

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ

Facultad de Educación

Especialización en Gestión Educativa



**La Cultura y el Clima Organizacional en el Desempeño de los
Colaboradores de la Fundación Socio Educativa Bucarely**

Realizado por:

Viviana Cano Valderrama

Luisa Fernanda Moná Cifuentes

Medellín-Colombia

2013



FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE
INVESTIGACIÓN
FACULTAD DE EDUCACIÓN

1. Información General del Proyecto

Título del proyecto: La cultura y el clima organizacional en el desempeño de los colaboradores de la fundación Socio educativa Bucarelly

Integrantes del grupo:

Viviana Cano Valderrama

Luisa Fernanda Moná Cifuentes

Área de la línea de investigación con qué se relaciona: Pedagogía y Educación de la Facultad de Educación de la Funlam.

Campos de conocimiento de la línea de investigación en los que se inscribe el proyecto:

Gestión Educativa

Instituciones en que se va a ejecutar el proyecto

Fundación Socio Educativa Bucarelly

Ciudad: Medellín

Departamento: Antioquia

Duración del proyecto (en meses):6 meses

Descriptorios / palabras claves:

Clima organizacional, cultura organizacional, liderazgo, desempeño laboral.

Información sobre los estudiantes

Nombre: Viviana Cano Valderrama

Carné:

Semestre actual: 1

e-mail: vivianacv@msn.com

Teléfono: 4275683

Celular: 3116441889

Nombre: Luisa Fernanda Moná Cifuentes

Carné:

Semestre actual: 1

e-mail: luisafer.mona@gmail.com

Teléfono: 4927463

Celular: 3014068289

Indique las asignaturas del campo investigativo que han cursado hasta el momento:

Paradigmas y Enfoques de la Investigación Social y la Sistematización.

Resumen

Reconocer la incidencia del clima y la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la institución objeto, es el principal interés de este proyecto de investigación en el que se reconoce que tanto los factores internos como externos, inciden en las maneras en que el talento humano se desempeña y asume su labor, siendo esta la base que sustenta las acciones y dinámicas desde la motivación, la convivencia, el trabajo en equipo y la identidad; estableciendo su relación con el direccionamiento estratégico que define la organización. Esta investigación está enmarcada desde el enfoque cualitativo que permite establecer relaciones subjetivas con el escenario y sus participantes, para la comprensión del fenómeno del desempeño de los colaboradores a partir de sus roles; se inscribe además desde el método fenomenológico cuyo interés reside en el conocimiento del significado que estos le dan a su experiencia. Está sustentada desde la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, la cual da una visión nueva de humanizar y democratizar la administración, resaltando la importancia del colaborador y su bienestar. Para la recolección de datos, se utilizarán las técnicas de análisis de documentos, la entrevista y la observación participante cuya información se analizará posterior a la codificación y categorización a la luz de la teoría, para definir las acciones de intervención para el fortalecimiento de las dinámicas internas de la organización, argumentando el modo en el que el clima y la cultura organizacional influye en el desempeño de los colaboradores.

Palabras Claves

Clima organizacional, Cultura organizacional, Liderazgo, desempeño laboral.

Keywords

Organizational climate, organizational culture, leadership, job performance.

1. Planteamiento del Problema

El clima y cultura organizacional, se constituyen en elementos fundamentales que definen las dinámicas de las organizaciones educativas, dado que en articulación con el direccionamiento estratégico se convierten en el soporte para obtener los resultados y alcanzar las metas propuestas, generando una identidad y sello institucional que impulsa o desmotiva a los colaboradores.

De este modo, la cultura y el clima organizacional en cada organización se ordena de manera particular, respondiendo a las características del modelo y tipo de liderazgo que se ejerce y además de los bienes y servicios que se producen; permeando y disponiendo dentro de las dinámicas institucionales, valores, trayectoria, normas, principios, procesos de comunicación, costumbres, visión y tipos de relaciones entre su contexto interno y externo; sin embargo, aunque emergen diferencias en su esencia, es vital su reconocimiento para lograr las metas desde la motivación y la apropiación de los colaboradores en relación al direccionamiento estratégico y las acciones que se gestan desde las áreas de intervención (Psicosocial- Pedagogía- Nutrición).

La fundación de la cual se expone la pregunta de investigación, es una institución de carácter oficial, sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es atender niños y niñas de primera infancia; está conformada por un total de 44 colaboradores entre agentes educativos, auxiliares de cuidado, nutricionistas, pedagogos, trabajadores sociales, auxiliares de nutrición y personas de servicios generales que se encargan de la atención de esta población. La entidad dentro de su largo recorrido, ha precisado desde el fortalecimiento institucional, unas características particulares que expresan el estilo de gestión y liderazgo que han estructurado y condicionado la realidad organizacional. Durante un largo periodo se han instalado posturas autocráticas que le restan importancia al escenario interno en el que se desenvuelven los colaboradores, obviando la estrecha relación que existe con respecto a los resultados, lo que evidencia una ruptura con la proyección y sobre todo con lo definido desde la misión, visión, metas y principios.

Durante muchos años ha sido liderada sobre una sola visión representada en “creer que las cosas se hacen bien”. Este liderazgo ha sido asumido por personas con poca formación en el área específica, limitando la visión de la organización como sistema holístico, haciendo mayor énfasis en determinadas áreas, lo que genera al mismo tiempo la desarticulación entre las dependencias. Cabe mencionar, además, como elemento de peso en la creación de la cultura y clima organizacional, la vinculación laboral de los miembros de la familia del superior, lo que supone una particularidad para su estructuración, instalando nuevas dinámicas, valores, normas, actitudes, distribución de responsabilidades y demás que se ven representadas en los modos de interacción y desempeño de los colaboradores.

Dentro de las situaciones que caracterizan y condicionan el clima y la cultura de la organización se encuentra que la toma de decisiones, en su mayoría no son concertadas, la disposición de las tareas no son equitativas ni pertinentes, los canales y formas de comunicación que se establecen al interior son difusos, generando desmotivación de los colaboradores y las constantes renunciaciones que equivalen a la rotación permanente del personal. Existe poco reconocimiento a estos y pocas actividades que deriven en su bienestar laboral, y la generación de condiciones que permitan mejorar la calidad de vida, dado que no se cuenta con iniciativas claras de salud ocupacional, plan de incentivos o motivacional que los impulse y reconozca sus méritos.

La fundación no cuenta con una solvencia económica para responder oportunamente con sus obligaciones con el personal contratado, dado que depende del dinero que le brinda el programa del que es prestador de servicio, lo que ha incidido en la constante rotación de los colaboradores, en especial del equipo interdisciplinario, impactando significativamente en la consecución de los objetivos definidos. Si bien es un tema que se sale del área de control y en el cual la investigación no centra su atención; si corresponde a un aspecto de gran envergadura cuando de clima y cultura organizacional se trata, en la medida que esta corresponde a la compensación salarial, como elemento que condiciona los procesos

internos desde la afectación de la calidad de vida individual, generando tensiones entre el equipo de trabajo.

De este modo se hace pertinente comprender la influencia del clima y la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores, con la intencionalidad de proponer acciones que permitan el fortalecimiento de las dinámicas internas de la institución, en pro de los resultados.

Pregunta Problema:

¿Cuál es la influencia del clima y la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la fundación socio educativa Bucarely?

2. **Justificación**

Las organizaciones desde su composición, deben enfrentarse a los cambios que trae consigo la globalización, asumiendo el reto de sumarse a las transformaciones e innovaciones que permean los contextos, para responder a las necesidades y demandas del medio, en relación al servicio que presta; y a la vez alcanzar las metas trazadas según su naturaleza.

Teniendo en cuenta las variables que determinan la organización y su consolidación en el contexto, es de gran relevancia que las instituciones se piensen no solo en términos de alcanzar resultados y aumentar su posicionamiento, si no en generar un escenario propicio, óptimo y de calidad para los colaboradores, quienes hacen posible materializar las acciones definidas en sus propósitos y finalidades.

Zapata y Rodriguez (2008) plantean que la administración o gestión del talento humano hace referencia a los factores que influyen directamente con la contribución de las personas hacia el mejoramiento continuo de la organización, donde se debe conocer el comportamiento, el clima y la cultura organizacional para así fijar unas políticas que orienten el mejoramiento de la organización buscando sus objetivos fundamentales.

De acuerdo a estudios realizados en el tema, tanto el clima como la cultura organizacional se convierten en factores que están directamente relacionados con el desempeño de las personas en su trabajo, y por ende, con las falencias y fortalezas de la organización. Por tanto la cultura y el clima laboral se han convertido en uno de los elementos más importantes a considerar dentro de la estructuración y desarrollo de las organizaciones, definiendo una postura específica que sirve de base para las construcciones colectivas que se realizan a partir de las experiencias, las cuales a su vez se relacionan con el logro de la calidad de los servicios que se prestan, ya que son definitivos en el desempeño y la eficacia de los colaboradores.

De esta manera esta investigación es importante en la medida en la que pretende comprender la influencia del clima y la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la Fundación, con el fin de proponer acciones, que permitan el fortalecimiento de las dinámicas internas de la institución, sumando al mismo tiempo, al mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de los empleados, ya que su rol influye positiva o negativamente en el servicio que se brinda a los niños y niñas de la institución elegida.

Además permite identificar las características del clima y la cultura que caracterizan la organización, accediendo a una visión más amplia del impacto que ha generado en los procesos y en relación con los colaboradores, ya que la información escrita a veces no concuerda con lo que en realidad se vive.

De esta manera visibiliza las percepciones, sentires y el significado que los colaboradores le otorgan a su experiencia y al entorno laboral donde se desenvuelve, convirtiéndose así en la oportunidad para planear acciones que modifiquen la cultura y clima arraigados por años, para conseguir calidad en los procesos y el bienestar laboral.

3. Objetivos

3.1. General:

Describir la influencia del clima y la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la Fundación Socio Educativa Bucarely

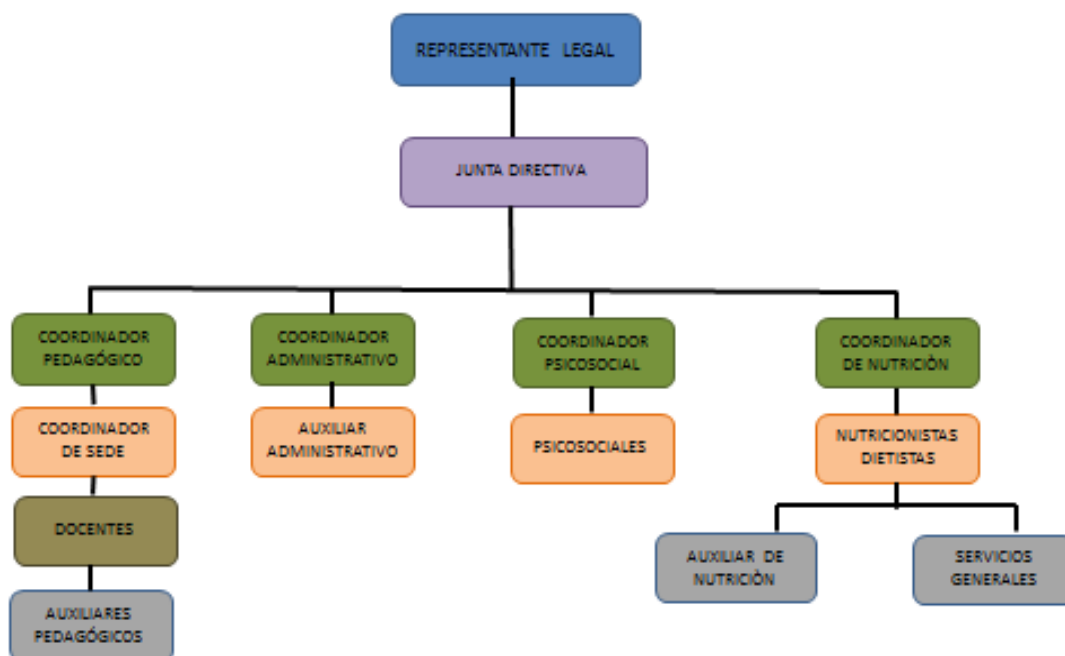
3.2. Objetivos Específicos:

- Identificar las características del clima y la cultura organizacional de la Institución
- Establecer la relación del desempeño de los colaboradores con el clima y la cultura organizacional.
- Definir acciones de intervención para el fortalecimiento de las dinámicas internas de la organización a partir del diagnóstico realizado durante este estudio

4. Caracterización del Contexto

Es importante situar en contexto el tema de investigación planteado, como principal insumo para comprender el modo en que se presenta el problema descrito dentro la organización, visibilizando las características y las circunstancias que se dan al interior de esta; según Bishop (2000), uno de los principios que tiene que orientar toda investigación científica es situar el trabajo en el contexto específico en el que se desarrolla.

En consonancia, el tema de investigación propuesto se sitúa en el contexto de la una entidad de carácter oficial y sin ánimo de lucro, prestador de servicio del programa Buen Comienzo, brindando educación inicial a la primera infancia en la ciudad de Medellín, presentando una trayectoria que oscila alrededor de 8 años en la comuna 60 de la ciudad de Medellín La entidad está dividida en cuatro dependencias que de manera articulada trabajan por atender con calidad a los niños y las niñas; estas corresponden al área administrativa, el área pedagógica, área psicosocial y área de nutrición; que en un total posee 44 colaboradores, cuyos perfiles varían y conforman la estructura organizacional que a su vez responde a la relación técnica que exige el programa, para la contratación del personal a cargo de la atención.



Teniendo en cuenta que la cultura y el clima organizacional se legitima desde la individualidad, las relaciones interpersonales y laborales que se dan entre los colaboradores en el escenario institucional, es de suma importancia mencionar las características más relevantes que enmarcan el contexto; entre la más representativa cabe indicar que en un 90% la entidad está conformada por personas de género femenino, en edades que comprenden entre los 20 años hasta los 60 años, predominando la población más joven. Así mismo, los colaboradores en su mayoría viven en zona rural del corregimiento de San Cristóbal, el municipio de San Pedro de los milagros y Belmira; su formación académica varía entre la secundaria, normalistas superiores y licenciados en diferentes ramas de la educación.

Hacer un reconocimiento de los colaboradores permite identificar aspectos desde su individualidad que condicionan de algún modo el ambiente y la forma en la que asumen acciones, posibilitando acercarse a elementos que denotan especificidades de la entidad. De este modo, la investigación, tiene como objeto conocer el desarrollo organizacional desde las dinámicas que se gestan a partir de la cultura y el clima que caracterizan la institución, como elementos de vital importancia para determinar el comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño de los colaboradores.

El clima organizacional describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman. El clima es la forma en la cual el empleado percibe el ambiente que le rodea. Agrupa aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización (Rodríguez, 2005). Mientras tanto la cultura se refiere a la estructura profunda de la organización, enraizada en los valores, creencias y supuestos de base de sus miembros (Denison, 1996). En consonancia, son estos los elementos que el estudio quiere visibilizar, dado las situaciones problemas que se presentan en la organización y la relación directa con el desempeño y los resultados obtenidos, buscando establecer planes de mejoramiento que conlleven a la excelencia.

5. Antecedentes y Estado del Arte

El clima y la cultura organizacional se han consolidado como un tema que suscita interés por parte de diferentes disciplinas, entre ellas la educación, la administración, la sociología y la psicología. Cada una, desde ópticas diversas ha conceptualizado dichas características organizacionales, pretendiendo generar una definición particular acorde a los preceptos de cada línea disciplinar.

Es así como la investigación, se enmarca en una postura administrativa y psicológica, que expone sus planteamientos desde los siguientes autores, haciendo un recorrido histórico que permite la comprensión de estos conceptos en tres etapas específicas:

En referencia a la introducción del concepto se presenta una primera etapa propia de los años 30, Reicher & Schnider (1990) y Denison (1996), coinciden en señalar que la primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippit, en el marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. El estudio tenía por objetivo describir cómo afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares de “atmósferas” grupales: la “democrática” y la “autocrática” (Lewin & Lippit, 1938).

La segunda etapa se presenta entre los años sesenta y primeros setenta, siendo ya un concepto estudiado, surge la necesidad de comprender como medir el clima, lo que representa una visión metodológica. Esta cuestión permite abandonar las metáforas de “ambiente”, “contexto organizacional” o “atmósfera”, como también la labor teórica requerida para su conceptualización. De esta manera Tagiuri (en Tagiuri & Litwin, 1968) definió el clima como una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que: a) es experimentado por sus miembros; b) que influencia su comportamiento, y que c) puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización. Littwin & Stringer (1968) conceptuaron el clima como las percepciones que los individuos compartían sobre los efectos que la estructura y el sistema de sanciones de la

organización tenían sobre su motivación. El propio Littwin posteriormente sofisticó y clarificó su noción sosteniendo que el clima era “el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado” (Littwin, 1982, p.113). Finalmente, Hellriegel & Slocum (1974, p. 256) definen el clima como el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno. En el plano metodológico, se introducen algunos de los más citados instrumentos, por ejemplo: el Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) propuesto por Andrew Halpin y Don Croft en 1962 para el análisis del clima en las escuelas; el Profile of a School de Jane y Rensis Likert y el Business Organization Climate Index (BOCI) creado por en 1971 por Roy Payne y D. Pheusey; los dos primeros instrumentos surgidos en el contexto norteamericano y último en el contexto inglés.

La tercera etapa comenzó a mediados de los ochenta y viene definida por una fuerte crisis epistemológica y teórica. Siguiendo a Schein (1996) y a Payne (2000), la crítica hacia los enfoques de clima puede sintetizarse en cuestiones teóricas y epistemológicas. El primer señalamiento refiere al excesivo énfasis (o sesgo) que la psicología industrial puso en lo individual al estudiar las organizaciones (al punto de acuñar el oxímoron de “comportamiento organizacional”). En segundo lugar, los autores más críticos resaltaron el excesivo énfasis en la idea de que las percepciones de los miembros de las organizaciones son compartidas. Una hipótesis más útil y menos ingenua consistiría en marcar los conflictos entre los distintos puntos de vista. En tercer lugar, se recupera el viejo problema decimonónico sobre la especificidad del conocimiento social (nomológico vs. idiográfico). La crítica sostiene que cuando el análisis del clima retoma categorías sociológicas (por ejemplo, estructura, sanciones, cooperación, etc.), termina enfatizando aspectos abstractos, generales, descontextualizados y hasta a-históricos desligados a las realidades de organizaciones específicas. Finalmente, la cuarta crítica tiene que ver con el desconocimiento práctico de que la cultura, en tanto esquemas tácitos de percibir, pensar y actuar, están más atados (“institucionalizados”) a las ocupaciones que a las organizaciones, y que por tanto podría decirse que las organizaciones son poseídas por las culturas, son

formadas por las culturas, más que tener culturas propias, a la medida, y modificables a voluntad.

Partiendo del trabajo de Moran y Volkwein (1992) como esquema conceptual para delimitar las distintas definiciones aportadas a este constructo, se plantean cuatro perspectivas sobre el clima organizacional, relacionados con lo estructural, perceptual, interactiva y cultural. Bajo el enfoque estructural, el clima es considerado como una manifestación de la estructura de la organización, independientemente de las percepciones de los individuos (Guion, 1973).

Bajo el enfoque perceptual, las bases para la formación del clima organizacional entran dentro del individuo. En este sentido, el clima es un proceso psicológico que describe las condiciones de la organización (Joyce y Slocum, 1982; Scheneider y Reichers, 1983). Por lo que a la perspectiva interactiva se refiere, la interacción de los individuos como respuesta dada a las situaciones objetivas y compartidas de la organización es la base para la formación del clima organizacional (Poole y Mcphee, 1983; Jackofsky y Slocum, 1988). Finalmente bajo el enfoque cultural, el clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, como es la cultura organizacional (Berger y Luckman, 1967).

Con respecto a la cultura organizacional, los investigadores coinciden en definir la cultura como conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas. No obstante, las culturas no son uniformes ni estáticas (Goffee y Jones, 2001) ya que cambian y se configuran de manera dinámica a lo largo del tiempo.

Por su parte, Trice y Beyer (1993) consideran que la cultura humana emerge a partir de los esfuerzos desplegados por sus miembros para afrontar incertidumbres y ambigüedades de todo tipo, proporcionándoles individual y colectivamente conjuntos más o menos articulados de ideas que les permitan responder a sus experiencias. Según estos autores, estas respuestas se engloban en dos grandes categorías. La primera de ellas es relativa a la sustancia de una cultura, es decir, los sistemas de creencias compartidas e interrelacionadas que cuentan con una fuerte carga emocional y que pueden denominarse ideologías. La segunda se refiere a las formas culturales, esto es las entidades observables (símbolos, lenguaje, relatos y prácticas) a través de las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman y se comunican mutuamente la sustancia de su cultura.

La cultura es, de alguna forma, un sistema de significados compartidos por todos los miembros de la organización, que incide en su comportamiento, en la productividad de la misma y en la satisfacción de quienes la integran (Robbins, 2004). La cultura organizacional actuaría así como la base o fundamento del clima organizacional y para comprender el concepto de clima es necesario, entonces, comprender el concepto de cultura organizacional.

Para Schein (1988), la cultura organizacional es:

Un esquema de afirmaciones básicas inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado, mientras aprende a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Dicho esquema básico ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, entonces, es enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a un problema (p. 91).

Para completar su conceptualización de la cultura, Schein (1988) señala tres niveles presentes en la cultura organizacional.

Un primer nivel es el nivel de “artefectos”, que se refiere a todo lo que se siente y observa al entrar en contacto con una cultura. Son elementos visibles y claros, cuyo significado profundo no siempre se comprende en los primeros contactos. La expresión “artefacto” está utilizada en su sentido antropológico, como cualquier elemento material visible que permite identificar a una cultura, es así que ritos, historias (mitos) y otros aspectos visibles se identifican en este nivel.

El segundo nivel comprende los valores, los estándares de conducta, los ideales, las normas de grupo, los principios morales y las premisas básicas de trabajo. El tercer nivel es el de los “supuestos subyacentes” e incluye lo que sostiene y está detrás de los valores. Incluye creencias profundas y la explicación de las inconsistencias y los fenómenos, lo inconsciente, lo que se da por sentado, los hábitos de percepción, pensamiento y sentimiento. Constituye la fuente última de los valores. La cultura organizacional incide en su productividad y en la satisfacción laboral de sus integrantes y explica en gran medida el comportamiento de las organizaciones.

En relación a las teorías propuestas para explicar la temática se exponen las siguientes:

Teoría de las tres necesidades de David Mc Clelland

David McClelland (1965) señala la existencia de tres necesidades adquiridas por las personas, que cobran relevancia en el ámbito laboral, determinando un interés y comportamiento individual que orienta el desempeño de los colaboradores. A saber corresponden a:

“Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito. **Necesidad de poder:** **Necesidad de afiliación:** Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás. **Necesidad de afiliación:** Se refiere al deseo de relacionarse con las demás

personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.” (Amorós, s.f, p86)

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos,**

Según el autor los principales factores higiénicos son “el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal”, estos factores se relacionan con la motivación o la insatisfacción en el desempeño de las personas en su trabajo, dependen directamente de la administración y se encuentran fuera de control de los trabajadores (Frederick , 1959).

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos.** Estos factores se encuentran bajo el control del individuo, con los roles y acciones que desempeña, “involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo”, cuando las acciones que se emprende cada trabajador no aportan a su crecimiento personal y profesional hay un efecto de apatía , desinterés y desmotivación. (Frederick , 1959).

Teoría de las necesidades humanas de Aldefer

Clayton Alderfer, ha remodelado la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. A su jerarquía remodelada de necesidades se le llama **teoría ERC**. Plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC.

El grupo de la *existencia* se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las *relaciones*: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de *crecimiento*; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización (Alderfer, s.f. parr.1).

Teoría de las expectativas de Victor Vroom

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones: 1) Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño. 2) Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado. 3) *Relación recompensas-metas personales*: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades

personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles (blog de aprendizaje, 2007).

Teoría de las metas de Locke

Reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

Los objetivos son los que determinan la dirección del comportamiento del sujeto y contribuyen a la función energizante del esfuerzo. Los cambios en los valores de los incentivos pueden sólo afectar a su comportamiento en la medida en que vayan asociados a los cambios de objetivos. La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los objetivos permitido por ese rendimiento. La teoría del establecimiento de metas u objetivos supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas (Locke, 1968).

Situando la temática en el contexto de la organización, el clima y la cultura organizacional no ha sido materia de estudio anteriormente, por tanto, este será el primer acercamiento al fenómeno presentado el cual permitirá establecer la relación e incidencia con el desempeño laboral de los colaboradores en el marco del direccionamiento estratégico, la cual se expone en la pregunta de investigación planteada.

6. Referente Teórico

Para abordar el tema de la investigación, es necesario tener claridad en conceptos y términos que permiten la comprensión del fenómeno a estudiar, teniendo una visión más amplia de las características de la cultura y el clima organizacional y los procesos que la determinan las relaciones y el bienestar de los colaboradores, lo que se evidencia en el desempeño laboral y el crecimiento de la organización; de esta manera se abordará la definición y las relaciones entre las categorías principales de la temática: cultura clima, bienestar laboral, condiciones laborales, organización y los colaboradores, bienestar laboral, sustentado desde la siguiente teoría:

6.1. Teoría de las relaciones humanas

La teoría elegida para sustentar el planteamiento del planteamiento y la elección del tema presentado, corresponde a la teoría de las relaciones humanas, también denominada escuela humanística de la administración, desarrollada por Elton Mayo; la cual propone una visión diferente tras la necesidad de humanizar y democratizar la administración, desvirtuando la posición clásica y rigurosa que la caracterizaba sometiendo a los trabajadores forzosamente.

La organización a la luz de la teoría de las relaciones humanas “hace hincapié en la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social. Esta relación hombre – organización no se proyecta solamente en los aspectos definidos por la estructura formal en el sistema de función y posiciones del individuo, sino que puede afirmarse que las conductas y los patrones de comportamiento de los individuos en la organización (sistema de personalidad) son el resultado tanto del conjunto de valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional como de las condiciones que se establecen en el proceso de interacción (sistema social)”(Mayo, s.f.).

Es así como se hace visible la relación bidireccional entre la organización y los colaboradores, que se hace explícita en el marco de la institución, pero a su vez, en los

comportamientos de las personas, conformando el clima y la cultura organizacional y el impacto que esta posee en su estructuración; reconociendo que tanto los factores internos como externos, inciden en las maneras en que el talento humano desempeña y asume su labor, y cómo ello se relaciona con el direccionamiento estratégico que define la organización.

Esta teoría permite enfatizar no solo en los aspectos técnicos y operativos del trabajo, sino ampliar la mirada al reconocimiento de la persona dentro de la organización, ya que introduce “nuevos elementos en la teoría administrativa diferentes a conceptos que presentan los clásicos, por ejemplo, autoridad, jerarquía, racionalidad, departamentalización, división del trabajo, estándares de producción supervisión. [Los anteriores] complementados con nuevos conceptos como motivación, liderazgo, organización informal, dinámica de grupo, comportamiento organizacional y estilos de liderazgo” (Mayo, s.f.).

De este modo la teoría de las relaciones humanas, sustenta y orienta la investigación, en tanto permite estudiar los fenómenos que se presentan en el contexto a partir de las características del clima y la cultura organizacional.

Para Graciela Perozo de Jiménez Estudiar el clima y la cultura organizacional es fundamental en el análisis del Desarrollo Organizacional, también es relevante considerar aspectos como las funciones de la cultura organizacional, la creación y el mantenimiento de la misma, el cambio cultural, un importante aporte en esta investigación ya que fundamenta los objetivos que se plantean y la importancia de abordar el fenómeno a estudiar.

A continuación se abordan las temáticas que sustentan este proceso investigativo, a la luz de diferentes autores:

6.2. Clima organizacional

Desde diferentes disciplinas se aborda el tema del clima organizacional, desde una visión administrativa, psicológica, educativa que aunque determinan características propias,

llegan a acuerdos en la consolidación del clima laboral y su influencia en el desempeño y la motivación de los colaboradores, seres humanos con necesidades y perspectivas diferentes como la estructura de las organizaciones; autores como Robbins (1999) y Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996) plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización; mientras Ouchi (1992) identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía.

Al respecto Perozo (2003) dice que así como las personas tienen sus propias características que las diferencian de las demás, igualmente las organizaciones tienen sus propias particularidades que las diferencian de las otras. Por lo que el clima organizacional en el nivel de la organización representa un aspecto relevante en la relación entre personas y organizaciones. Todas las organizaciones tienen recursos humanos que gerencian y ejecutan las acciones administrativas y operativas para el logro de los objetivos organizacionales, por lo que las mismas presentan una conducta que orienta y dirige su acción, las personas que laboran en esas organizaciones, asumen una conducta que es de vital importancia para conocer el comportamiento organizacional.

Así mismo Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad, objetivo vital en esta investigación desde la comprensión del ambiente laboral de la fundación, para generar acciones que fortalezcan las relaciones y la satisfacción, necesidades y expectativas de los colaboradores.

Para el desarrollo de esta investigación, se resalta la definición que Fernando Toro Álvarez quien hace del término, argumentando: “el clima es un constructo complejo, multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermedia y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. Estas representaciones cognitivas pueden llegar a ser compartidas. Encontrar

estos aspectos compartidos es lo que permite hablar de climas colectivos o de climas organizacionales. Estas representaciones cognitivas de la realidad son precursoras básicas de los juicios y las actuaciones de las personas.”

El Clima Organizacional está estrechamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización, se puede definir como la estructura psicológica de las organizaciones, por lo que se está ligado a la personalidad o carácter del ambiente de la organización. El clima de cualquier organización puede ser cambiante debido a las distintas situaciones que se presenta en la misma, si la motivación de los miembros es elevada el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes, cuando la motivación del personal es baja, por temores, frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales el clima organizacional tiende a bajar.

6.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional influye en los procesos, áreas y sistemas de la organización además de establecer dinámicas en la comunicación, la convivencia, la identidad y el sentido de pertenencia con la organización, es intangible en la cotidianidad pero cuando pierde su horizonte afecta el desarrollo y logro de los objetivos de la organización y además el desempeño de los colaboradores. Definir esta temática al igual que como se expresó en la definición de clima laboral, resulta complejo teniendo en cuenta la postura de diferentes autores y disciplinas, “la cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.” (Guizar, 1998) O lo que también se plantea en coincidencia que la cultura organizacional se refiere a un “sistema de significado compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de otra” (Robbins, 1996).

Esta investigación es muy clara al pretender el desarraigo de la cultura que se ha impregnado por muchos años en la fundación, ya que es una necesidad latente en la transformación y consolidación de servicio de calidad a la primera infancia, como lo

plantea Chiavenato (2000), la única manera de cambiar las organizaciones es transformar su “cultura” esto es cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas.

Es decir, la cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas, principios y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización, Cada organización por lo tanto, es un sistema complejo y dinámico que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Lo que significa que la cultura organizacional influye en el clima laboral de las organizaciones, estableciendo una relación estrecha con el estilo de liderazgo que se ejerce.

Las investigaciones más reciente sugiere siete características principales que en conjunto captan la esencia de la cultura de una organización: (Robbins, 2000)

1. Innovación y asunción de riesgos. El grado hasta el cual los empleados se impulsan a ser innovadores y asumir riesgos
2. Atención al detalle. El grado hasta donde los empleados demuestran precisión, análisis y atención al detalle
3. Orientación a los resultados. El grado hasta donde las organizaciones se orientan a los resultados
4. Orientación hacia las personas. El grado hasta donde las decisiones gerenciales toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas en la organización
5. Orientación al equipo. El grado en que las actividades del trabajo están organizadas en torno a los equipos
6. Energía. El grado hasta donde la gente es competitiva y enérgica
7. Estabilidad. El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren mantenerse como están en lugar de la búsqueda del crecimiento.

6.4. Desempeño Laboral

El desempeño de los colaboradores en la organización, es fundamental para lograr la efectividad del servicio que se brinda a la comunidad y alcanzar con éxito las metas, lo cual se debe convertir en un constante interés de la organización para mejorar los estilos de gestión y fortalecer la cultura y el clima laboral.

Se define el desempeño laboral según García (2001), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Para lograr un buen desempeño laboral de los colaboradores deben estar articulados el objetivo de brindar una buena atención y servicio como Fundación, y el bienestar laboral, al respecto Cameron y Freeman (1991) y Sheridan (1992) demostraron que la cultura orientada a las personas tiene un efecto significativo sobre la satisfacción en el trabajo, el compromiso y la permanencia de los individuos en la organización.

Stoner(2003) define “ el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas”.

7. Referente conceptual

Conducta organizacional: El estudio de la conducta humana, actitudes y desempeño dentro de un ambiente organizacional; visualizando teorías, métodos y principios de tales disciplinas, como la psicología y la antropología cultural para aprender acerca de las percepciones individuales, valores, capacidad de aprendizaje y las acciones mientras se trabaja en grupo y dentro de toda la organización, el análisis de los efectos del ambiente externo y sus recursos humanos, misiones y objetivos y estrategias. (Gilson, 2.001, p.539)

Motivación: Estimulo que activa ciertas respuestas en una persona. Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo (Océano Centrum, p.332).

Organización: Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran (Océano Centrum, p.355).

Satisfacción laboral: grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, la actitud de los trabajadores acerca de sus trabajos. Resultado de la percepción de los trabajos (Gilson, 2.001, p.543).

Colaboradores: El personal que es contratado para ejercer el rol desde diferentes áreas de la organización, con un perfil específico para lograr los objetivas.

Liderazgo: El filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como: “El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. (Landolfi, 2.002, p. 121)

8. Metodología

Al realizar una identificación de este problema, de las relaciones del contexto y los actores que en ella intervienen, se determina el enfoque cualitativo como orientador de este proceso investigativo, lo cual permite establecer relaciones subjetivas para la comprensión del fenómeno asumido desde un método fenomenológico el cual permite conocer cómo los colaboradores experimentan e interpretan su mundo social, y las relaciones que establecen con la problemática.

En definitiva, la fenomenología busca conocer los significados que los individuos dan a su experiencia, lo importante es aprehender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia. El fenomenólogo intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando (Costa, 1997, p. 9).

En esta medida, adoptar este método posibilita conocer el significado que los colaboradores le otorgan a su experiencia en la organización, desde las dinámicas que se gestan desde la cultura y el clima organizacional; a partir de su postura personal y las construcciones colectivas para dimensionar la incidencia que tienen estos elementos en el desempeño laboral y por ende en la obtención de los resultados.

El análisis de documentos, la entrevista y la observación participante se constituyen en las técnicas que visibilizaran y soportaran la información frente a la temática propuesta; estas técnicas son coherentes con el enfoque cualitativo y método fenomenológico desde el cual se orienta el diseño de esta investigación, permitiendo conocer las construcciones institucionales, las percepciones, sentires y vivencias que poseen los colaboradores de la fundación, en relación al planteamiento del problema.

Mediante la implementación de la técnica de análisis de documentos, se pretende tener un acercamiento a los textos que posee la institución en relación a la temática, con la intencionalidad de identificar su postura, las acciones que define y la relación que esta tiene

con el planteamiento del problema. Se dispone por tanto, la recolección de la información mediante un instrumento denominado Estructura de Análisis Documental (EAD) en la que se registrará los hallazgos relevantes con respecto al tema, estableciendo tres categorías de interpretación relacionadas con el clima, la cultura organizacional y el desempeño de los empleados.

Así mismo, la técnica de la observación participante, es asumida como medio para conocer la realidad que caracteriza el contexto de la organización y las dinámicas que se tejen entre sus colaboradores; por tanto se aplicará en las instalaciones de la entidad elegida, vinculando todo el personal contratado, lo que supone la aplicación de una guía de observación que considere las características de las categorías de interpretación planteadas anteriormente

Esta técnica permite un acercamiento directo con los participantes y el escenario, obteniendo de primera mano información sobre el objeto de estudio, lo que supone por parte del investigador asumir una postura respetuosa y no invasiva, solicitando inicialmente aprobación por parte de los directivos de la organización dando a conocer la propuesta y sobre todo el impacto que puede generar para esta.

Se propone establecer una comunicación clara con los colaboradores, presentando un consentimiento informado que confirma o no, su participación en este ejercicio investigativo, convirtiéndose en el principal elemento para acceder a las fuentes primarias, durante el tiempo que se pretende desarrollar el trabajo de campo al año 2013.

La recolección de la información se llevará a cabo mediante las notas de campo, bajo una estructura específica, donde se registraran de manera rigurosa, precisa y detallada los datos obtenidos, la secuencia y duración de los acontecimientos y conversaciones, no solo los referidos a las interacciones observadas, sino a las emociones, sentimientos, intuiciones, interpretaciones e incluso preconceptos del investigador que como señala Taylor y Bogdan (1986) permite desarrollar posibles comprensiones de las perspectivas de los otros.

A su vez, y para contrastar la información recolectada, la entrevista semiestructurada se aplicará como una técnica de obtención de información donde se realizarán encuentros personales entre el entrevistador y el informante, dirigidos por una guía de cuestionamientos que refieren a una hipótesis y cuyo objetivo está determinado atendiendo a las categorías definidas, las cuales estarán orientadas a partir de preguntas abiertas y cerradas que permitirán dar a conocer las perspectivas, ideas, conocimientos y experiencias que tienen los participantes en el contexto de la problemática haciendo uso de una grabadora periodística, la cual servirá para registrar la interacción sin perder detalles.

La entrevista semiestructurada se empleará a un grupo específico de cada dependencia de la institución, lo que significa abordar a 2 personas del área administrativa, equipo interdisciplinario, agentes educativos, auxiliares de cuidado, auxiliares de nutrición y personal de servicios generales; para desarrollar un encuentro durante el tiempo que se establezca. Las características de esta población, refieren a personas con mayor tiempo de experiencia en la fundación; con la intencionalidad de reconocer su visión en términos del objeto de estudio, dada su amplia trayectoria en la organización.

En el diseño de la entrevista, se considerará como elemento importante el tiempo y a su vez que se tendrá en cuenta la importancia de generar un clima cálido y de confianza que facilite la interacción. De este modo, permitirá realizar una observación de los gestos y posturas que también expresan y complementan las respuestas y el intercambio de información que se realizará desde la complicitad, contribuyendo de manera integral a recolectar la información que servirá como insumo para comprender la influencia del clima y la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la Fundación, con el fin de proponer acciones que permitan el fortalecimiento de las dinámicas internas de la institución.

Así mismo, abordará las temáticas que hacen parte del clima y la cultura de la fundación, desde los conocimientos, visiones que tienen los colaboradores de la imagen corporativa y su identidad con esta, sus aportes y sentires con el tipo de autoridad que se

ejerce, la distribución del trabajo, los roles que cumplen en el logro de objetivos comunes, percepciones, expectativas y visión frente a las áreas y el equipo que lo lidera; partiendo de la entrevista semiestructurada, los participantes expresarán su experiencia desde las condiciones laborales enmarcadas en la comodidad, la seguridad y la motivación que se brinda, la claridad y pertinencia de los canales de comunicación existentes, y las oportunidades de desarrollo humano que generan para crecimiento personal y profesional desde la estabilidad laboral y remuneración.

Posterior a la recolección de la información, se realizará la codificación, categorización y síntesis de ésta, complementando, eliminando, redefiniendo y ampliando las categorías para facilitar su análisis, la cual en contraste con la teoría, aportará al fortalecimiento de la interpretación de los datos y al final validará la propuesta investigativa.

Cada una de los insumos recolectados por medio de las técnicas aplicadas será transcrita, asignando códigos respectivos que las identifique; de esta manera, para la información obtenida mediante el análisis de documentos se determinará el código “A”, para la observación, se distinguirá con una letra “O” en mayúscula. Para la entrevista se dispondrá de la letra “E” determinando a su vez la fuente con numerales de acuerdo a la cantidad de participantes abordados.

Con relación al procesamiento de la información, se implementará una matriz categorial inicial, que guarda estrecha relación con los objetivos presentados, donde se ordenará los datos derivados de las intervenciones y el análisis particular de cada elemento. Es posible que en el avance del proceso investigativo surjan nuevas categorías, que requieran ser tenidas en cuenta para el fortalecimiento de los resultados.

En consonancia se hará una articulación entre la información organizada analíticamente y el referente teórico, problematizando los elementos contemplados para esta investigación, los cuales se expresaran mediante la elaboración del informe final, de

acuerdo a lo establecido en el reglamento institucional de la FUNLAM en cuanto a la presentación de trabajo de grado para la especialización.

Para finalizar, los resultados de la investigación serán socializados, en primera instancia con los directivos de la organización y posteriormente se efectuará una devolución general a los participantes, presentando además las acciones correspondientes para fortalecer las dinámicas internas.

Operacionalización de las categorías de análisis

Categoría	Descriptoros	Preguntas
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Creencias • Valores y principios • Normas • Sistema de comunicación • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el direccionamiento estratégico de la fundación? ¿Por qué es importante apropiarse de este? • ¿Qué fechas especiales se celebran en la organización? • ¿Qué estrategias utiliza la organización para transmitir su direccionamiento estratégico? • ¿Conoce el reglamento de trabajo de la entidad? Considera que se cumple? Si-no ¿Por qué? ¿Considera que las normas planteadas son justas? ¿Con cuál no está de acuerdo y por qué? • ¿Cuáles son los valores y principios que se promulgan en la organización? ¿Cómo se evidencian en la cotidianidad?

		<p>¿Hay coherencia entre lo que se plantea y lo que se vivencia a diario? ¿Cuáles cree usted que la caracteriza? ¿La transparencia y la equidad son cualidades de la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué es importante la comunicación dentro una organización? ¿Cuáles son los canales de comunicación dispuestos en la organización? ¿Con que periodicidad se utilizan? ¿Existe claridad y coherencia en la información que se brinda? <p>¿De qué manera afecta el no tener claridad en los mensajes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En la organización se valora el talento humano? Si- no ¿Por qué? <p>¿Se promueve el trabajo en equipo? Si-no ¿Por qué? ¿Qué mecanismos se utilizan para resolver situaciones entre los colaboradores?</p>
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa • Estructura Organizacional • Condiciones de trabajo • Liderazgo • Desarrollo humano 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la imagen que posee de la organización? <p>¿Hacia dónde se dirige y que quiere alcanzar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es equitativa la distribución de las funciones?

	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones laborales 	<p>¿Cree en la organización?</p> <p>¿Siente real compromiso y sentido de pertenencia por ella?</p> <p>¿Se da autonomía y confianza a los colaboradores?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de liderazgo caracteriza la organización? <p>¿Cómo define el rol que desempeña el líder? ¿Está de acuerdo con las acciones que desarrolla? Si-no ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Está conforme con su jornada laboral? • ¿La organización se preocupa por el bienestar de los colaboradores? ¿Promueve acciones de salud ocupacional? <p>¿Garantiza condiciones de trabajo óptimas? ¿Provee los recursos para la realización de las actividades? ¿Promueve la participación y la innovación de los colaboradores? ¿Los espacios para la realización de las actividades son adecuadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La entidad brinda oportunidades de capacitación? <p>¿Qué actividades se realizan para promover el desarrollo de los colaboradores?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la importancia
--	---	---

		<p>de mantener buenas relaciones de trabajo? ¿Existen dentro de las dinámicas institucionales y cuál es el impacto de estas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los criterios que se usan en la organización para el reclutamiento y el despido del personal? • ¿Hay estabilidad laboral? ¿Es equitativa la remuneración? • ¿Qué intencionalidad posee la evaluación del desempeño?
<p>Desempeño de los empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación y aspiraciones • Cualificación • Resultados o cumplimiento de objetivos • Compromisos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que la motivación y el reconocimiento inciden positivamente en su desempeño? • ¿Contribuye la fundación a su cualificación personal? • ¿La organización se preocupa por conocer sus motivaciones y aspiraciones como las orienta? • ¿Qué incentivos laborales y reconocimientos a recibido por su labor? • ¿De qué manera se valora el rol que desempeña en la Fundación? • ¿considera tener satisfacción laboral • ¿Cómo incide su

		satisfacción laboral en el cumplimiento de los objetivos institucionales?
--	--	---

9. Consideraciones Éticas

- Los investigadores son competentes para realizar esta investigación ya que han tenido un proceso formativo que les proporciona las herramientas conceptuales y metodológicas para el desarrollo de esta.
- La información de libros, revistas, artículos e información de Internet estarán debidamente citados, reconociendo los derechos de autor, desde las normas APA.

Esta investigación estará sustentada desde principios éticos, que determinan la relación entre los investigadores y los colaboradores como participantes, y el permiso de la fundación para realizar la investigación en sus espacios y con personal.

- Consentimiento para realizar la investigación

Como primer momento, se realizará un encuentro con la representante legal de la institución, para socializar la investigación y el objetivo que se pretende lograr, explicando los beneficios que pueden generar en el desempeño de los colaboradores, desde las acciones de mejora que se implementen; el permiso será un documento donde la representante legal autorice la investigación y su acuerdo con la implementación de esta.

Para el desarrollo de esta investigación se tiene en cuenta el reglamento interno de la fundación, como principal elemento para generar una sana interacción que contribuya a establecer acciones de respeto por el pensamiento y las ideas de los colaboradores, generar una comunicación clara y asertiva, respetar el conducto regular y las dinámicas internas, confidencialidad en los resultados.

Consentimiento informado (Ver Anexo N 1)

A los colaboradores de la fundación, participantes en esta investigación, se les presentará un documento denominado “consentimiento informado”, en el cual se presentan los datos generales, y los objetivos, y además los datos de los investigadores; cada colaborador voluntariamente firmará la autorización y participación en las actividades y

procedimientos planteados. En este consentimiento se plantean dos elementos muy importantes:

- ✓ **El retiro voluntario:** El colaborador que no desee continuar participando en la investigación, se puede retirar cuando lo considere necesario.
 - ✓ **Confidencialidad de la información:** la información que se recolecta desde las técnicas aplicadas: la entrevista a profundidad y la observación participante, se manejarán de manera confidencial así como los datos y respuestas de los participantes, a través del uso de seudónimos. La información y resultados que se socialicen tendrán su consentimiento, velando por su integridad laboral y personal.
- Dentro de las consideraciones éticas, se asume como indispensable la socialización de los resultados de la investigación.

10. Cronograma de Actividades

Actividades	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Socialización del ejercicio investigativo a la Representante legal					
Consentimiento informado de los participante					
Elaboración del proyecto de investigación					
Diseño de los instrumentos para la recolección de datos					
Trabajo de campo y recolección de la información					
Análisis: Codificación, categorización y síntesis de la información					
Interpretación de la información					
Elaboración de informe final de los resultados					
Socialización y devolución de los resultados.					

1. Presentación de resultados.

1.1. Resultado de las entrevistas

Categorías	Preguntas	Respuestas de todos los participantes a la pregunta	Análisis de aspectos comunes de todas las respuestas
Cultura Organizacional	¿Cuál es el direccionamiento estratégico de la fundación?	E1: Aun no reconozco con claridad la misión y visión en la que se sustenta el direccionamiento estratégico de la fundación. Por ello sugiero crear espacios donde se dé a conocer	<p>Teniendo en cuenta lo planteado por Robbins (1996) la cultura organizacional corresponde a un “sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de otra”. De este modo y atendiendo al ejercicio realizado mediante la entrevista, se considera relevante hacer un análisis de los elementos comunes en las respuestas de los colaboradores entrevistados para así determinar las características de la cultura organizacional de la Institución, estableciendo al mismo tiempo una relación con el desempeño de los colaboradores.</p> <p>En primera instancia y considerando el direccionamiento estratégico como referente fundamental de una entidad, que en palabras de Ansoff (1997, p. 259) se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos; con las capacidades de la organización y a las demandas del entorno”; supone de algún modo la definición del alcance y la proyección que desea tener una organización en un territorio y tiempo específico contemplando las diferentes condiciones del mismo. Significa por tanto a la luz de la cultura organizacional, un elemento de identidad que caracteriza la institución y orienta las acciones de los colaboradores que la componen, es así como al contrastar las respuestas de los entrevistados se da cuenta de un conocimiento básico de</p>
		E2: Es la misión y la visión, y las políticas establecidas desde los diferentes programas	
		E3: Si lo conozco es el PAI, formar niños en valores, respeto y cariño	
		E4: No, tengo conocimiento sobre este direccionamiento, sería necesario tener mayor información y más clara de estos lineamientos	
		E5: Si, sé que es la misión visión y principios de la fundación, pero no los recuerdo	
		E6: Velar por una atención integral de los niños y niñas de 2 5 años.	
		E7: Esta comprende la visión, misión, objetivos y los diferentes valores que se evidencia a través de las jornadas pedagógicas, pero sugiero ampliar más estos aspectos para que se vivencien en el proceso educativo	
		E8: El direccionamiento estratégico de la organización se orienta al reconocimiento de la fundación en la prestación de servicios de calidad para los niños y niñas de la ciudad de Medellín. Es importante para una mejor comprensión de la dinámica organizacional.	

<p>¿Conoce el reglamento de trabajo de la entidad? Considera que se cumple? Si no ¿Por qué? ¿Con cuál no está de acuerdo y por qué?</p>	<p>E1: Se tiene conocimiento del reglamento y normas para el buen funcionamiento del trabajo y la convivencia en la Fundación, pero aún se cae en el error de incumplirlas consciente o inconscientemente, entre ellas la puntualidad, la comunicación asertiva.</p>	<p>este y de los elementos que la conforman y aunque no refieren de manera puntual a la misión, la visión y a los principios institucionales reconocen que de acuerdo a la función que realizan cotidianamente, están orientadas a la prestación de un servicio de calidad para atender a la primera infancia de los sectores en los que hace presencia la entidad. Más que evidenciar sentido de pertenencia por la entidad, aluden que es más un compromiso de tipo personal y profesional con el área en la cual se desempeñan, puesto que por las dificultades internas que se presentan en la organización la motivación ha disminuido notoriamente, generando un alto índice de rotación del personal, afectando indudablemente los procesos institucionales. En contraste con lo observado en campo es común escuchar sentir vergüenza de formar parte de la entidad, asunto que se constituye como característica fundamental de la cultura organizacional de la fundación, que se instaura de manera progresiva dando una imagen particular a la misma y que explica de cierto modo los niveles de desinterés evidenciados en campo. Es de gran relevancia considerar la motivación como la influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo (Océano Centrum, p.332).</p> <p>La cultura organizacional definida como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización según Guizar (1998), puede analizarse en el contexto, desde la</p>
	<p>E2: Si lo conozco, se cumple dentro de las políticas y reglamentos que se dan de acuerdo a las necesidades que se van presentando, según las exigencias del jefe inmediato, todas las normas son importantes.</p>	
	<p>E3: Si, se cumplen más o menos, porque se sigue utilizando el celular, no todos son puntuales,/las normas son muy justas pero hay que revisarlas/ estoy de acuerdo con todas pero que todos las cumplan</p>	
	<p>E4: Si tengo conocimiento de este ya que en ciertas capacitaciones se ha dado a conocer, se debería tener en cuenta de que este es para todos los agentes educativos sin tener excepción alguna.</p>	
	<p>E5: No lo conozco, entonces no sé si se cumpla. No tuve inducción.</p>	
	<p>E6: Si tengo conocimiento pero como todo institución se rompen y omiten algunas.</p>	
	<p>E7: El reglamento es claro y se cumple aunque en ocasiones, se pasa desapercibido y olvidamos algunas normas que son propuestas/ el uso del celular, la puntualidad.</p>	
	<p>E8: Si conozco el reglamento de trabajo, de</p>	

		<p>acuerdo a lo que se presenta en el contrato. Conozco además otras disposiciones a nivel interno implementadas por las coordinadoras y las psicosociales. El reglamento se cumple pero no a cabalidad; en algunos casos porque se desconoce la norma, y en otros, porque hay exceso de confianza y no se respeta lo establecido. Las normas que recuerdo si son justas y estoy de acuerdo con su aplicación</p>	<p>existencia de un reglamento institucional de conocimiento del personal que labora en la entidad, aunque es de reiterar que es solo es socializado durante el proceso de inducción, lo que indica que quien se vincule a la institución posterior a este periodo lo desconoce en su totalidad, aumentando las probabilidades de incurrir en una falta. Desde otra perspectiva la normatividad establecida sin lugar a dudar logra regular las dinámicas y las relaciones que se tejen en la organización, minimizando los riesgos para la consecución de los objetivos trazados desde el direccionamiento estratégico, indicando de manera concisa las formas en la que se resolverán los conflictos que pudieran presentarse. Otra de las características se relaciona con un asunto nombrado constantemente por los colaboradores con respecto a las preferencias existentes desde la dirección por determinadas personas, lo cual desdibuja el reglamento dado que tiene aplicabilidad solo para unos cuantos, lo que fomenta incomodidad entre el personal.</p>
	<p>¿Cuáles son los valores y principios que se promulgan en la organización? ¿La transparencia y la equidad son cualidades de la organización?</p>	<p>E1: Son todos los valores integrales en la formación, frente a la transparencia y la equidad algunas cosas no se han dado de la mejor manera.</p> <p>E2: Velar por los deberes y derechos de los niños y niñas y en ellos todos los valores que tienen, hay una justicia y ecuanimidad.</p> <p>E3: La comunicación asertiva/ la fundación es bien, no he visto nada raro, a veces lo de la plata que se retrasa.</p> <p>E4: Ante todo el bienestar, cuidado y atención de los niños y niñas que asisten a esta, basado en cualidades de igualdad para todos/no conozco mucho los manejos administrativos pero se han dado dificultades.</p> <p>E5: Todos los valores / frente a la equidad y transparencia falta introyección por parte de la fundación</p> <p>E6: Trabajo en equipo, honradez, respeto/ la equidad y a transparencia de la fundación no se cumplen siempre.</p>	<p>Está dentro de lo considerado por los colaboradores el constante rompimiento de las reglas, haciéndose conscientes de los incumplimientos que se evidencian en la cotidianidad, percibiendo estas como un elemento sin valor, estableciendo categorías según las faltas que van acompañadas además de un temor generalizado de perder el empleo. Además reconocen y reiteran el incumplimiento de algunos numerales que se relacionan con el uso de los teléfonos celulares, las redes sociales, la puntualidad y la</p>

		<p>E7: Se trabajan diferentes valores los cuales ayudan a fortalecer los procesos educativos y formativos.</p> <p>E8: Se promueve el buen trato, el seguimiento de conductos regulares, el respeto y la tolerancia.</p> <p>En la cotidianidad se evidencian unos más que otros, por la gran mayoría del personal; aunque se hace mucho énfasis en el seguimiento a conductos regulares y la tolerancia, se presentan muchas situaciones que evidencian poca apropiación de estos valores y principios.</p> <p>Hay coherencia en lo planteado y lo vivenciado en cierta medida, como mencione anteriormente hay aspectos que se cumplen poco aunque se trabajen mucho.</p> <p>Yo considero que a la organización la caracteriza hacer las cosas por cumplir a los requerimientos, aunque a veces las formas de hacerlo no sean las adecuadas o mejores. Por ejemplo: hacer lo que sea más sencillo, para alivianar el trabajo.</p> <p>La transparencia es un aspecto que se debe fortalecer, porque como ya mencione, en ocasiones los compromisos se hacen por mostrar que se hicieron aunque no sea de la mejor forma, lo primordial es el qué y no el cómo.</p>	<p>comunicación asertiva, lo que permite hacer una lectura de las dinámicas organizacionales que se instalan y hacen parte de su identidad; dejando ver además la introyección que hacen los colaboradores de las reglas establecidas. Al indagar las causas del incumplimiento de lo mencionado, refieren a las necesidades de comunicación con sus familiares dado lo extenso y demandante de la jornada laboral, otros plantean no ver nada de malo en esas acciones en la medida en la que estas no interfieran con el quehacer, indicando que aprovechan el tiempo en las horas en las que los niños y niñas duermen, resaltando al mismo tiempo su condición de seres humanos.</p> <p>En la lógica de las características que enmarcan la cultura organizacional se destacan los valores institucionales que se articulan a las normas anteriormente mencionadas, describiendo la intención de lo que pretende transmitir a los colaboradores para que sus acciones y comportamientos los representen y resalten la identidad de la organización. De este modo los colaboradores de la fundación indican que los valores están enmarcados principalmente en la atención integral de los niños y las niñas atendidos, exaltando como lo externo se asume con especial cuidado, buscando dar respuesta especialmente a las exigencias del programa del que es operador y sobre todo su interés en mantener una buena imagen; sin embargo al mencionar asuntos internos consideran que hace falta fortalecer algunos</p>
--	--	---	---

	<p>Considero que si hay equidad en la mayoría de los casos, y no existen situaciones que pongan en clara desventaja a unos empleados sobre otros. No hay discriminación por género, edad, raza, o religión, se evidencia mucho respeto e inclusión en este sentido.</p>	
<p>¿Por qué es importante la comunicación dentro una organización? ¿Cuáles son los canales de comunicación dispuestos en la organización ¿De qué manera afecta el no tener claridad en los mensajes?</p>	<p>E1: La comunicación es importante para que todos los procesos salgan bien, los canales son la comunicación asertiva y el respeto por los compañeros, no tener comunicación afecta la convivencia y la tranquilidad de todos, eso pienso.</p> <p>E2: Es necesaria para coordinar todo, se trata de seguir siempre el conducto regular evitando de esta manera que la comunicación no se vea tergiversada siendo claros y consecuentes con lo que se dice, porque de ahí parten los problemas.</p> <p>E3: Los canales de comunicación son el correo porque nos mandan información, hablar con la coordinadora y los compañeros, con Doña Pilar es muy poco,</p> <p>E4: Se sigue el conducto regular y personas idóneas para dar la información, aunque a veces no llega la información y tergiversa</p> <p>E5: Coordinación, Laura abogada, Pilar,/ afecta cuando la información no llega como debe ser, hay distorsión en el mensaje.</p> <p>E6: El canal de comunicación solo es el administrativo, cambio la información en</p>	<p>aspectos como la transparencia y la equidad puesto que no siempre se dan en campo referenciando situaciones con el tema de la remuneración (se evidencia por parte de los colaboradores querer manejar con cautela esta situación). Aluden a la promoción del buen trato, la solidaridad, el trabajo en equipo y la tolerancia. Al indagar por los valores y principios que la entidad describe en su PAI, plantean no tener claridad de estos, aclarando que los mencionados son producto de sus percepciones durante la construcción e interacción cotidiana con los compañeros. La apropiación de los valores institucional no dependen únicamente de la definición escrita de estos en determinados documentos, realmente estos deben ser vivenciados, alimentados y transferidos en el día a día, buscando que estos formen parte de las dinámicas internas, atravesando cada una de las acciones de manera consciente para que al final se materialice aquel ideal de organización que se posee dando continuidad a sus prácticas y construcciones.</p> <p>Otra de las característica que componen la cultura organizacional corresponde a la comunicación como elemento fundamental que determina los modos de interacción dando cuenta de la pertinencia de los mensajes y el cómo estos impactan de manera negativa o positiva el desarrollo de las actividades diarias, es así como los colaboradores otorgan un valor especial a este proceso, indicando que es el soporte para responder a los retos y</p>

		<p>todas las sedes/ si afecta porque no se da una comunicación asertiva y a tiempo</p> <p>E7: La comunicación asertiva, para tener un mejor trabajo</p> <p>E8: La comunicación es importante dentro de una organización porque a través de ella se desarrolla toda la dinámica institucional, sea de una manera positiva o negativa. Es fundamental, porque permite el desarrollo de los procesos institucionales y formas de hacer en la institución. Los canales de comunicación dispuestos por la institución son las carteleras, correos electrónicos y las coordinadoras.</p> <p>Se utilizan de manera periódica, específicamente en el caso de las coordinadoras, quienes hacen de puente entre los empleados y el área directiva. Existe claridad y coherencia en la información en algunas ocasiones; este año, han existido muchas situaciones que han sido de dominio público externo, antes que de conocimiento a nivel interno. Estos hechos han generado que se formen diversidad de especulaciones y comentarios sobre ciertos temas, al no tener la información requerida sobre los mismos.</p>	<p>alcanzar las metas que se proponen dentro de la institución, además es concebido como una herramienta para facilitar las interacciones y de manera articulada trabajar por el bien común. Los colaboradores describen que a través de los correos electrónicos, las reuniones semanales programadas desde la coordinación y las carteleras institucionales es como se transmite la información dentro de la entidad. Sale a la luz la percepción que poseen con respecto a la pertinencia de los mensajes que se transmiten internamente , los cuales en su mayoría son de dominio de unos cuantos, lo que contribuye a la distorsión de la misma, reiteran que mucha información se da de manera informal, generando mayor expectativa y angustia sobre todo con las dificultades que últimamente aquejan la organización, manifestando que les gustaría tener certezas y verdades que provengan desde la dirección, dado que la credibilidad va desapareciendo y de manera directa afecta la motivación de cada uno. Destacan el papel de la coordinadora como mediadora de los procesos, la cual se constituye como puente entre los colaboradores y la dirección para dar respuesta a particularidades que cada uno posee.</p> <p>Al indagar por cómo perciben el reconocimiento que se hace del talento humano dentro de la organización, las posturas están divididas y apuntan a dos perspectivas diferentes en las que resalta que luego de la situación que se</p>
	<p>¿En la organización se valora el talento</p>	<p>E1: Si, si se valora el talento humano desde la coordinación, desde la selección de personal idóneo, y desde la puesta en marcha de lo que está estipulado tanto para</p>	

humano? ¿Por qué?	los docentes como para los niños.	presentó en la fundación se sienten reconocidos por el motivo de haber sido seleccionados entre sus compañeros para continuar con el proceso, mencionando que pese a lo difícil de la crisis se sienten a gusto con sus nombramientos. De otro lado mencionan que no hay reconocimiento de las capacidades y los resultados conseguidos por los colaboradores, pasando desapercibidos los logros, las propuestas y las motivaciones de cada uno, se reitera el tema del pago incumplido de los salarios y la inexistencia de incentivos laborales por parte de la dirección, ya que resaltan la iniciativa del equipo interdisciplinario para promover espacios en los que buscan visibilizar el desempeño de estos.
	E2: Si se brinda la oportunidad de salir adelante y mejorar nuestra calidad de vida	
	E3: Si, considero que dejan los mejores profes en los procesos, porque tienen la capacidad/ he recibido una mención de honor,	
	E4: Se toma en cuenta con personal preparado, formado para la atención integral, donde se valora la preparación de los agentes educativos.	
	E5: No, porque hay profesionales con capacidades y habilidades para desenvolver ciertas tareas y labores y no se les da la confianza y para hacerlo	
	E6: No, porque no son motivados por el pago salarial incumplido, y no hay reconocimientos ni morales y materiales.	
	E7: Sí, porque a través de este demostramos habilidades, destrezas.	
	E8: Se valora poco. Puede que por parte del equipo interdisciplinario se hagan ciertos reconocimientos a la labor y se evidencie preocupación por el personal, no obstante, desde el área administrativa no se evidencia lo mismo. Esta situación es desmotivadora, porque en ocasiones grandes esfuerzos y excelente desempeño se ven invisibilizados.	

Clima Organizacional	<p>¿Es equitativa la distribución de las funciones? ¿Cree en la organización? ¿Siente real compromiso y sentido de pertenencia por ella? ¿Se da autonomía y confianza a los colaboradores?</p>	<p>E1: Si es equitativa porque se reconoce la preparación de los empleados./ si creo en la organización se ven los frutos aunque tenga sus crisis. / si tengo sentido de pertenencia/confianza si me han dado.</p> <p>E2: Si es equitativa se distribuye de acuerdo a la misma jerarquía que hay en los cargos/si siento compromiso con lo que hago además porque me han dado la confianza para hacer bien las cosas</p> <p>E3: Si, cada uno se enfoca en lo que le corresponde, aunque a veces es duro el día contanta cosa/si tengo sentido de pertenencia porque respeto y mi compromiso se ve reflejado en educar a los niños y ser puntual.</p> <p>E4: No, en la distribución se debería tener en cuenta la falta de organización a la hora de distribuir funciones, y tomar en cuenta las opiniones y aportes de cada agente educativo, yo siento compromiso por mi trabajo aunque a veces me siento desmotivada y cansancio.</p> <p>E5: La distribución de las funciones no me parece equitativa, ya que en algunos casos varias personas pueden tener el mismo cargo, pero no todos tienen la misma autonomía para tomar decisiones/ si se cree en la organización, se tiene sentido de pertenencia y compromiso, trato de hacer lo</p>	<p>Según Palma (2004): “El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales” es así como desde lo planteado por este autor además de determinar las características del clima laboral de la Fundación socio educativa Bucarely se determinaran las acciones para fortalecer el desempeño de los colaboradores partiendo de las percepciones y sentires expresados en las entrevistas.</p> <p>El bienestar laboral del talento humano es imprescindible para generar buenas relaciones, motivar a la consecución de los objetivos y metas de la organización y además porque genera satisfacción laboral en cada uno de los colaboradores, es así como dentro de los aspectos comunes de las respuestas en la categoría de clima organizacional, los colaboradores expresan su inconformidad sobre la distribución de las funciones en la jornada laboral la cual se recarga para algunos empleados por la mal distribución de las actividades y los tiempos, sin embargo también sostienen que existe una jerarquía en los cargos y que por tal motivo es que se realiza la distribución, planteando además cómo afecta en algunos momentos y espacios que algunos tengan preferencias y se les facilite su desempeño, uno de los elementos de</p>

		<p>mejor posible desde mi ser y hacer y que todo funcione bien/ no se da autonomía en los procesos.</p> <p>E6: Las funciones son equitativas a necesidad de la jefe, creo en la organización pero no en lo que promulga/ siento compromiso pero me falta sentido de pertenencia/para algunas cosas hay autonomía y confianza,/pero todo se da a las órdenes de la jefe.</p> <p>E:7 Si, cada uno tiene sus propias funciones como agentes educativos, en las que debemos responder con autonomía y liderazgo</p> <p>E8: Es equitativa la distribución de funciones, lo que sucede en algunas ocasiones, es que por cuestiones de desempeño se distribuyen ciertas tareas que en ciertos momentos pueden sobrecargar a algunos empleados.</p> <p>Comparando el periodo de inicio y actual de la organización, he perdido credibilidad en la misma debía a la inconsistencias generadas en los pagos, donde se hicieron promesas que no se cumplieron.</p> <p>Siento real el compromiso y sentido de pertenencia por parte de la mayoría de los empleados, a quienes no solo les interesa cumplir únicamente con su trabajo, sino cumplirlo de la mejor manera posible.</p>	<p>mayor importancia en el clima laboral es el compromiso y sentido de pertenencia por la organización, ya que define en gran parte porque les gusta lo que hacen en cada uno de los roles que desempeñan, aunque existan varias dificultades en la administración, lo cual genera desmotivación e incertidumbre desde la necesidad de tener estabilidad laboral.</p> <p>Es importante citar además que en su mayoría los colaboradores expresan que la jornada laboral es muy larga y se hace extenuante con la mala distribución de las funciones uno de los entrevistados expresa “No estoy conforme con la jornada laboral, porque es muy extensa y no permite que hayan espacios para otros aspectos de la vida, lo que causa estrés y desmotivación”.</p> <p>Se evidencia en la realización de la entrevista incomodidad para dar respuesta de manera honesta a algunas preguntas, ya que en su mayoría los colaboradores tienen un sentimiento de gratitud por continuar laborando a diferencia de muchos de sus compañeros que han salido de la fundación por varios motivos y decisiones administrativas.</p> <p>Bajo este hecho se hizo necesario conocer las percepciones y sentires de los colaboradores sobre el rol de la fundación, específicamente si el área administrativa se preocupa por el bienestar de los colaboradores, a lo que se manifiestan algunas fortalezas como la flexibilidad en los permisos, capacitaciones y festejos, y por otro lado expresan que si se generan acciones</p>
--	--	---	---

		Si se da autonomía y confianza a los empleados, lo que ocurre en ocasiones, es que se abusa de las mismas.	pero que no son suficientes para dar garantías y condiciones óptimas en la jornada laboral, en este caso abarcan un sentir que fue compartido por la mayoría de los entrevistados y es la situación del pago oportuno al respecto un colaborador dijo “las garantías frente al pago son pocas, se unieron casi 4 meses sin nómina.”, hecho que permite dar claridad sobre el clima organizacional que se tiene en la fundación y que por sí solo define la deserción de los empleados, la desmotivación laboral, poco sentido de pertenencia, y un desempeño limitado por las dificultades que implica cumplir como empleado y que la fundación no cumpla con sus obligaciones contractuales independiente de los motivos y circunstancias.
¿Está conforme con su jornada laboral?	E1: No, porque es muy extensa y no permite que no hayan espacios para otros aspectos de la vida, lo que causa estrés y desmotivación.		
	E2: No. Porque me gustaría que fuera más corta la jornada laboral.		
	E3: Si, apenas es tengo mucho apoyo de los compañeros.		
	E4: La jornada laboral es adecuada, además hay tiempo para realizar los trabajos y la labor que se tiene, libros reglamentarios		
	E5: Si está bien, esta modalidad permite organizar mejor el tiempo		
	E6: No, porque en otras entidades trabajan menos tiempo y por la misma plata. No piensan en que uno tiene una vida aparte de lo laboral		
	E7: Sí, porque el tiempo que está estipulado está dividido por momentos.		
	E8: Sí, no es extenuante.		
¿La organización se preocupa por el bienestar de los colaboradores? ¿Promueve acciones de salud	E1: Si porque es flexible, brinda los permisos requeridos/ si pero no se evidencia como política institucional, sino como actividades no programadas./ no garantiza las condiciones porque ha habido muchas crisis y esos en ocasiones hace que uno baje la guardia./ a veces hay muchos limitantes para tener los recursos necesarios en las		En su mayoría lo colaboradores dicen estar conformes con su jornada laboral porque tienen tiempo y espacio para desarrollar sus tareas y deberes como la planeación y libros reglamentarios, y porque la dinámica de la modalidad comunitario permite que otros compañeros apoyen a los docentes titulares en su intervención pedagógica. Así como los colaboradores deben cumplir con un reglamento, la organización debe asumir compromisos con el bienestar físico y emocional de los empleados, ya que de eso depende en gran medida que se cumpla su direccionamiento estratégico , frente a este tema promover acciones de salud ocupacional se revierte en la disminución de incapacidades, y en el buen

ocupacional? ¿Garantiza condiciones de trabajo óptimas? ¿Provee los recursos para la realización de las actividades?	actividades.	desempeño, sobre todo en el rol de los agentes educativos quienes hacen uso de su voz todo el tiempo para cantar y direccionar sus actividades, en el manejo de posturas corporales, agacharse, cargar, frente a esto todos los entrevistados manifiestan no haber recibido ninguna capacitación u orientación sobre este tema, se observa desconocimiento sobre el área porque ninguno profundizo o pregunto a que se refería o si tenía alguna noción sobre este.
	E2: Si desarrolla diferentes estrategias que ayudan a que el clima laboral no se vea afectado de manera especial por las rutinas o el manejo de las relaciones interpersonales (fiestas, salidas pedagógicas, capacitaciones)/hasta el momento no he recibido capacitación en salud ocupacional/ las garantías frente al pago son pocas.	Garantizar condiciones óptimas para el buen desempeño del talento humano además de requerir motivación, reconocimiento, capacitación estabilidad laboral, buena y cumplida remuneración requiere de otros factores como los recursos materiales y didácticos para que los docentes puedan crear espacios y ambientes propicios para el aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas, los entrevistados manifiestan que se limitan los recursos para sus actividades, lo que limita además las experiencias significativas y el rol de investigador del docente ya que con solo material reciclable o lo que se tenga como provisión se desarrollan las actividades.
	E3: Si, preguntan como están,, pagan la salud de los trabajadores, no he recibido formación en salud ocupacional/tengo todo lo que necesito para trabajar bien,	La cualificación del talento humano debe garantizarse pues es una condición en el servicio y atención de calidad, lográndose objetivos personales e institucionales, se evidencia seguridad en la respuesta de los colaboradores expresan ” Si brinda capacitaciones, pienso que se asume a la persona como en construcción y formación permanente para cualificarse en todas sus
	E4: Se tiene en cuenta el bienestar y cuidado de los colaboradores , así mismo se realizan capacitaciones de información de primera infancia, / los recursos de material de consumo son limitados/ no nos han dado capacitación de salud ocupacional	
	E5: Se preocupa, pero falta organización del COOPASO, no se garantizan condiciones óptimas de trabajo	
	E6: No, todo está escrito, pero nada se cumple.	
	E7: Si, el plan organizacional posee diferentes acciones desde la parte laboral partiendo del equipo de trabajo. Se le recomienda desde la parte administrativa crear otros ambientes de esparcimiento y de aprendizaje.	
	E8: En ocasiones se evidencias acciones que procuran el bienestar, pero no es algo que	

		<p>haga parte de la cultura organizacional.</p> <p>Se ha hecho poca promoción de la salud ocupacional, se ha reducido a carteles con el correo de la persona encargada e imágenes sobre como conservar la postura corporal adecuada.</p> <p>Las condiciones de trabajo no son óptimas, pero si adecuadas en la mayoría de los casos.</p> <p>La provisión de recursos ha tenido muchas dificultades y se trabaja con lo existente en muchos casos, no con lo que realmente se necesita.</p> <p>Se promueve la participación e innovación en algunas ocasiones, en un asunto que se ha reducido más a lo individual que a lo grupal.</p> <p>Los espacios de realización de actividades son adecuados para algunas, para otras, no existen los recursos suficientes.</p>	<p>dimensiones, capacita el equipo.”, pero además se manifiesta que es brindado por el equipo interdisciplinario no directamente por el área administrativa de la fundación. Hay un buen proceso de capacitación, se realiza periódicamente en temáticas variadas.</p>
	<p>¿La entidad brinda oportunidades de capacitación? ¿Contribuye la fundación a su cualificación</p>	<p>E1: Si brinda capacitación y contribuye a la capacitación constantemente, buscando calidad en los procesos/ las coordinadoras y trabajadoras sociales son las que capacitan.</p> <p>E2: Si brinda capacitaciones, pienso que se asume a la persona como en construcción y formación permanente para cualificarse en todas sus dimensiones, capacita el equipo.</p>	

	<p>personal?</p>	<p>E3 Si brinda cualificación nos han capacitado en lenguajes expresivos, sexualidad,,</p> <p>E4 En diferentes periodos de tiempo se hacen capacitaciones brindando información adecuada y permanente a los agentes educativos, donde a medida que se ve la necesidad frente a una situación que se presenta.</p> <p>E5 Solo se garantiza la cualificación a docentes a coordinadoras no como se debiera, menos a la cualificación personal.</p> <p>E6 Si en ocasiones se participa de eventos de cualificación</p> <p>E7 En ocasiones porque las capacitaciones que mandan deben ser más constantes</p> <p>E8 Si se brindan oportunidades de capacitación a nivel interno; a nivel externo también se han generado pero para un grupo más pequeño de empleados.</p> <p>Para promover el desarrollo de los colaboradores se desarrollan capacitaciones interdisciplinarias, de índole intra e interpersonal, como de conocimiento de temas específicos propios de cada área.</p>	
--	-------------------------	--	--

Desempeño de los empleados

<p>¿Considera que hay motivación y reconocimiento de su desempeño? ¿qué le gustaría recibir?</p>	<p>E1 Si hay motivación por la continuidad en el trabajo, gracias a Dios me han dado la oportunidad de trabajar, lo tengo en cuenta para las diferentes actividades, me gustaría recibir estabilidad laboral y una beca para seguir estudiando.</p>	<p>Siendo el desempeño de los colaboradores el principal insumo para alcanzar las metas trazadas dentro de la organización, está sujeta a distintos factores que la condicionan y determinan, mencionando como el principal el tema de la motivación que se convierte en un dispositivo para impulsar a los colaboradores a aportar a la consolidación de la organización.</p> <p>Para el personal de la fundación es clara la falta de reconocimiento de la labor de quienes laboran allí, considerando que lo que realizan a diario, poco se tiene en cuenta aunque por la situación de despido masivo que se presentó, se sienten de algún modo reconocidos por haberles permitido continuar en sus puestos de trabajo, interpretando que debido a su buen desempeño fueron seleccionados. Es latente y marcado la angustia de perder el empleo, lo que hace que cada uno se esfuerce por responder a las cargas laborales, de igual forma es evidente en las respuestas que pese al agradecimiento que sienten hacia la dirección por lo mencionado anteriormente, consideran que se motiva poco, que hay incumplimiento en las bonificaciones prometidas y que además existen contemplaciones con algunos sin importar que no realizan sus funciones a cabalidad.</p> <p>Es común en las respuestas de la mayoría de los colaboradores que no sienten motivación y sugieren además recibir incentivos de tipo académico, de tiempo y económicos que les posibilite mejorar su calidad de vida.</p> <p>En consonancia, de manera general aluden a que la entidad no muestra interés por conocer las motivaciones, aspiraciones y expectativas que posee el personal, lo que a la luz de muchos, simplemente corresponde a un interés por la producción de calidad de los diferentes libros reglamentarios y la atención que se brinda a los niños y las niñas; no hay espacios, ni estrategias</p>
	<p>E2 Muy poca motivación y reconocimiento, me gustaría recibir ascenso, y bonificaciones económicas.</p>	
	<p>E3 Si, por la oportunidad de seguir trabajando, porque estoy haciendo bien mi trabajo con todo lo que hago, me desmotiva el salario impuntual, /más puntualidad</p>	
	<p>E4 Si sería necesario incentivar la labor de los que se encuentran, teniendo en cuenta igualdad para todos a veces veo muchos privilegios para con algunos que no dan el 100% en su trabajo./me gustaría recibir bonificaciones.</p>	
	<p>E5 No para nada, no tengo reconocimiento y motivación de mi desempeño, y es importante para la satisfacción personal y profesional.</p>	
	<p>E6 No hay motivación, mucho menos reconocimiento al desempeño/ me gustaría recibir incentivos monetarios, de tiempo y de reconocimiento.</p>	
	<p>E7 No,/ mas incentivos monetarios, intelectuales, de tiempo y recreativos</p>	
	<p>E 8 No. Incentivos monetarios y de tiempo.</p>	
<p>¿La organización se</p>	<p>E1 No se preocupa por conocer las motivaciones, no hay comunicación mutua.</p>	

	preocupa por conocer sus motivaciones y aspiraciones como las orienta?	E2 Si, de acuerdo a las circunstancias y prioridad de estas, no todo es importante.	<p>para abordar las necesidades e intereses de los colaboradores. Desde el equipo interdisciplinario se hace un esfuerzo por visibilizarlas, pero surge por tanto el cuestionamiento sobre quien se preocupa por las necesidades de estos. De fondo denota que la entidad desde su direccionamiento y constitución no tiene contemplado acciones que consideren y resalten el talento humano.</p> <p>Se evidencia por tanto desde el planeamiento de los incentivos que han recibido a lo largo de su trayectoria en la entidad asuntos que para los colaboradores tiene validez y que está relacionado con la continuidad en la contratación, resaltando el sentimiento de agradecimiento y sobre todo el temor de perder su empleo. Los demás incentivos como personal del mes y menciones de honor son las iniciativas del equipo interdisciplinario. En contraste con lo observado en campo, se reitera el tema de la formación externa como un premio para algunos por su desempeño, y la negación para otros. De manera radical los demás insisten en que no han recibido ningún incentivo, lo que se puede contrastar con respuestas anteriores en la que se describe la falta de motivación para emprender su quehacer.</p> <p>De igual manera plantean que en la entidad se valora el rol que cada uno desempeña desde los procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a las funciones que cada uno desarrolla, asumen el salario como prueba de reconocimiento de su desempeño no como un derecho u obligación de la entidad. Al mismo tiempo resaltan no sentirse valorados y se pone de manifiesto nuevamente que haber sido elegidos sobre otros es muestra de valor.</p>
		E3 No, me han preguntado, yo les cuento a veces.	
		E4 No, falta más interés por conocer dichas aspiraciones y teniendo a que se pasa mucho tiempo en la fundación, teniendo en cuenta lo que piensa y espera el empleado.	
		E5 No, se preocupa por conocer las motivaciones el equipo interdisciplinario se preocupa por los profes y quien por el equipo?	
		E6 Si se preocupa por conocer nunca los orienta estas pasan desapercibidas.	
		E7 La fundación no se acerca a conocerlos	
		E8 No existen mecanismos que permitan conocer nuestras motivaciones o aspiraciones	
		¿Qué incentivos laborales y reconocimientos ha recibido por su labor?	
	E2 Continuidad en el contrato laboral, diálogos manifestándome mi buen desempeño laboral y con ello los valores que sobresalen en este.		
	E3 Una mención de honor		
	E4 Ser elegida como la profesora del mes, ya que es un reconocimiento a la labor que se desempeña dentro de la fundación.		
	E5 Ningún incentivo he recibido por mi rol		
	E6 Ninguno		
	E7 Ninguno		

		E8 Asistencia a procesos formativos externos.	<p>Como cierre a la entrevista se concluye con una pregunta que pretendía dimensionar la satisfacción laboral de los colaboradores, encontrando que en su mayoría mencionan estar a gusto con lo que hacen a diario subrayando que tienen un gran compromiso con su labor y especialmente con los niños y las niñas, lo que hace que día a día entreguen lo mejor de sí, teniendo múltiples satisfacciones, además por estar ejerciendo su carrera profesional. Sus argumentos están acompañados además de un reconocimiento a las dificultades que se gestan internamente y que ameritan intervención pronta de la dirección para evitar la rotación del personal y sobre todo para que pueda responder a las obligaciones contractuales puesto que es un factor detonante del clima y la cultura organizacional que terminan afectando la permanencia de los empleados en la entidad.</p>
¿De qué manera se valora el rol que desempeña en la Fundación?		E1 Reconocimiento como profesional y como persona	
		E2 La remuneración económica, las evaluaciones de desempeño, y la designación de responsabilidades según las habilidades y capacidades de cada uno.	
		E3 Dándome otra vez trabajo	
		E4 Tomando en cuenta las opiniones y aportes que se dan, además la preparación y la formación con la que se cuenta para esta labor.	
		E5 No considero que sea valorado mi rol, espero que si sea posible.	
		E6 De ninguna forma	
		E7 De ninguna manera , porque no se tiene presente lo que se hace	
		E8 Eligiéndome sobre otras personas para continuar en el cargo.	
¿Considera tener satisfacción laboral?		E1 Si, porque estoy haciendo lo que me gusta, cuento con un equipo profesional idóneo, y que me importa.	
		E2 Si máxime cuando sea bien remunerada y de manera puntual.	
		E3 Si porque hasta ahora todo está bien, no estoy en mi casa tengo trabajo.	
		E4 Si, puesto que hago lo que me gusta, donde el equipo de trabajo es idóneo y se presta para realizar dicho trabajo	
		E5 No, creo que falta más organización y estructuración de los procesos, aunque	

		cuando sale una tarea bien me da satisfacción.	
		E6 Me gusta lo que hago, pero en cuanto a la empresa hay mucho por mejorar.	
		E7 Si, porque todo lo hago con entusiasmo, amor, placer y dinamismo.	
		E8 En un 70%. Factores como la impuntualidad en los pagos, y el manejo de ciertas situaciones no me permiten tener satisfacción total.	

1.2. Resultados del análisis documental.

Documentos Institucionales	Cultura organizacional	Clima organizacional	Desempeño de los colaboradores
<p><u>PAI Institucional</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> Se encuentra consignado el direccionamiento estratégico de la fundación, definiendo de manera específica su misión, visión, principios y objetivos. Da cuenta además de su historia, sus valores y creencias, y la consolidación en el tiempo, presentando su plataforma de gestión y las alianzas realizadas para su constitución y desarrollo de las prácticas Institucionales. <p><i>O: En relación a lo observado, se puede evidenciar constantes esfuerzos del equipo interdisciplinario por difundir entre los colaboradores el direccionamiento estratégico de la entidad, haciendo uso de diferentes herramientas como la creación de un blog Institucional, carteleras, volantes informativos y la realización de encuentros formativos en las cuales se reitera la misión, la visión y los objetivos institucionales como la plataforma para las intervenciones desde cada una de las áreas de intervención, en el marco de la atención integral</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Este documento evidencia la clara imagen corporativa que posee la entidad, generando en los colaboradores, sentido de pertenencia por su labor y por la organización. Argumenta su logo a la luz del servicio que presta a la primera infancia. <p><i>O: Todos los documentos dan crédito al programa del cual es prestador del servicio instaurando una imagen corporativa clara que le da identidad a la organización. En la sede se encuentra una valla que identifica la entidad y alude al servicio que presta a la comunidad.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Así mismo este documento logra describir la estructura organizacional, representado básicamente en un organigrama vertical en el que muestra la jerarquización de los cargos en la fundación. Su diseño refiere a la división de las áreas de intervención y a cual pertenece cada uno de los colaboradores. Para su construcción no se tuvo en cuenta elementos 	<ul style="list-style-type: none"> De manera indirecta se hace mención al desempeño de los colaboradores en la medida en la que las acciones consignadas dependen de la apropiación de los procedimientos y la propuesta pedagógica que realicen los colaboradores. En este documento se aborda el tema de los resultados o cumplimiento de objetivos desde la distribución de las responsabilidades según el perfil de cargo que cada uno desempeña. <p><i>O: Este documento se constituye en el referente para</i></p>

a la primera infancia.

O: De este modo, los colaboradores de la entidad tienen un conocimiento de este documento, además por ser uno de los lineamientos del programa del cual es prestador del servicio; sin embargo al indagar a los colaboradores se puede inferir que si bien es reconocido no es apropiado en su totalidad, dado que es un documento construido exclusivamente por el equipo interdisciplinario y en términos de tiempo es complejo abordarlo completamente, de igual forma destacan el esfuerzo que se hace por difundir la información.

O: Existe una particularidad con los colaboradores que ingresan nuevos a la institución posterior al proceso de inducción en el inicio del año, a los cuales de manera somera y por las dinámicas internas de la entidad se les realiza una socialización rápida del documento, esperando que desde su estadía pueda sumarse a las construcciones de la institución desde la orientación que realizan las coordinadoras pedagógicas. Esta situación sin lugar a dudas crea una condición para la cultura organizacional de la entidad, en términos del sentido de pertenencia que se pueda tejer entre los colaboradores y sobre todo como esta particularidad puede afectar el desempeño del

como la comunicación, ni la relación del talento humano, está centrado únicamente en mostrar líneas de poder.

los colaboradores en términos de su hacer, puesto que sus prácticas de intervención deben estar sustentadas en la propuesta pedagógica definida y las consideraciones de la entidad para atender de manera integral a la primera infancia.

O: A los colaboradores se les solicita semanalmente una cantidad de productos referidos con el planeador semanal, la reflexión y el observador de los niños y las niñas, los cuales corresponden a lo definido en el PAI para dar cumplimiento a los requerimientos del direccionamiento estratégico y sobre todo a los requerimientos del programa. Sin lugar a dudas estos insumos son determinantes para medir el desempeño de los colaboradores.

colaborador a la luz de los resultados esperados.

- Se evidencia como la fundación define un perfil de lo que la identifica, haciendo una proyección en el tiempo, visionándose como una entidad reconocida en la ciudad con respecto a la atención de los niños y las niñas.
- Esta información sin lugar a dudas corresponde a la cultura organizacional que se inserta en las dinámicas de la entidad que deben ser apropiadas por los colaboradores para orientar sus prácticas cotidianas hacia la consecución de las metas trazadas.
- Este documento constituye la carta de navegación de la entidad con respecto a los lineamientos otorgados por el programa del cual es prestador del servicio.
- No se definen sistemas de comunicación dentro de este documento.

O: El tema de los canales de comunicación en la organización no está definido de manera formal, razón que afecta y altera de manera significativa las dinámicas internas de la entidad; puesto que se maneja diferentes canales que contribuyen a la distorsión de la información.

No hay un proceso de comunicación establecido

desde la dirección de la institución que dé fluidez a la información, puesto que el tema está mediado por la afinidad o vínculo entre la representante legal y algunos de sus colaboradores, haciendo que solo unos cuantos tengan la certeza de los mensajes, lo que pone en desventaja a otros de los colaboradores con la misma jerarquía que evidencian malestar y que al momento de transmitir no tienen suficientes elementos para direccionar las acciones. Se utiliza como medio de comunicación masiva el uso de los correos electrónicos, en el que se hacen las solicitudes para dar cumplimiento a las metas establecidas.

O: En la sede en la que se hace la observación, se puede evidenciar otras características que refieren a las reuniones semanales de la coordinadora pedagógica con el equipo de trabajo en el que se abordan situaciones particulares de los colaboradores, se dan las orientaciones pertinentes y se planea de manera conjunta las actividades entre otros; además para mantener comunicación constante se hace uso del correo electrónico y el blog institucional.

O: Se instala dentro del equipo de trabajo, prácticas de comunicación alternas que caracterizan la institución y que a nuestro juicio son el detonante de las dificultades que se presentan en términos de la interacción de los

colaboradores y el cumplimiento de las tareas asignadas.

- Contempla para esta categoría la estructura de lo que se debe realizar en campo en términos de la prestación del servicio a la primera infancia desde cada una de las áreas de intervención, dando las pautas para que cada uno de los colaboradores desde la labor que desempeña pueda cumplir con los objetivos.

O: El plan de acción especifica claramente las disposiciones técnicas, metodológicas y pedagógicas que orientan las intervenciones de los colaboradores y que es la plataforma para la entidad dar cuenta de sus acciones y procesos, proyectándose en campo desde la articulación interinstitucional.

- De manera específica en la categoría de gestión institucional se define que la entidad deberá garantizar calidad, veracidad y oportunidad de los datos registrados en el sistema de información que se utiliza.

O: En campo es evidente como se manipula la información según las necesidades de cumplimiento ante el ente evaluador, ajustando la realidad a lo solicitado en el instrumento de verificación de cada una de las áreas de

- En el área de gestión institucional se hace mención a la forma en la que se debe seleccionar y contratar el talento humano según perfiles y relaciones técnicos, presentes en la resolución 12760 del 2012.

O: Al revisar el modo en el que se lleva a cabo este proceso, es notorio que la relación técnica es un asunto visible para la contratación de los colaboradores, el cual es llevado con rigurosidad dado la exigencia del programa del que es prestador. Se realiza una revisión minuciosa de los aspirantes a los cargos y sobre todo se busca dar continuidad al personal existente, promoviendo de igual forma el ascenso de los mismos según los meritos o formación alcanzada.

O: Sin embargo hay casos especiales que dan cuenta de la contratación de personal que no se ajusta con las especificaciones técnicas ni con el perfil solicitado, pero al indagar se encuentra que estos corresponden a los miembros de la familia de la representante legal, particularidad que caracteriza la entidad, manteniendo en la sede observada un total de 6 personas.

- Además plantea que durante la prestación del

- Implementa procesos de formación permanente al área administrativa de acuerdo a sus funciones y necesidades formativas.

- De una u otra manera este documento resalta la responsabilidad que cada uno de los colaboradores posee para dar cumplimiento a las metas trazadas dependiendo de los parámetros establecidos desde el programa.

- No hay reconocimiento del talento humano como eje fundamental en la organización para el cumplimiento de los objetivos propuestos, no se consideran la motivación y las aspiraciones de los colaboradores, en ninguno de los documentos

Plan de acción

intervención. Hay un marcado interés por no registrar hallazgo, dado que condicionaría el desembolso de los dineros a la entidad.

- En este documento no hay referencia del fortalecimiento del trabajo en equipo ni el modo en el que se resuelven los conflictos en la organización.

O: Con respecto a lo observado se puede mencionar que las estrategias para la resolución de los conflictos de cualquier índole están dadas desde la generación de espacios para el diálogo en el que se busca mediar y proponer alternativas; sin embargo es común que la solución de las situaciones es determinada por las decisiones de la representante legal, quien en últimas se encarga de responder a lo que se presenta en la institución, poniendo de manifiesto una particularidad en su liderazgo que describe la dificultad de delegar procesos a sus colaboradores.

servicio debe garantizar la realización de un proceso de inducción con el talento humano que les permita apropiarse de las dinámicas institucionales para la atención integral a la primera infancia. Se sustenta en una propuesta institucional denominada “El proceso de inducción, el camino al éxito laboral” en la que se definen las actividades requeridas para contextualizar a los colaboradores frente a su rol respectivo a la luz del direccionamiento estratégico de la fundación.

O: Hay evidencia del proceso de inducción de los colaboradores desde las diferentes áreas de intervención; además relatan que es un proceso intensivo en el que se aborda de manera específica lo contemplado desde el documento PAI y demás estrategias institucionales, delegando las funciones a desempeñar y brindando información que posibilita comprender las dinámicas institucionales; así mismo se aborda el tema contractual. Con respecto a este proceso cabe señalar que solo se realiza iniciando el contrato, lo que deja ver que durante el periodo cuando hay rotación del personal, no se lleva a cabo la iniciativa con la misma rigurosidad; pues el acompañamiento que se realiza ya es en campo por parte de la coordinación específica.

abordados.

Esta situación a la luz del tema planteado puede considerarse un factor relevante para el cumplimiento de los objetivos, desatando una serie de situaciones que pueden condicionar el clima laboral, puesto que se hace más complejo el proceso de adaptación de los colaboradores, se promueve el estrés laboral y la desmotivación de los mismo.

- *En otra perspectiva plantea que durante dos veces en el año se realizaran dos evaluaciones de desempeño, como herramienta que contribuye al fortalecimiento de los procesos de intervención desde las diferentes áreas.*

O: Efectivamente durante la ejecución del contrato, se aplica dos veces en el año la evaluación del desempeño por cada uno de los colaboradores, buscando hacer la retroalimentación de las funciones que cada uno desempeña. Se tiene un instrumento que contempla el ser, el hacer y el conocer haciendo de este ejercicio, una lectura integral del desempeño de los colaboradores. Se resalta para esta acción, el interés por hacer las devoluciones en pro de mejorar la atención que se brinda a los niños y a las niñas; y a su vez como el medio para identificar las fortalezas y debilidades en aras de fortalecer el quehacer.

- Uno de los factores con mayor relevancia en el clima organizacional esta dado desde la remuneración de los colaboradores. En este documento institucional se hace una proyección que refiere a realizar el pago oportuno al talento humano sin que este supeditado a los desembolsos del Municipio de Medellín.

O: En campo se puede notar, como este elemento ha detonado una situación problemática dentro de la institución, que sin lugar a dudas ha afectado el clima laboral, puesto que durante un largo periodo de tiempo se ha incumplido con el pago del salario de los colaboradores, trayendo como consecuencias una alta rotación del personal, un ambiente laboral tenso, desmotivación de los colaboradores, demandas a la entidad, situaciones de orden personal que desbordan a los colaboradores dado que afecta su calidad de vida y la su familia. Es notoria la disminución en la calidad de las producciones e intervenciones con los niños y las niñas, el clima se torna confuso por la información a destiempo, incompleta y en variadas ocasiones de fuentes alternas. La situación suscita una dinámica que pone de manifiesto la importancia de remunerar e incentivar a los colaboradores en términos del desempeño de los mismos en el marco de las metas propuesta.

- Existe un compromiso con el fortalecimiento del clima organizacional de la institución, sin embargo no hay claridad en las acciones que se emprenden para hacerlo efectivo. Solo se nombra en este documento, pero no hay ampliación del tema. *Cabe señalar además que no hay claridad en el concepto, más que la nominación que hace en los requerimientos del ente evaluador. Al indagar entre los colaboradores aluden a que este concepto refiere al ambiente laboral que caracteriza a una empresa. Desde la dependencia de recursos humanos no se tiene ninguna apuesta para esta consideración, lo que deja ver que no se llevan a cabo estrategias para el fortalecimiento del clima laboral.*
- La entidad presenta una propuesta del programa de salud ocupacional para los colaboradores, el cual no tienen validez en campo, dado que no se realizan actividades de este tipo. *Los colaboradores refieren que no se desarrollan ninguna otra actividad más allá de lo exigido laboralmente o a las planeadas entre los grupos con mayor afinidad, quienes en la búsqueda de espacios de esparcimiento programan paseos y fiestas.*
- Con respecto al estilo de liderazgo no se define

ningún aspecto en los documentos institucionales.

O: Posterior a la observación realizada, puede considerarse que el estilo del liderazgo ejercido corresponde al tipo autoritario paternalista dado que es común percibir un ambiente de confianza y tranquilidad sin embargo es latente la tensión que existe, por el modo en el que el área administrativa opera, la cual podría denominarse como una “tensa-calma”. Por parte de la dirección se quiere mostrar una familiaridad con los empleados y un interés por sus necesidades, la cual se desdibuja con las acciones que representan solo sus deseos personales.

La dirección busca generar confianza con los colaboradores para facilitar así su manipulación y fortalecer la figura de informantes en cada sede, los cuales se encargan de dar cuenta de cada movimiento de los demás colaboradores. Esta figura es

impulsada, avalada y alimentada por la dirección, generando tensión entre el equipo de trabajo.

O: En la entidad hay una centralización del poder marcada, todas las decisiones deben ser tomadas por la dirección aunque haya el imaginario de delegar responsabilidades.

Los canales de comunicación son confusos y verticales, se dan versiones diferentes al mismo tema lo que obstaculiza las funciones. No se consideran los conductos regulares.

Hay recompensas y castigos de tipo económico, formativo y contractual.

Plan de formación a agentes educativos

- Se constituye en eje transversal de las acciones que realiza a la luz de los lineamientos del programa del cual es operador, entendiendo que es el medio para dar cumplimiento al direccionamiento estratégico que tiene definido.

O: En la cotidianidad se sigue un cronograma que hace específico las intervenciones de cada una de áreas y los temas elegidos por los

- Cabe mencionar además que la Fundación propone temas para el crecimiento personal y trabajo de equipo, abriendo un espacio de reflexión y construcción colectiva para el fortalecimiento del clima y la cultura organizacional. Es así como de manera mensual se plantea la realización de una actividad donde se aborde mediante videos, lecturas y discusiones, temas relacionados con el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la resiliencia y demás que

- Está enfocado en la cualificación del personal según su área de desempeño. El plan de formación de agentes educativos, es una propuesta que busca visibilizar los requerimientos particulares y generales de los colaboradores, que

colaboradores desde sus intereses y necesidades formativas, de igual manera se hace la gestión respectiva para promover otros espacios de formación.

Desde otra perspectiva, el programa del cual la organización es prestadora del servicio genera espacios de capacitación en diversos temas, a los cuales la representante legal asigna los asistentes como forma de recompensa y de manera indirecta de castigo para quienes no considera que hayan realizado su labor debidamente.

O: Así mismo es de resaltar que la representante legal, con recursos propios promueve otros espacios formativos para el equipo interdisciplinario buscando cualificar el rol y además haciendo una apuesta por la multiplicación de la información a los colaboradores.

contribuyan a aumentar la competitividad de los colaboradores no solo desde perspectiva individual, sino además colectiva, pues se construye con el otro, con el equipo de trabajo lo cual permite mayor retroalimentación de los conocimientos y las experiencias.

O: Existe un primer acercamiento al tema del coaching, representado en un gráfico elaborado por parte del equipo interdisciplinario quien a través de la evaluación del desempeño realiza la identificación de las debilidades que cada uno de los colaboradores posee para iniciar un proceso de fortalecimiento que aporte a las dinámicas de la institución y sobre todo a su individualidad. Se puede evidenciar por tanto pinceladas para este proceso, sin desconocer el trabajo que efectúan las coordinadoras quienes mediante sus actuaciones buscan mediar, alimentar y motivar el trabajo que se realiza, promoviendo el sentido de pertenencia, la paz laboral y el trabajo mancomunado a la luz de la atención integral a la primera infancia.

puedan dar origen a las temáticas y procesos que fortalecen sus competencias personales y profesionales aportando a su proyecto de vida, lo que se evidencia en un mejor desempeño profesional y en las relaciones y acciones que emprende desde el sentido de pertenencia, la confianza en el logro de los objetivos personales e institucionales.

- Se establece como una estrategia para empoderar a los agentes educativos en relación a los procesos pedagógicos y sobre todo como el medio para aportar a su proyección académica, laboral y personal, potenciando sus cualidades y perfilándolos para posibles asensos dentro de la institución.

- Se implementa la estrategia del coaching para identificar aspectos que refieran a una necesidad individual no solo desde el desempeño laboral sino desde lo personal de los colaboradores; en esta medida se realizará un análisis de cada uno de los agentes educativos para establecer acciones de fortalecimiento de sus debilidades, definiendo el tiempo a emplear y los medios apropiados para acompañar el desarrollo de estos, pudiendo aprovechar las fortalezas y potencialidades de otros agentes educativos, desde una postura de respeto, tolerancia y profesionalismo.

O: No hay aun intervenciones directas en relación a las necesidades identificadas.

- Hace un reconocimiento a la motivación como parte fundamental para el desempeño de los empleados y la consecución de los resultados en los procesos e intervenciones que se realizan. Se planean diferentes actividades para incentivar y reconocer el desempeño de los colaboradores. Como se menciona anteriormente no hay actividades extras más que las que se construyen de manera interna en los subgrupos.

Reglamento Interno de trabajo

Se definen las reglas de trabajo, estableciendo horarios laborales, sanciones, responsabilidades y obligaciones contractuales.

O: Con respecto a lo observado en campo, se evidencia una tensión en términos de las normas establecidas. Los colaboradores refieren temor de las acciones que puedan emprenderse en su contra, en el caso en el que se muestren disgustados o difieran de los procesos llevados a cabo; por tanto prima el silencio entre muchos,

Los artículos señalados por la entidad en su reglamento de trabajo, son la plataforma que direccionan el quehacer de los colaboradores; condicionando los comportamientos de estos. Sin embargo se observa como el tema del uso del celular o las redes sociales son la causante de constantes llamados de atención verbal y escritos. Hay una extrema rigurosidad con el tema de la presentación personal y el modo en el que se lleva el uniforme de la institución.

Se determinan las condiciones laborales para los colaboradores que a su vez están respaldadas por el contrato laboral.

ajustándose a lo demandado por la dirección de la organización.

Pese a tener normas generales, dentro de la sede hay acuerdos internos que se alinean a lo establecido institucionalmente, pero que toman una postura más flexible y cercana, que busca reconocer el trabajo de cada uno de los colaboradores, dando autonomía en su trabajo.

2. Discusión de resultados.

Realizar el trabajo de campo permitió hacer una lectura de las construcciones, apropiaciones, características, significados y prácticas instaladas en las dinámicas institucionales que describen la cultura organizacional como aspecto determinante en la fundación, sobre la cual se soportan, se justifican y se orientan las acciones de los colaboradores en las diferentes áreas que la componen.

Según Shein (1984: 56) la cultura organizacional es "el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñada a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas". Precisamente se evidencia como a través del tiempo la Fundación Socio Educativa Bucarely se ha venido consolidando en la ciudad de Medellín, elaborando, transfiriendo y homologando prácticas que en la cotidianidad determinan los modos de hacer las cosas y de resolver las situaciones que el contexto le expone, definiendo con ahínco su identidad, asunto que resalta el planteamiento de Robbins (1987: 439-440) cuando señala que la cultura organizacional "es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra".

De este modo, se puede establecer una relación directa con el concepto de clima organizacional en tanto determina el comportamiento de las personas, quienes desde su permanencia, interacción y desempeño contribuyen al tejido de las dinámicas internas, validando y materializando a partir de sus comprensiones aquello que enmarca la institución en sus distintos niveles. Puede establecerse el clima y la cultura organizacional como dos elementos que dan cuenta del desarrollo y comportamiento de la misma, en la medida en la que se interrelacionan y se complementan. Para Schneider (2000), el clima organizacional se constituye en la proyección que describe los elementos culturales de una organización, lo que indica que si se presentan dificultades en la cultura estas serán reflejadas en el clima y viceversa.

Atendiendo a los descriptores planteados en las categorías de análisis, se hace la identificación de las características del clima y la cultura organizacional de la entidad objeto de la investigación, con la intencionalidad de establecer la relación del desempeño de los colaboradores con estos; es así como a través de los diferentes instrumentos y técnicas utilizadas se puede determinar que la Fundación Bucarely presenta unas particularidades que expresan la necesidad de emprender transformaciones para el fortalecimiento de los procesos en el marco de las metas y objetivos trazados, a su vez del reconocimiento del talento humano como parte vital para materializar sus propósitos, pero también como una responsabilidad, en la que se valore al ser humano de manera integral.

En consonancia las características de la cultura de la fundación está definida en primera instancia por un conjunto de valores, creencias y políticas que se encuentran consignadas en el direccionamiento estratégico, y que son validadas por los colaboradores, aunque en campo se desvirtúan algunos de ellos (transparencia y equidad) por las dificultades que se han venido presentando por la inestabilidad en los pagos salariales y la rotación constante de personal, asuntos que se convierten en un factor determinante dentro de la investigación dado que condicionan el clima organizacional y por ende el desempeño del talento humano.

El direccionamiento estratégico de la entidad es considerado como el referente y plataforma principal que enruta las acciones gestadas en cada una de las áreas de intervención de la entidad, dando solidez al ejercicio que cada uno desempeña. En este documento se describe un perfil claro, que le permite proyectarse como una entidad reconocida en la ciudad con respecto a la atención integral de los niños y las niñas en el marco de las disposiciones del programa del que es prestador del servicio. Se evidencia un marcado interés desde la dirección por generar sentido de pertenencia en las personas que la conforman, elemento que resalta en el momento de observar e indagar a los colaboradores quienes refieren que más que un compromiso con la entidad es con la población atendida, poniendo de manifiesto su vocación y amor por la educación; dado que para muchos los mensajes que se transmiten en la entidad se relacionan más con los intereses individuales y económicos de unos cuantos, dejando solo en el papel el deseo de trabajar por la primera infancia. Así mismo el sentido de pertenencia está atado de algún modo a los sentimientos

de agradecimiento de algunos de los colaboradores por la posibilidad laboral que ofrece la fundación, lo que explica de algún modo la postura pasiva, indiferente y sometida frente a las situaciones que afectan el talento humano, sumado además a los sentimientos de miedo que permean las dinámicas internas y que al final contribuyen a que se perpetúen acciones poco transparentes y equilibradas.

Con respecto a las normas se presenta otra de las características institucionales que se relacionan con las preferencias existentes desde la dirección por determinadas personas, lo cual desdibuja el reglamento planteado dado que tiene aplicabilidad solo para unos cuantos, fomentando la incomodidad y predisposición entre el personal. Esta particularidad da cuenta de los valores y principios que se transmiten de manera interna, dando validez de manera directa a las percepciones que reiteran la inequidad y malos manejos de los procesos, mostrando así lo poco que se materializan los elementos promulgados en el PAI en términos de los valores y la normativa expuesta.

Otro de los descriptores de la cultura organizacional, presenta la comunicación como un factor fundamental para dar fluidez a las áreas que hacen parte de la entidad y que requieren de un trabajo mancomunado para el logro de los objetivos planteados, de esta manera la comunicación en la fundación se caracteriza por ser de tipo ascendente y descendente, que como se ha venido mencionando esta mediado por las coordinadoras quienes hacen las veces de puente para la transmisión de la información, condicionando en cierta medida la fluidez de los mensajes y restando significado al ejercicio de interactuar, retroalimentar, proponer y discutir. La comunicación informal es una constante en las dinámicas institucionales, donde las especulaciones son una realidad latente, que responde a la falta de comunicación formal.

En consonancia, la identidad que poco a poco se ha construido en la organización se puede considerar desde dos perspectivas que refieren a asuntos de lo interno y externo, es decir, las percepciones e imaginarios que los diferentes actores poseen de los procesos institucionales y que al final complementan la historia y trayectoria de la fundación. Balmer (2001) señala que “la identidad corporativa es la suma de los elementos tangibles e intangibles que

distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa. Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales, como el comportamiento y la comunicación de los trabajadores, las herramientas de comunicación comercial o el desempeño organizacional”. En esta medida surge como particularidad la afirmación de sentir vergüenza de algunos colaboradores por hacer parte de la organización argumentando que la entidad no tiene una imagen positiva en el afuera.

Likert (citado por Brunet, 1999) plantea los tipos de clima organizacional los cuales se categorizan en dos tipos que corresponden al clima de tipo autoritario y al clima de tipo participativo; considerado como cerrado y abierto respectivamente según sus características específicas que a su vez están conformados por dos sistemas que describen el modo en el que se presentan en las organizaciones. De este modo se puede mencionar que el clima que caracteriza la institución corresponde al tipo autoritario –paternalista en la medida en la que:

- ✓ Es común percibir un ambiente de confianza y tranquilidad sin embargo es latente la tensión que existe, por el modo en el que el área administrativa opera la cual podría denominarse como una “tensa- calma”. Por parte de la dirección se quiere mostrar una familiaridad con los empleados y un interés por sus necesidades, la cual se desdibuja con las acciones que representa solo sus deseos personales.
- ✓ La dirección busca generar confianza con los empleados para facilitar así su manipulación y fortalecer la figura de informantes en cada sede, los cuales se encargan de dar cuenta de cada movimiento de los demás colaboradores. Esta figura es impulsada, avalada y alimentada por la dirección, generando tensión entre el equipo de trabajo.
- ✓ En la entidad hay una centralización del poder marcada, todas las decisiones deben ser tomadas por la dirección aunque haya el imaginario de delegar responsabilidades.

- ✓ Los canales de comunicación son confusos y verticales, se dan versiones diferentes al mismo tema lo que obstaculiza las funciones. La entidad se caracteriza desde la dirección por la distorsión de la información.
- ✓ Hay recompensas y castigos de tipo económico, formativo y contractual.

En esta misma lógica, el estilo de dirección y liderazgo que se ejerce dentro de la institución, se enmarca desde un perfil autocrático, que da cuenta de una postura rígida que impide la participación activa de los colaboradores, desdibujando su rol dentro de la organización, anteponiendo en cualquier circunstancia el deseo y el interés de la dirección, más que la idea del bien común.

En cuanto a las condiciones laborales, se presentan las siguientes particularidades que se relacionan de manera directa con el desarrollo del talento humano, lo que para el caso específico, no favorece a los colaboradores, en la medida en la que no se hace un reconocimiento de sus intereses, aspiraciones y necesidades.

- ✓ Existen espacios cómodos para el desarrollo de las funciones asignadas.
- ✓ Se dan mayores ventajas a los colaboradores que hacen parte de las familias del área directiva, poniendo en desventaja a los demás.
- ✓ Escasean los materiales y los medios para responder a las exigencias del cargo y de las actividades programadas, lo que supone a cada uno del personal hacer variaciones que al final complejizan alcanzar los resultados.
- ✓ No se emprenden acciones de salud ocupacional
- ✓ Es latente la inestabilidad laboral por el tipo de contratación que se ofrece, en términos del tiempo.
- ✓ Los colaboradores en su mayoría consideran que el horario de trabajo es extenso y que además por las exigencias del mismo deben hacer tiempo extra que supone apartarse de su vida personal y familiar.
- ✓ No existe un plan de incentivos para el reconocimiento de la labor desempeñada por los colaboradores

- ✓ El pago del salario es a destiempo, afectando la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, razón que explica la alta rotación del personal, cuyas consecuencias corresponden a los retrocesos en las construcciones realizadas desde las diferentes áreas limitando la consecución de los resultados a la luz de las metas trazadas.

Posterior a la identificación de las características que posee la fundación desde su clima y cultura organizacional, se establece a través de este ejercicio investigativo que el desempeño de los colaboradores sufre un impacto negativo debido a la invisibilización del talento humano, de las pocas condiciones favorables para el desarrollo de los colaboradores en las diferentes dimensiones y la incertidumbre laboral. Aspectos como la motivación y la satisfacción laboral no están presentes en la mayoría de los colaboradores de la fundación, quienes de manera simultánea expresan estar inconformes con su empleo, con los modos en los que efectúan los procesos y con las presiones que se ejercen, además que no se les garantiza beneficios laborales razón que los impulsa a buscar nuevas ofertas de trabajo que se ajusten a sus expectativas y sobre todos a sus necesidades, lo que da cuenta de la magnitud de los factores expuestos emergidos de la realidad, que ponen de manifiesto la pérdida de credibilidad en la organización, aunque resaltan el agradecimiento por permitirles tener una fuente de ingresos. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, la actitud de los trabajadores acerca de sus trabajos. Resultado de la percepción de los trabajos (Gilson, 2.001, p.543).

El trabajo de campo permite registrar cómo la falta de motivación y de interés condiciona el desempeño de los colaboradores lo cual se evidencia en la calidad de los productos entregados, en el estado de ánimo que potencia de manera directa la intolerancia entre compañeros de trabajo aumentando los conflictos, y en la evaluación del desempeño que arroja niveles inferiores con respecto a procesos previos. Tal y como señala Armstrong (1991:226) “La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”.

3. Conclusiones

¿Cuál es la influencia del clima y la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la fundación socio educativa Bucarely?

Referencias

- Rodríguez G. (1996) Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones Aljibe. Málaga, España. P.39-59
- Méndez Álvarez, C. (2006) “Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención”. Bogotá, Centro editorial Universidad del Rosario. p 62.
- Méndez Álvarez, C. (2003) “Metodología para describir la cultura corporativa: Estudio de caso de una empresa colombiana del sector industrial. Cuadernos de Administración, Bogotá, 16 (25). p 155.
- Fernández Aguerre, T. (2007). Clima Organizacional en las Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay. *REICE*, 2 (2) 2-6. Recuperado de <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf>
- Perozo, G. (2003). Clima y cultura organizacional. Universidad Nacional abierta. Pag 2-4. Recuperado el 31 de marzo de 2013 de <http://postgrado.una.edu.ve/desarrolloorganizacional/paginas/perozolectura3.pdf>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y Su Diagnóstico: Una Aproximación conceptual *Cuadernos de Administración*, (42) 43-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Jaime Santana, P. & Araujo Cabrera, Y. (2007) Clima y cultura organizacional ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, 1, 19. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>

- Blanco, E. (2009). Eficacia escolar y clima organizacional: Apuntes para Una Investigación de Procesos Escolares. *Estudios Sociológicos*, XXVII (80) 671-694. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59820676011>
- Arriola Miranda, MA, Salas Rivera, É. Y Bernabé González, TB (2011). El Clima como Manifestación Objetiva de la Cultura Organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19 (25) 109-127. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413008>
- Quiroga Parra, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional Para La Gestión del Conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad y Empresa*, 6 (13) 9-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217485002>
- Salgado, JF, Remeseiro, C. & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en Una PYME. *Psicothema*, 8 (2) 329-335. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72780208>
- Aduana Mondragón, AP & Guillén Mondragón, IJ (2008). La Influencia de la cultura y del Estilo de Gestión Sobre el clima organizacional. Estudio del Caso de la mediana Empresa en la Delegación Iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, 24 (106) 47-64. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210603>
- Bustamante Uzcátegui, S., Pérez de Maldonado, I. & Pérez Maldonado, M. (2006). Clima organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio organizacional *Investigación y Postgrado*, 21 (2) 231-248. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>
- Galvis Murillo, SM, Hernández Calderón, G. & Narváez Torres, KY (2003). Cultura organizacional y Bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25) 109-137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>

Caligiore Corrales, I. & Sosa Díaz, JA (2003). Clima organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA.: Estudio de Caso de la ONU *Revista Venezolana de Gerencia*, 8 (24) 644-658. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>

Gutiérrez R., K. (2010). Prospectiva, Cambio y cultura organizacional.: Aproximaciones Primera *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 11 (1) 61-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41021794005>

Herzberg F. (1959). *Teoría de los 2 factores*. Recuperado de <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

Vroom, V. (s.f). *Teoría de las expectativas*. [Mensaje en blog]. Recuperado de <http://www.expectativadevalencia.blogspot.com/>

Loodked E. (1968). *Teoría de las metas loocke sobre el establecimiento de las metas*. Recuperado de http://www.ehowenespanol.com/teoria-locke-establecimiento-metas-sobre_124005/

Amorós E. (s.f.). Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. *Biblioteca Virtual EUMEDNET*. 83. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>.

Anexo N 1

Medellín, septiembre 2013

Consentimiento informado

La cultura y el clima organizacional en el desempeño de los colaboradores de la fundación Socio educativa Bucarelly corresponde a una investigación realizada por las estudiantes del último semestre de la Especialización en gestión educativa, Viviana Cano Valderrama y Luisa Fernanda Moná, para obtener el título de especialistas en la Fundación Universitaria Luis Amigó.

De esta manera se presentan los objetivos de la investigación con la intencionalidad de dar claridad a los colaboradores que quieran hacer parte de la misma:

- Describir la influencia del clima y la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la Fundación Socio Educativa Bucarelly
- Identificar las características del clima y la cultura organizacional de la Institución
- Establecer la relación del desempeño de los colaboradores con el clima y la cultura organizacional.
- Definir acciones de intervención para el fortalecimiento de las dinámicas internas de la organización a partir del diagnóstico realizado durante este estudio

Como participante usted tiene derecho a;

- **El retiro voluntario:** El colaborador que no desee continuar participando en la investigación, se puede retirar cuando lo considere necesario.
- **Confidencialidad de la información:** la información que se recolecta desde las técnicas aplicadas: la encuesta estructurada y la observación participante, se manejaran de manera confidencial así como los datos y respuestas de los participantes, a través del uso de seudónimos. La información y resultados que se socialicen tendrán su consentimiento, velando por su integralidad laboral y personal.

Yo _____ con cc_____ acepto
participar voluntariamente en esta investigación siendo informado de los objetivos de la
misma.

Firma