro lado, si el empleado que llega es un militar cuya estructura mental esta adecuada a seguir jefes autoritarios y considerar que esta en un clima organizacional adecuado. Finalmente, la teoría indica que más allá de las afectaciones del entorno la manera en la que las personas se sienten en el trabajo responde a una formación conceptual derivada de lo que han aprendido en la vida, más allá que de un hecho puntual. (Muñoz, 2004)

Algunos autores se han enfocado en aportar ideas a la discusión de investigar sobre la inteligencia implícita, es decir todas esas formas de conocimiento que se encuentran fuera del alcance racional o del modelo consiente de cognición , dicho de otra manera es importante enfocarse en aquellas formas de inteligencia que no obedecen al desarrollo de un pensamiento racional sobre un tema específico y desde la perspectiva organizacional seria investigar cómo se construye conocimiento organizacional a través de otros métodos distintos que con la réplica de las teorías (Spender, 1998).

A su vez otros autores plantean discusiones acerca del conocimiento y el aprendizaje, y si estos residen en el individuo o en la colectividad. Si el caso fuera el primero, en donde el

conocimiento reside en el individuo, entonces éste es autosuficiente en la capacidad de realizar las reflexiones pertinentes que los lleven a la conceptualización de las experiencias que vive. Si por otro lado el conocimiento reside en la colectividad, esto implicaría que este se gesta dentro de las instituciones, en donde valdría analizar las competencias organizacionales que se deben cumplir para llegar a este modelo (Sparrow, 2002 ).

En el caso de la organización Spender (1989) citados por Sparrow (2002) afirma que las cogniciones se pueden establecer como un mapa en donde las organizaciones se comportan como actores unitarios, es decir que se comportan como uno solo, gracias a los valores que han sido instaurados. Sin embargo, Bougon (1992) también citado por el autor expone que el ejercicio de cognición solo es llevado a cabo por los directivos individuales los cuales tiene la misión de hacerlo.

Desde la perspectiva separadora, autores como Hubber (1991) citado por Sparrow consideran el aprendizaje organizacional como una experiencia en la que los colaboradores adquieren partes de conocimiento, además que toman conciencia sobre su papel dentro de su organización. Es decir, el ejercicio consiste en situar la labor que realizan día a día y contextualizarla con el todo que vendría ser el funcionamiento de la organización, con el fin de sentirse útiles. De esta manera el aprendizaje organizacional es la parte en donde cada uno de los individuos obtiene y desarrolla su conocimiento individual y el alcance del mismo está dado cuando este conocimiento es difundido. Dicho de otra forma, el aprendizaje organizacional se da en dos vías, la elaboración y la meticulosidad.

De la misma manera Grant (1996) especifica que el aprendizaje organizacional está en las mentes de las personas que hacen cada actividad, y al igual que Hubber (1991) se da en dos fases la primera de manera individual y la segunda a nivel colectivo. (Grant, 1998)

En cuanto a Nonakan (1991) expone que todas las organizaciones deben hacerse a nuevos conocimientos, ya que la innovación es la que hace la diferencia entre las organizaciones en las dinámicas de mercado actuales, es por lo anterior que la creación de conocimiento es tan importante ya que posibilita dicha innovación. Además afirma que el conocimiento nuevo siempre comienza en el individuo (Nonaka, 1991)

Finalmente se evidencia como los teóricos discuten acerca de donde se origina el conocimiento si en la organización o en el individuo. Sin embargo, todos coinciden en que es en la organización donde este se extiende y fortalece.

Por su parte cuando se habla de la estructura organizacional se hace referencia a:

los niveles de jerarquía presentes en una organización, referente al tamaño de la misma, el número de niveles jerárquico y la configuración de los mismos, la relación/dimensión de una unidad/departamento sobre el número de unidades/departamentos, especialización de funciones, la centralización o descentralización en la toma de decisiones, la normalización de los procedimientos organizacionales, el aspecto formal de los procedimientos organizacionales y el grado de interdependencia de los diferentes subsistemas (Brunet L. , 2011, p. 102).

En cuanto al proceso organizacional, corresponde al conjunto de herramientas que deben ser desarrolladas por una persona para ser parte de la estructura organizacional. En este punto se consideran el liderazgo, la comunicación, el control, la gestión de conflictos, coordinación,

centralización/descentralización en la toma de decisiones, especialización de funciones; estatus, papel y relaciones; mecanismos de socialización de los empleados y el grado de autonomía de estos (Brunet L. , 2011). Dentro de él se encuentra el aspecto del clima laboral el cual es una característica que tiene el ambiente laboral de una organización, la cual es experimentada por sus miembros y que tiene impacto en la conducta de los mismos, se puede describir en términos de valores o de un número de dimensiones. Las dimensiones en las que una empresa se reagrupa son los procesos y a la estructura organizacional, a partir de allí un profesional puede entender el estado del clima, analizando la suma de todos los componentes. Entonces cuando la persona percibe el clima organizacional puede a su vez modificarlo con éxito para mejorar de esa forma su percepción (Moreno, 2012)

Lo anterior tiene importancia en la medida que aporta a la productividad organizacional y permite dar a conocer la forma en la cual se están utilizando los recursos en la organización, con el fin de lograr el resultado propuesto. Se trata de alcanzar el nivel más alto de desempeño minimizando los costos. Dicha productividad puede verse afectada por cambios en el entorno como un mal clima laboral. ( Boletín Dinámica Empresarial, 2005). Apoyado en el liderazgo organizacional que es el que provee información acerca de la cantidad de apoyo y orientación que un empleado recibe de sus superiores para el desarrollo de sus actividades, permitiendo la retroalimentación constante y el estímulo aportando al clima organizacional (Gómez, 1997)

En cuanto a la interacción social entendida como el porcentaje en el que el trabajador interactúa y se relaciona con sus compañeros, caracterizándose por el respeto mutuo, la cooperación efectiva, metas consensuadas, solidaridad, integración social y mecanismos claros y equitativos en la solución de conflictos (Gómez, 1997) se ha demostrado la manera en que es un resultado de la apertura organizacional, es decir, al grado en el que el trabajador entiende la

organización y entonces promueve el desarrollo de nuevas ideas o proyectos novedosos en aras de aportar al mejoramiento de los procesos tanto internos como externos. Así mismo tiene que ver con la manera en que los superiores reciben las ideas del personal y las consideran aportes importantes en el desarrollo de la empresa. (Gómez, 1997)

## 4. FASE DEL HACER

### 4.1. Descripción de la estrategia de intervención

Buscando caracterizar el clima organizacional como un factor crucial que influye dentro de la productividad de las empresas, tal como ha sido reportado por algunos autores como lo es (García, 2009), se buscó la realización de una propuesta de trabajo que pretendió el diagnóstico del clima laboral. Esta propuesta se llevó a cabo en la Universidad Cooperativa de Colombia, incluyendo el uso del cuestionario TECLA, éste promueve la identificación de variables de Conformidad, Responsabilidad, Normas o Estándares de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad y Salario.

Según (López y González, 2009), estos factores se evalúan de la siguiente manera:

Factor N°1: Conformidad: es el grado de aceptación que tienen los colaboradores ante la existencia de limitaciones impuestas por superiores sobre el grupo de trabajo, un ejemplo de eso son el exceso de leyes, políticas o prácticas.

Factor N° 2: Recompensa: es el grado en el que los colaboradores se sienten recompensados por las labores que desarrollan, por el buen trabajo, en comparación con las veces que son criticados e ignorados

Factor N° 3: Claridad Organizacional: se da cuando los colaboradores sienten que en la empresa u organización se encuentran establecidas de manera clara las reglas de juego, los roles, conductos regulares o rutas de acción, que permite que los colaboradores sepan qué hacer ante cualquier eventualidad



Factor N° 4: Calor y Apoyo: El sentimiento experimentado por los miembros, mediante el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, y la existencia de confianza y apoyo mutuo. Sentimiento de buenas relaciones en el trabajo.

Factor N° 5. Responsabilidad: Es el grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden. Es el nivel con que los miembros del grupo experimentan tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

Factor N° 6: Normas o Estándares de Excelencia: son el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con éstas.

Factor: N° 7: Seguridad: es el grado de estabilidad laboral percibida por los colaboradores.

Factor N° 8: Salario: es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización, de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado del trabajo.

Uno de los aspectos que más influye en la conformidad es la remuneración salarial, por ello es necesario que las empresas ofrezcan una remuneración adecuada según el perfil del trabajador, para otorgarle el valor que representa la labor desempeñada.

Otra perspectiva desde donde se evalúa la responsabilidad es respecto a la seguridad que siente el personal en la empresa, puesto que tienen conocimiento frente a la responsabilidad de la misma con la ley u otras organizaciones, lo que motiva a los mismos a replicar el mismo modelo de responsabilidad en este nivel. La formalización, es decir, el grado en el que se establecen las prácticas normales y de cada individuo, ayuda también a establecer el grado de responsabilidad de las personas. (Test de Clima Organizacional (TECLA), 1977)

Referente a las normas de excelencia, se pretende buscar calidad en el rendimiento y el desarrollo de una producción sobresaliente, haciendo énfasis en el modo como los individuos experimentan y tienen conocimiento de la manera en que se fijan las metas y objetivos en la organización y en cómo éstos buscan representar un reto para los mismos miembros. (Test de Clima Organizacional (TECLA), 1977)

Por su parte la recompensa es el grado en el que los miembros de la organización sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en el cargo en que se desempeñan, en lugar de ser ignorados o castigados cuando las cosas no tienen el desenlace esperado. (Test de Clima Organizacional (TECLA), 1977)

En la recompensa se involucra la motivación del empleado, siempre que se les motive a realizar cada vez mejor sus labores para que no lleguen a acostumbrarse, sino que cada vez sean más innovadores.

La claridad organizacional, es entendida como la percepción que tienen los miembros frente a la organización de los elementos de la empresa y la definición de los objetivos, en contraposición a que sean confusos o desordenados. Tanto la percepción de autonomía en un puesto determinado como la claridad de normas y roles se correlacionan con la satisfacción del empleado y su satisfacción con el salario. (Test de Clima Organizacional (TECLA), 1977)

El calor y apoyo es entendido como el sentimiento que experimentan los miembros pertenecientes a una organización, en el que la amistad es un elemento apreciado por el grupo y existen sentimientos de confianza y apoyo mutuo. En este sentimiento, las buenas relaciones laborales prevalecen dentro del entorno, haciendo que las personas se sientan a gusto. (Test de Clima Organizacional (TECLA), 1977)

El apoyo debe estimularse desde arriba hacia abajo y en sentido contrario, de modo que la alta gerencia igualmente participe en estas labores y contribuya al desarrollo integral de los empleados y el cumplimiento de objetivos empresariales.

La seguridad por su parte, es experimentada por los miembros del grupo respecto a la estabilidad en el trabajo, protección física, económica y social. (Test de Clima Organizacional (TECLA), 1977)

La buena percepción e imagen que tiene un empleado de su jefe, ya sea por prestigio o las condiciones profesionales y humanas que demuestra también contribuye a la seguridad porque confiará en que estará de acuerdo con las disposiciones y procesos de toma de decisiones del empleado y encontrará un clima de respaldo apropiado que redundará en beneficios para ambas partes.

La evaluación y medición de clima organizacional se llevó a cabo en las 19 sedes de la Universidad, siendo necesario analizar los resultados de manera tanto general como sectorizada, es decir a nivel nacional, por sedes y dentro de las diferentes dependencias, empleando como instrumento la batería de medición de clima organizacional TECLA

#### **4.2. Justificación de la estrategia de intervención**

Este ejercicio diagnóstico se realizó como aporte al plan estratégico nacional “Navegando Juntos 2013 - 2022” en el cual se encuentra la meta: Realizar estudios bienales sobre el clima organizacional e implementar las acciones pertinentes para su mejoramiento. A su vez brinda luces acerca de la aplicación de la teoría cognitiva organizacional expuesta en el marco referencial, como método para revisar el clima organizacional en las empresas y proporciona un aporte a los integrantes del grupo de trabajo de la Universidad Cooperativa en la medida que le provee las recomendaciones necesarias derivadas del proceso de diagnóstico con el fin de llevar a cabo mejoras que beneficien la comunicación y la productividad.

John Sudarsky, académico de la Universidad de los Andes (Colombia), en el desarrollo del cuestionario TECLA, indicó que el mismo está instaurado en relación con la teoría de la motivación de McClelland & Atkinson, dicha teoría presenta un esquema en el cual se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro de las personas en las diferentes etapas de su vida, es decir que el cuestionario estaría directamente relacionado con la evaluación de dichos factores. Así, la importancia de este cuestionario radica en su capacidad de medir varias dimensiones del clima organizacional y genera información para que en la empresa pueda orientarse el desarrollo organizacional (García, 2009).

Dentro de la conceptualización de TECLA, se entiende que el clima laboral es un concepto integrado que ayuda a determinar la forma como las políticas, prácticas administrativas, tecnologías y procesos de toma de decisiones (por medio del clima organizacional y motivaciones) puedan traducirse en el comportamiento de los equipos y las personas que son influenciados por ellos. Debido a que este instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder qué se tiene motivacionalmente en determinada organización, es que este cuestionario genera información a partir de mediciones que ayuda a predecir cuál es la forma más adecuada de orientar la acción de acuerdo a prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, teniendo en cuenta que es posible establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales (García, 2009).

Uno de los factores que contribuye a la motivación de los empleados es el tipo de clima organizacional que encuentran en la empresa. La definición de este elemento implica tratar aspectos como el ambiente físico (el espacio físico como tal, instalaciones, equipos, etc.), las características estructurales (tamaño de organización, estructura y estilo de dirección, entre otros aspectos), el ambiente social (que comprende aspectos como los conflictos entre personas o departamentos, comunicación, etc.), las características personales (aptitudes y actitudes, motivaciones y expectativas) y el comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, satisfacción laboral, etc.). Cuando todos estos componentes se conjugan, generan un clima laboral que está altamente influenciado por la percepción que de este tienen los miembros de la organización y por ello se dice que el clima organizacional es producto de la interacción entre las personas y las organizaciones (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009)

Para que el ambiente laboral logre convertirse en fuente de salud, debe existir un clima que genere confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la

organización o algunos de sus miembros, ayudando a que estos se sientan útiles, mejore su motivación y proporcionen un mayor sentido al esfuerzo realizado. El clima positivo ayuda a que se cumplan los objetivos generales que la organización persigue, contrario a lo que generaría un clima negativo, donde al haber una desconexión entre los objetivos y las metas laborales, se genera un deterioro del ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencia e ineficacia. (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009)

Los empleados descontentos generalmente presentan alta fluctuación laboral, manifestada en la pérdida del potencial del empleado y la necesidad que presenta este de no querer trabajar en las mismas condiciones laborales (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009). Este último aspecto a menudo pasa muy desapercibido en las empresas y es necesario ser cuestionado y trabajado porque de no mejorar o al menos variar las condiciones que provocan dicha insatisfacción laboral, la pérdida podría llegar a ser mayor. Del mismo modo, las organizaciones que tienen baja calidad de clima laboral pueden llegar a afectar de manera importante la salud mental y física de su colectivo laboral, expresadas en los cambios de ánimo y afecto, o estados de ánimo depresivos que van acompañados de cambios en su comportamiento. “Estos cambios en el comportamiento pueden ir acompañados de cambios psicológicos que generan daños en salud mental, agotamiento, estrés, psicosis o trastornos depresivos mayores” (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009. p.20). Las empresas, por tanto, deben mejorar el clima laboral para que el empleado, motivado y saludable, responda más proactiva y anímicamente al trabajo.

### **4.3.Objetivos de la estrategia de intervención:**

#### **4.3.1. General**

Realizar un apoyo al diagnóstico del Clima Organizacional de los empleados de la Universidad Cooperativa De Colombia, con el fin de proponer acciones de mejoramiento.

#### **4.3.2. Específicos**

- Identificar la percepción actual de los empleados frente al clima organizacional en la universidad.
- Acompañar el proceso de análisis del cuestionario TECLA con el fin de identificar las principales falencias en el clima organizacional.
- Brindar a partir de los hallazgos algunas recomendaciones que puedan aportar al plan de intervención, orientado a fortalecer el clima organizacional y a disminuir factores de riesgo psicosocial que afectan directamente el clima en la Institución.

#### **4.4. Actividades a Desarrollar**

##### **4.4.1. Selección de población a ser diagnosticada**

Se seleccionó la población que fue diagnosticada en función de las 19 sedes a lo largo del país. Estas sedes fueron Apartadó y Medellín (Antioquia), Arauca (Arauca), Barrancabermeja (Santander), Bogotá (Cundinamarca), Bucaramanga (Santander), Cali y Cartago (Valle del Cauca), El Espinal e Ibagué (Tolima), Montería (Córdoba), Neiva (Huila), Pasto (Nariño), Pereira (Risaralda), Popayán (Cauca), Quibdó (Chocó), Santa Marta (Magdalena) y Villavicencio (Meta).

Asimismo, fueron identificadas diferentes dependencias en cada sede, que varían en función de la existencia de las mismas. Entre esas dependencias, se encuentran centros de investigación, áreas de ciencias sociales y humanas, escuelas de posgrado, unidades de salud, zonas de bienestar universitario, área de ciencias económicas y administrativas, departamentos de gestión documental y bibliotecas, programas de ingeniería, departamento de comunicaciones, programa de derecho, coordinación de idiomas e infraestructura, etc.

Por otra parte, se debe especificar que no se contó con la participación de los profesores catedráticos, ni personal con una vigencia de contrato inferior a cuatro meses.

##### **4.4.2. Establecimiento de puntajes de calificación**

A partir de la población seleccionada, estableciendo la participación esperada y porcentaje de participación, se establecieron rangos de puntaje, conceptualizando puntajes bajos del 0 % – 24 %, medio-bajo (25 % – 34 %), medio (35 – 64.9 %), medio-alto (65 – 74.9 %) y alto (75 – 100%). Cada puntaje de calificación permitirá, por niveles de la encuesta TECLA, establecer



propuestas de análisis para indicar los elementos más valorados y otorgar conclusiones a partir de las mismas.

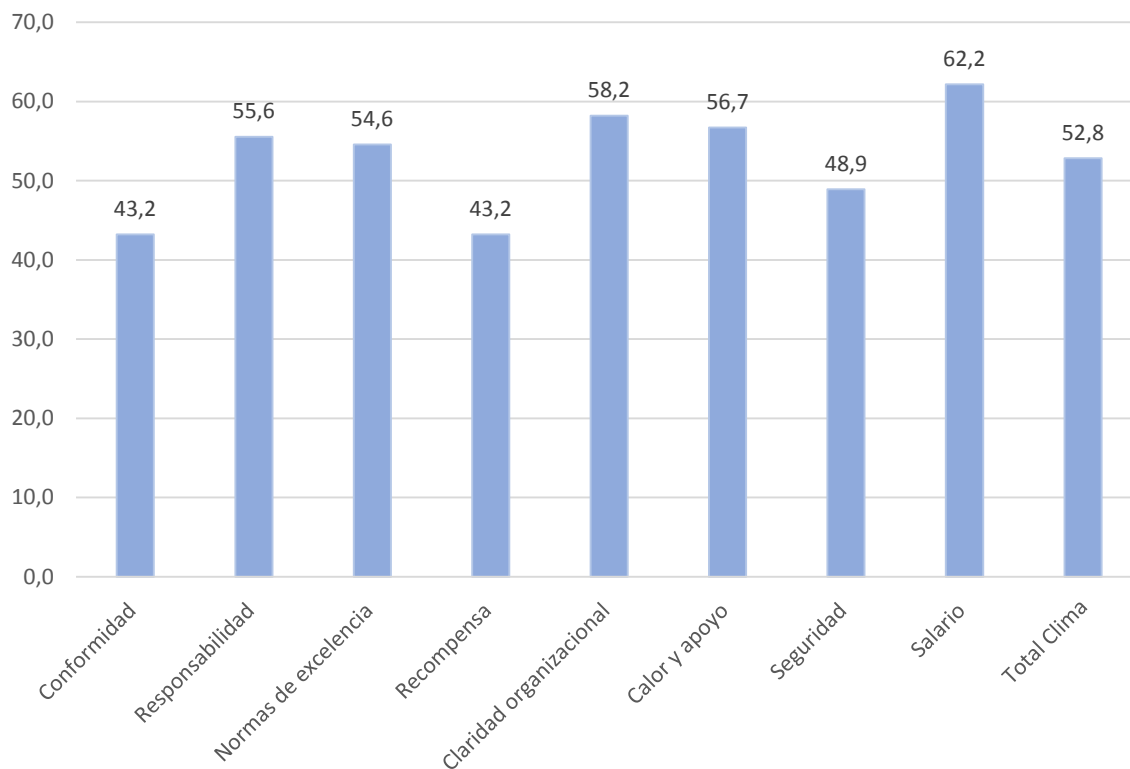
#### **4.4.3. Metodología de Presentación de Prueba**

Se convocó al personal mediante citaciones vía calendario del correo electrónico institucional, se dispusieron las aulas de informática de las diferentes sedes, cada una de estas dotada con un promedio de 40 computadores, se estableció un periodo de 30 a 40 minutos para dar respuesta al cuestionario, la institución otorgo un total de 5 días en jornada laboral completa para la realización total de la prueba, la actividad estuvo apoyada por todo el personal de gestión humana de las diferentes sedes, estos se encargaron de la preparación de los equipos de cómputo y dar las instrucciones para la presentación de la prueba, así mismo ésta se presentó de forma individual.

#### **4.4.4. Análisis de Resultados**

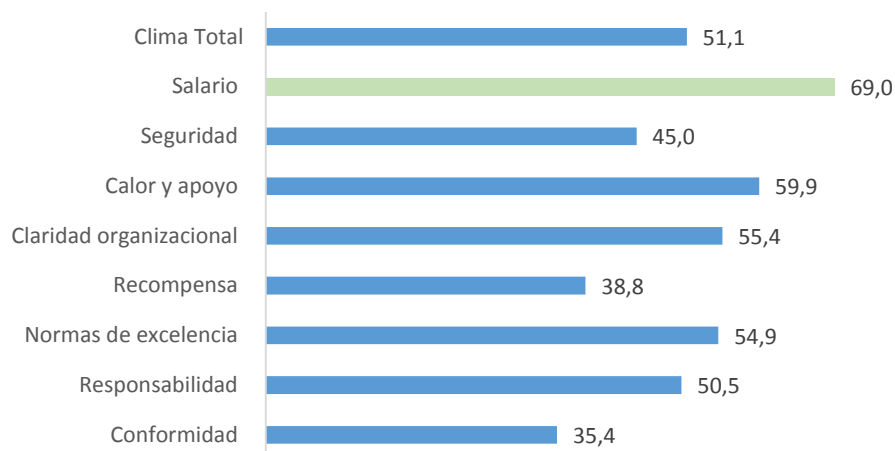
Haciendo una selección por variables y por sedes, se indicaron a nivel regional, cuáles son los elementos que fueron valorados con un puntaje más alto o más bajo en cada una de las sedes y a partir de ello se realizaron diferentes propuestas de mejoramiento que contribuirán al mejoramiento del clima organizacional. El análisis también incluyó el estudio de los factores centrado en las diferentes dependencias, con el fin de hacer una descripción más específica del cuestionario y no generalizarlo.

A nivel general, como ya se había hecho alusión en apartados anteriores, se obtuvieron resultados dentro de la Media, entre los que se presentan factores mejor valorados tales como el salario y la claridad organizacional, y menormente puntuados factores como conformidad y recompensa, como se puede observar en la siguiente gráfica:

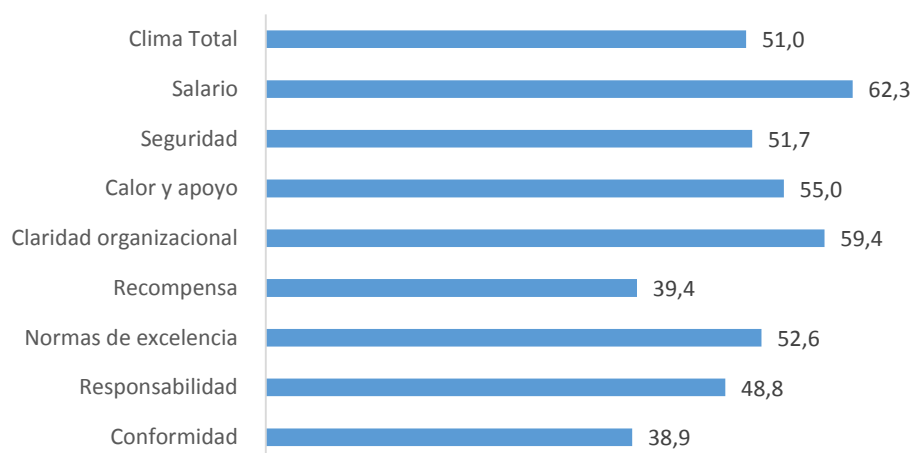


Sin embargo, al realizar un análisis más de exhaustivo y detallado de la prueba, es decir, al discriminar entre las diferentes sedes, se puede observar como algunas de estas valoran más bajo o más alto los diferentes factores, no obstante, es importante resaltar que los tres factores menormente calificados, ya anteriormente nombrados permanecen por debajo de los demás, con una tendencia a la baja en relación a las diferentes sedes. Como se evidencia en sedes como Cartago y Estructura Nacional:

### Sede Cartago



### Estructura nacional



Así mismo, es importante aclarar que la población medida en las dos sedes es divergente; Cartago con una participación de 21 colaboradores, es decir un 78% de la población habilitada para la realización del test y Estructura Nacional con 167, que es equivalente al 70% de la población apta para la participación de la medición de clima.

#### **4.4.5. Entrega de resultados de Clima Laboral. (Construyendo universidad)**

Inicialmente se realizó la presentación de los resultados de clima laboral en las sedes Medellín y Estructura Nacional, se contó con la participación de la Directora de Sede, jefes de programa, decanaturas, coordinadores y personal de apoyo.

Se tuvo como principal objetivo dar a conocer los resultados del clima laboral, para a partir de ello realizar una actividad crítico reflexiva y constructivo, que permitiera evidenciar los factores del clima menor puntuados, para posteriormente generar ideas que permitieran el mejoramiento de los mismos.

Se evidencio que los factores menores puntuados a nivel nacional fueron Recompensa, Conformidad y Seguridad, la primera y la segunda con un 43,2% y la tercera con un 48.9%

A partir de los anteriores se establecieron algunos de los factores más problemáticos evidenciados por los grupos en los diferentes equipos de trabajo

En primera instancia, y en congruencia con los resultados obtenidos tras la medición de clima laboral, se afirma que los empleados no tienen reconocimiento parte del jefe y/o la institución por la labor realizada. Así como se carece de retro alimentaciones oportunas sobre la metodología con la cual se realizan los procesos institucionales

En segunda instancia, se calificó la comunicación institucional como escasa y poco clara, en tanto se expresa un desconocimiento sobre los procesos de los cuales tanto los empleados de forma individual, como los equipos de trabajo deben realizar, así mismo los empleados perciben que los objetivos del cargo no están claramente definidos y en consecuencia se generan demoras y perdida de la calidad en la realización de los mismos. A partir de esto se podría aseverar que el

resultado de que arrojó la prueba TECLA frente al factor Claridad Organizacional con un 58,2% el segundo más alto de los resultados generales de los 8 factores medidos, no es necesariamente consecuente con lo manifestado por los empleados.

En tercera instancia se manifestó la inseguridad que se genera durante el último trimestre del cada año, pues los contratos laborales que se realizan no superan los 12 meses y es durante dicha época que los mismos se vencen e infortunadamente en algunas ocasiones no son renovados, lo anterior es contrastable tras los resultados obtenidos en el factor de Seguridad.

#### 4.4.6. Cronograma de Actividades:

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LAS SUB ACTIVIDADES	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
1. Planificación de cuestionarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de los cuestionarios</li> <li>• Socialización para su aprobación por parte del ente de practica</li> <li>• Realización de</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Del 05/06/2016 Al 25/06/2016</p>			

	<p>correcciones e impresión del cuestionario final</p>				
<p>2. Selección de población y visita a sedes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagar acerca de las sedes en las que se pueden llevar a cabo la prueba</li> <li>• Selección de la población</li> </ul>		<p>Desde 25/06/2016 al 01/07/2016</p>		
<p>3. Recaudo de resultados por dependencia y sedes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alertas de terminación del tiempo para llenar los resultados</li> <li>• Recaudo de resultados</li> </ul>		<p>Desde 05/07/2016 Al 30/07/2016</p>		
<p>4. Análisis de resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupación de los resultados</li> <li>• Realización de</li> </ul>			<p>Desde 30/07/2016</p>	

	correlaciones			al 12/08/2016	
5. Presentación de informe final.	•Elaboración y presentación del informe final				Desde 12/08/2016 al 30/09/2016

## 5. DEVOLUCIÓN CREATIVA

### 5.1. Evaluación del cumplimiento de los objetivos.

Se llevó a cabo una intervención que permitió la identificación de la percepción que tienen los colaboradores de la Universidad Cooperativa de Colombia acerca de las dinámicas organizacionales, lo que posibilitó establecer los factores que definen el clima organizacional en el sitio de práctica, identificando puntos que podían mejorarse, con el propósito de armonizar las relaciones dentro de la institución, lo que contribuyó a la mejoría de los procesos educativos que se llevan a cabo, tanto en tiempo como en relaciones organizacionales que se verá reflejado en la mayor empatía hacia los usuarios.

La universidad tiene 19 sedes (Apartadó, Arauca, Barrancabermeja, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartago, Espinal, Ibagué, Medellín, Montería, Neiva, Pasto, Pereira, Popayán, Quibdó, Santa Marta, Villavicencio y finalmente sede Nacional, que se encuentra situada también en la ciudad de Medellín) cuenta con 6.389 empleados, según datos otorgados por el área de Gestión Humana Nacional, comprendidos como administrativos, docentes tiempo completo, docentes medio tiempo, docentes hora cátedra y personal de servicios generales, para la medición del clima organizacional mediante prueba TECLA se tuvieron en cuenta todos los anteriores a excepción de los docentes hora cátedra y personal contratado durante los últimos cuatro meses, para un total de 3061 empleados de las diferentes sedes y dependencias que participaron en misma, arrojando que el puntaje obtenido en las variables contempladas se encuentra entre 35% y 64.9%, quedando con un total de 52.8% es decir un clima que se encuentra en el promedio, indicador de que el clima se percibe dentro del estándar esperado por encima del 50%, sin embargo algunas de las variables observadas se encuentran mejor y peor calificadas, por



ejemplo el salario es la dimensión mejor valorada y conformidad y recompensa, las dimensiones con la menor calificación.

Así mismo la prueba TECLA mostro que en todas las sedes el resultado de clima laboral se encuentra entre 35% y 64.9%, es decir que se encuentra en un nivel MEDIO, se debe tener en cuenta que el resultado es divergente en las diferentes sedes.

Por otro lado, el plan que se espera proponer orientado a fortalecer el clima organizacional y a disminuir factores de riesgo psicosocial, que afecten el clima en la institución. Se presentó en la primera fase que acompaño el informe que se entregó al sitio de práctica en el cual se consignan todos los hallazgos, así como se proponen las rutas de acción recomendadas para mejorar las falencias encontradas.

Todo lo anterior sirve de soporte para concluir que se logró el objetivo general de realizar el diagnóstico del clima organizacional en la Universidad Cooperativa de Colombia, así como los específicos de aplicación e interpretación de los resultados de la prueba y de proponer acciones de mejora, las cuales fueron realizadas en los documentos que se presentaron a la universidad. También que se usó el instrumento propuesto, la prueba TECLA que permitió la recolección de la información.

## **5.2. Aciertos y desaciertos**

### **5.2.1. Aciertos**

Los principales aciertos en este proceso de práctica se relacionan con:

En primera instancia, fue fundamental la aplicación y análisis de la prueba TECLA para entender las dinámicas perceptuales que vinculan al colaborador con la institución y como se sienten con

respecto a lo que perciben de retribución de ésta, así teniendo en cuenta que el objetivo misional está relacionado directamente con el proveer un buen servicio, y este solo se puede brindar a través de personas que tengan la mejor actitud, dicha actitud está relacionada directamente con la manera en la que se sienten, es decir que a diferencia de los bienes, los servicios como el de la educación están directamente afectados por la manera en la que los colaboradores se sientan en el ámbito laboral.

En segunda instancia el instrumento elegido permitió la recolección asertiva de la información requerida, posibilitando así los análisis posteriores acerca del estado del clima organizacional, en la medida que incluyo todos los aspectos que atañen las relaciones dentro de la Universidad, a su vez posibilitó que de manera sincera al ser una encuesta anónima cada uno de los colaboradores pudiera dar su opinión sin ser cohibido por las opiniones de los demás o por el temor a represalias posteriores.

En tercera instancia aplicar la prueba en todas las sedes permitió comparar los resultados entre sí, con el fin de identificar en aquellas que tuvieran mejores puntajes (por encima del 50%), factores que pueden potenciar un buen clima laboral, con el fin de replicarlo en otras sedes. También percibir de qué manera los objetivos misionales y los valores logran instaurarse a lo largo de la estructura o que es necesario para que esto pase.

### **5.2.2. Desaciertos**

Para empezar, se presentaron falencias respecto a la planeación, al no considerar un mayor lapso de tiempo para llevar a cabo la aplicación de la prueba, dado que concebir que la participación de todos los colaboradores fuese a ser continua y dentro de los tiempos esperados fue un desacierto que tuvo efectos en los tiempos estipulados para el proceso de análisis. Los retrasos que debieron ser tenidos en cuenta son en materia de accesibilidad a las herramientas tecnológicas para hacer la

encuesta, pues al ser una institución con una disposición de infraestructura descentralizada, a los colaboradores se les dificultaba dirigirse al lugar de realización de la prueba. Así como se debió tener en cuenta que la población con la que cuentan las sedes es diferente entre sí, por ende será necesario para futuras aplicaciones establecer tiempos con relación al nivel de población a evaluar.

En segunda instancia se evidencio la necesidad de contar con un test adicional de permita medir, analizar y conocer aspectos o factores tales como el sentido de pertenencia y los estilos de liderazgo percibidos por los colaboradores en la institución, puesto que ello contribuiría a la elaboración de un diagnóstico más completo, con el propósito de establecer un mayor número de correlaciones en el momento de llevar a cabo el análisis, la medición pudo haber arrojado resultados más profundos de contar el apoyo de otros instrumentos que permitieran generar mayor información que develara a profundidad el estado el clima organizacional.

Así mismo la prueba TECLA es meramente perceptiva al igual que el clima así que razones de fondo que estén ocasionando las fricciones dentro de la organización, puede que no sean detectadas. Además, se parte del principio de verdad, es decir, se considera que las personas respondieron a la encuesta con la verdad sin tener en cuenta factores externos que pudieron afectar la construcción de la misma, ya sea presión por sus jefes, encuestas resueltas rápidamente, o algunas que hayan sido desarrolladas de manera grupal y no individual como se propuso. Se supone que la prueba se elaboró de manera individual dado que se realizó la especificación que debía hacerse así, pero se desconoce para aquellas sedes de los departamentos con los que no se tuvo contacto directo y que se enviaron las directrices vía correo, la responsabilidad con la que respondieron la prueba, y es allí donde se genera el sesgo.

Por otra parte, para la implementación de futuras pruebas, será de vital importancia categorizar y analizar las variables por las cuales la participación en la realización de la prueba en

sedes como Medellín fue solo del 67% siendo esta la más baja a nivel nacional., además será un elemento diferenciador discriminar entre los tipos de contrato laboral de los empleados (definido o indefinido) puesto que esto podría incidir en los resultados totales de la prueba.

### **5.3. Oportunidades de mejora (lecciones aprendidas)**

A continuación, se especifican los principales aprendizajes del proceso de práctica:

Para empezar, se evidencio que tener un plan estructurado de seguimiento y mejoramiento continuo, no garantiza que las actividades se lleven a cabo de manera adecuada, tal fue el caso de la Universidad Cooperativa en la cual había falencia en cuanto al acompañamiento e inducción al personal. Además, a pesar de contar con una estructura sistemática para la realización de la prueba, no había información acerca de las pruebas que se hubieran realizado en la materia de manera previa. Todo lo dicho hasta el momento da cuenta de acciones que se realizan con el fin de dar cumplimiento a los requerimientos legales, pero no se realizan esfuerzos para su aplicabilidad.

Seguidamente se pudo aprender que es necesario evaluar de manera continua las políticas y manuales, con el fin de identificar si los colaboradores los perciben como herramientas que apoyan su quehacer diario, para generar mayor conformidad y al mismo tiempo implantar las recompensas que sean necesarias para motivar el adecuado desarrollo del trabajo.

En cuanto a los jefes de cada una de las dependencias se reconoce que deben ser quienes retroalimenten a través de reconocimientos positivos a sus colaboradores, son ellos quienes deben fomentar temas como el trabajo en equipo y la comunicación asertiva, para que con ello se vea impactado positivamente el clima organizacional.

Por su parte con equipos de trabajo tan grandes es necesario llevar a cabo estrategias que les permitan mantener el contacto, ya sea de manera presencial o virtual, esto facilita y promueve la adecuada comunicación y con ello el reconocimiento del actual direccionamiento de la institución, brindando así un mejor servicio a sus usuarios. Para lo anterior sería positiva la creación de grupos de trabajo y espacios de reflexión en torno inicialmente a los hallazgos encontrados en este ejercicio (grupos focales).

También es necesario la implementación de un programa de reconocimiento al logro, en el cual se exalte cuando un colaborador realice una labor que amerite un reconocimiento externo al salarial, por lo que se propone un programa que pretende incentivar a los empleados a través de la acumulación de puntos por gestión, que le permitan a los mismos días de descanso o un incentivo especial.

En cuanto a las lecciones aprendidas en el proceso de práctica y sistematización de la misma, se debe mencionar en primera instancia, la importancia de indagar sobre la misión, visión, historia y objetivos institucionales, con el fin de conocer el direccionamiento de la institución y de esa manera actuar en conformidad a los mismos, generar estrategias que permitan la realización y consecución de dichos objetivos y evitar la repetición de errores en la realización de la labor.

Así mismo, se tuvo como aprendizaje la influencia que tienen los estilos de liderazgo en el cumplimiento de metas institucionales, así como su influencia en la percepción del clima organizacional, puesto que aunque los colaboradores se sientan conformes con los diferentes factores que comprenden clima laboral, este aspecto será determinante en la concepción general del mismo. Un colaborador que no se siente motivado, reconocido y recompensado por su líder tras la labor desempeñada es el auspicio de una futura renuncia.

#### **5.4. Evaluación global del cumplimiento del objetivo general de la práctica profesional**

El objetivo general de la presente sistematización fue realizar un apoyo al diagnóstico del Clima Organizacional de los empleados de la Universidad Cooperativa De Colombia, con el fin de proponer acciones de mejoramiento. Se cumplió en su totalidad, dado que se pudieron llevar a cabo todos los objetivos específicos los cuales uno a uno aportaron al cumplimiento del objetivo general.

A su vez es importante resaltar que a pesar de las dificultades que se presentaron en el proceso dada la cantidad de población, la localización de las sedes y la disponibilidad del personal para llevar a cabo la prueba, se logró satisfactoriamente una participación significativa para la realización del análisis de los resultados obtenidos tras la medición de clima organizacional, que permitió identificar los factores problemáticos para a partir de estos proponer acciones de mejora.

A partir de las actividades de intervención realizadas en los equipos de trabajo, se pudo evidenciar un cambio en el estilo de liderazgo impartido por algunos líderes, que posibilitó la creación de nuevos canales comunicacionales entre dichos líderes y sus respectivos colaboradores a cargo.

#### **5.5. Reflexión Teórica**

En primera instancia el ejercicio de practica posibilitó la investigación praxeológica, tal como lo manifiesta Juliao (2010), a través de un ejercicio de observación para la transformación, en la medida que se aplicó un instrumento, con el objetivo de sistematizar lo observado, para luego brindar aportes que permitan su transformación a través del plan de mejora y las recomendaciones.

Ahora bien, desde la teoría de la Psicología cognitiva se puede especificar que el proceso de practica permitió develar la necesidad de una sistematización de la información con el fin de propiciar el aprendizaje dentro de la organización, dado que los integrantes de los distintas sedes manifiestan una voluntad de adquirir nuevos conocimiento, pero esto se ve menguado por la existencia de interferencias derivadas de un clima organizacional que no propicia la obtención de nuevos conocimientos ni la interacción de manera propositiva.

Por otro parte, se evidencio como las malas prácticas en materia organizacional tales como falta de planeación, motivación y reconocimiento por la labor, han sido sistemáticamente aprendidas y replicadas en los distintos niveles de la organización, mostrando, así como los colaboradores aprenden dentro de la institución, lo cual de ser reencaminado aportaría de manera positiva a la organización.

Desde la psicología cognitiva se pudo establecer que los colaboradores se encuentran permeados por las concepciones individuales las cuales tienen efectos en el clima organizacional tal como lo expresa Muñoz (2004). En este caso las razones por la cual los colaboradores perciben que las relaciones de subordinacion no son las adecuadas son por el conocimiento previo acerca de como estas deberian ser, a traves de liderazgos establecidos por el aporte que este puede brindar para la realizacion e un mejor trabajo.

Desde la perspectiva expuesta el sitio de practica en el camino a mejorar el clima laboral en los aspectos que han sido expuestos necesarios a traves de la prueba TECLA debera inicialmente comprender la manera en la que los colaboradores perciben y entienden los aspectos fundamentales del clima organizacional y en esa medida implementar acciones en concordancia. Se trata de reconocer el conocimiento que poseen los colaboradores y la capacidad de generar soluciones ante las problematicas que los aquejan tal como lo expresa Sparrow (2002)

Lo anterior presupone bajar hasta el último peldaño el ejercicio de cognición tal como lo expone Bougon (1992) y poner tanto la responsabilidad como el compromiso de todos los colaboradores al servicio de toda la estructura.

Con el proceso de práctica se confirmó como el clima laboral constituye un aspecto fundamental para el logro de los demás objetivos de la organización, en la medida en que fomenta la interacción entre los distintos colaboradores y con dicha sinergia se obtiene más de cada uno a nivel individual y un mejor resultado grupal.

El clima laboral es una muestra de la capacidad instalada de la organización, en el caso de la universidad Cooperativa en donde se evidencio un clima laboral con múltiples oportunidades de mejoramiento, también se evidencia que esa misma capacidad que se posee, puede ser explotada para obtener mejores resultados generales en la institución, lo anterior en razón a la relación directa existente entre el clima laboral y la producción y con ella la rentabilidad.

Desde esta perspectiva un clima laboral malo es una señal negativa de la manera en la que se están llevando a cabo las actividades, sin embargo es una posibilidad de entender e intervenir en el mismo con el propósito de generar una mejoría (Moreno & Constanza, 2012)

Así mismo, apoyados en los postulados Ramos (2012) se buscó identificar que elementos del clima organizacional tenían efectos en la fatiga y en el desempeño laboral, arrojando que en su mayoría las relaciones de subordinación están mal establecidas, es decir hay una extralimitación de la autoridad, así como una falta de incentivos a los colaboradores que contribuyen al mal clima laboral y como lo esbozan Dominguez, Ramírez y García (2013) perjudica la productividad.

A su vez se evidencio que hay una falta de conexión entre los intereses y objetivos individuales y los organizacionales, lo cual es crucial según Méndez (2014) en la medida que si



los colaboradores pueden notar la manera en la que sus actividades diarias contribuyen a los objetivos globales, van a poder sentir que sus aportes son importantes, convirtiéndose en un incentivo constante para el desarrollo de sus labores.

Según Salazar, Guerrero, Barbara y Cañedo (2009) las personas son el capital mas importante de las empresas, y en esta medida en el lugar de practica hace falta el concebir al grupo de trabajo como la herramienta que posibilita que se lleven a cabo todas las otras dinamicas, dado que la Universidad trabaja con personas para otras personas, es decir que esta brindando un servicio de manera cosntante y en esta medida si los colaboradores son felices y estan satisfechos con la empresa, dicha satisfaccion se va transferiri a los clientes, posicionando la insitucion. Lo anterior es ratificado por Torrecilla (2005) quien aporta que los incentivos son cruciales en el camino de lograr colaboradores a gusto con las empresas, y el impacto en las mejoras se ve reflejado en un mejor desempeño, el cual es necesario en algunos de las sedes del sitio de practica, tal como la encargada de los practicantes, sus inducciones y empalmes.

Las fallas en el clima organizacional que se evidenciaron, pueden ser en razon de la omision de un sistema de incentivos o la mala implementacion de los existentes, dado que como lo manifiesta Gómez y Cols (2001) el clima es una cuestion de percepcion, y las percepciones son individuales, en esta medida es posible que se hayan implementado acciones para contribuir a un clima organizacional (de lo cual no se tiene informacion dado que no se conto ni con empalmen ni induccion que permitiera valorar las acciones previas) pero que dichas acciones no hayan sido percibidas de la manera adecuada por los colaboradores y por tanto no generaron cambios sustanciales en el clima.

Es de anotar que la prueba TECLA instrumento elegido para el analisis del clima establece unas dimensiones de analisis pero a su vez permite que se extraigan elementos o se hagan inferencia respecto a otros elementos que si bien no se abordan de manera directa se

pueden concluir de los resultados de la misma; es el caso de las dimensiones aportadas Brunet (1992) las cuales hablan de la actitud, los obstaculos, el espiritu de trabajo y la consideracion. Para empezar la actitud que se pudo notar fue que hay ganas y actitud para llevar a cabo sus labores si embargo consideran que el principal obstaculo con las relaciones entre los jefes y subordinados los cuales no motivan al trabajo y no son considerados. Lo anterior evidencia como las dimensiones se complementan entre si unas a otras generando reflexiones mas profundas.

A su vez los colaboradores sienten que sus superiores no se interesan en ellos y tal como lo exponene Reichers y Schneider (1990) lo anterior puede desencadenar conflictos de la independencia y coersion por parte de sus superiores.

Hace falta entonces un mayor trabajo en equipo dado que las sedes no se encuentran conectadas entre si es decir que sus calendarios de trabajo con el personal son distintos, lo cual segun Parkinson (2004) impide que el cumplimiento a cabalidad de los finen de la organización.

La organización tiene la ventaja de proveer capacitacion a su personal de manera constante lo cual es muy positivo por lo expuesto por Robbins y Judge (2009) que los colaboradores necesitan estar constantemente aprendiendo la manera de desarrollar bien sus labores y asi aumentar el aporte que le brindan a la empresa.

De igual forma Chiavenato (2001) especifica los efectos de la frustracion laboral, la cual debe mitigarse en el caso del sitio de practica dado que los resultados de la prueba arrojaron que existe inconfomismo.

Por otro lado, si bien la prueba no permite identificar la existencia de liderazgos reconocidos dentro de los grupos de trabajo, mas alla de los funcionales o los impuestos en la estructura jerarquica, ésta si permitio evidenciar que los liderazgos funcionales no son considerados en la mayoria de los casos representativos del grupo que encabezan, por lo cual según lo expuesto por Gibbs (1969) no podrían ser considerados líderes y no constituye factores vinculantes que

motiven el trabajo en la organización. El sitio de prácticas debe propender por hacer una revisión de los líderes funcionales en propósito de apoyarlos a través de capacitaciones en coaching, con el fin de que se conviertan en los líderes necesarios en los diferentes departamentos. Lo anterior se ve apoyado por Molero (2002) quien expone que los líderes reales aportan a la permanencia de los colaboradores en la empresa y fomentan el respeto.

### **5.6. Recomendaciones a la agencia y futuros psicólogos practicante**

En cuanto a la agencia de prácticas la principal recomendación está encaminada a la valoración y sistematización del conocimiento que edifica internamente como esta sistematización de práctica, con el propósito de dar continuidad a los procesos, en este caso al plan de mejora que va encaminado a corregir las limitaciones en materia de clima organizacional.

Será de vital importancia Implementar un plan de reconocimiento al empleado, en el que se exalte la excelencia, calidad y resultados obtenidos tras la labor desempeñada.

Por otra parte, realizar una adecuación e implementación de los temas abordados en la inducción institucional, que generará una mayor claridad organizacional, así mismo será necesario incrementar el tiempo estipulado para la presentación de los procesos y funciones que conciernen a las diferentes dependencias y cargos dentro de la universidad.

Por el lado de los futuros practicantes la recomendación se enfoca en que indague a profundidad por la información existente, y que no partan de cero, con el fin de evitar la multiplicidad de esfuerzos, la incidencia en errores anteriores, la realización de análisis del mismo tipo en periodos muy cortos, sin haber implementado las recomendaciones de cada proceso.

## 5.7. Conclusiones de la práctica

La práctica profesional permitió develar la manera en la que se llevan a cabo los procesos dentro de las organizaciones, sus fortalezas y sus debilidades, que a veces no son percibidas desde el exterior o que son atribuidas a otros factores. Además de reflexionar acerca de cómo el cumplir con la normatividad a veces resulta ser más importante que edificar acciones reales de mejora como lo ocurrido con el plan que tiene la universidad que en la actualidad no se implementa.

A su vez, la rutina diaria de la realización de las actividades deja en segundo plano la importancia de la empatía entre los colaboradores, y como precisamente dicha empatía aporta al logro de mejores resultados.

También, que en las organizaciones los colaboradores aprenden tanto las buenas como las malas prácticas, es por eso que aun si se realizan ascensos las condiciones no cambian, dado que las actitudes se reproducen de unas personas a otras.

Por su parte que es un reto el establecer un clima organizacional adecuado en organizaciones tan grandes, y que lo único que permitirá tomar medidas correctivas será el seguimiento continuo.

Finalmente, que no existe la organización perfecta, pero que todas las fallencias constituyen posibilidades de mejora, que lo único que auguran es proveer óptimos resultados.

## 6. Referencias

- Álvarez, G. (1992). La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional.
- Álvarez, G. (1992). La percepción de la organización: clave para Revista interamericana de psicología ocupacional, 101 –119.*
- Boletín Dinámica Empresarial. (2005). *productividad y desempeño empresarial*. Desisa Consultores.
- Brunet. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. *Cuadernos de administración*,  
<http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones* (Primera ed.). Ciudad de México, México: Trillas ISBN:9789682420061.
- Cárdenas, Arciniegas & Barrera. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional .  
*International Journal of Psychological Research, ISSN-e 2011-2079, Vol. 2, N°. 2, 2009, págs. 121-127.*
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. Bogotá D.C: McGRAW-HILL.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2006). ESTILOS DE LIDERAZGO, CLIMA ORGANIZACIONAL Y RIESGOS PSICOSOCIALES EN ENTIDADES DEL SECTOR SALUD. UN ESTUDIO COMPARA. *Acta Colombiana de Psicología*, 13-26.

- Dominguez, Ramírez & García. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración, ISSN-e 1659-4932, ISSN 1659-4908, Vol. 4, N° 1, 2013, págs. 59-70.*
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración. Num 42. Jul-Dic, 43-61.*
- Gómez, & Cols. (2001). *Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría de respuesta al ítem.*
- Gómez, C. (1997). *Diseño, Construcción Y Validación De Un Instrumento Que Evalúa Clima Organizacional En Empresas Colombianas, Desde La Teoría De Respuesta Al Ítem.* Bogotá: Universidad Católica De Colombia.
- Grant, R. (1998). Toward a knowledge-based theory of the firm strategic. *Management Journal* , 109-122.
- Juliao, C. (2001). *El enfoque Praxeológico* . Bogotá : Corporación Universitaria Uniminuto .
- López Arango, A., & González Tobón, E. (2009). *Diagnóstico de Clima Organizacional y Plan de Mejoramiento para la empresa de Confección Vía Libre*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2016, de Repositorio de Tesis de la Universidad de San Buenaventura de Cali (Colombia):  
[http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/160/1/Diagnostico\\_Clima\\_Organizacional\\_Lopez\\_2009.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/160/1/Diagnostico_Clima_Organizacional_Lopez_2009.pdf)

- Méndez, C. (2004). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad & Empresa, ISSN 0124-4639, ISSN-e 0124-4639, Vol. 7, N° 9, 2005, págs. 100-121.*
- Molero, F. (2002). *Cultura y Liderazgo: una relación multifacética*. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de Universitat de València: <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>
- Montes, F. (2012). Liderazgo y clima organizacional como agentes constructores de una cultura organizacional en instituciones de nivel superior. *Visión Educativa IUNAES, ISSN-e 2007-3518, Vol. 6, N° 13, 2012 (Ejemplar dedicado a: La dirección educativa como proceso administrativo), págs. 43-52.*
- Moreno, C. R. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
- Muñoz, W. T. (2004). Psicología cognitiva organizacional. *Revista electronica de psicología social*.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 96-104.
- Palomo, V. M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC ISBN 9788473565615.
- Parkinson, M. (2004). *Aplicación de la psicología en los negocios*. México: Mac- Graw Hill ISBN 970-10-3962-9.
- Peiro, J. (2001). *Psicología de la organización*. UNED. UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION A DISTANCIA ISBN: 9788436214697.

Psicología y Empresas. (2010). *El psicólogo organizacional: roles, tarea y funciones*.

Recuperado el 28 de Julio de 2016, de Psicología y Empresa:

<http://psicologiayempresa.com/el-psicologo-organizacional-roles-tareas-y-funciones.html>

Ramos Moreno, D. (12 de Agosto de 2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Obtenido de [www.unad.edu.co](http://www.unad.edu.co):

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Ramos Moreno, D. C. (2012). *El Clima Organizacional: Definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de Repositorio de Tesis de la UNAD:

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Ramos, D. (12 de Agosto de 2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Obtenido de [www.unad.edu.co](http://www.unad.edu.co):

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Reichers, A., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. San Francisco: Jossey-Bass.

Robbins & Judge. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education ISBN 970-17-0236-0.



- Robbins, S., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de Administración* (Sexta ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México, México, México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega.
- Salazar, J., Guerrero, J., Barbara, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esencial de la productividad. *ACIMED*, 65-75.
- Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. . *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Sparrow, P. (2002 ). Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y psicología cognitiva: desentrañando importantes competencias individuales y organizacionales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 131-156.
- Spender, J. (1998). The dynamics of individual and organizational knowledge. *methods and research* .
- Sudarsky, J. (1977). *Test de Clima Organizacional (TECLA)*.
- Sulbarán, M. (2004). *Clima organizacional y nivel de satisfacción del docente en escuelas básicas estatales de la parroquia catedral de Ciudad Bolívar, Estado Bolívar*. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de Repositorio de Tesis de la Universidad de Oriente:  
[https://postgradoeducacionudobolivar.files.wordpress.com/2008/03/milena\\_sulvaran\\_1.pdf](https://postgradoeducacionudobolivar.files.wordpress.com/2008/03/milena_sulvaran_1.pdf)
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cince.
- Torrecilla, o. (2005). *Clima laboral en relacion con la productividad laboral* .

Universidad Cooperativa de Colombia. (2015). *Historia* . Medellín.

Universidad Cooperativa de Colombia. (2015). *Historia institucional* . Obtenido de

<http://www.ucc.edu.co/Plan-Estrategico/Paginas/mision.aspx>

Universidad Cooperativa de Colombia. (2016). *Psicología*. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de

Universidad Cooperativa de Colombia - Sede Bogotá:

<http://www.ucc.edu.co/bogota/programas/Paginas/psicologia-bogota.aspx>

Valverde & Vlaverde. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la

eficacia del instituto de oftalmología. *Redalyc*.