

**Diagnóstico del Clima Organizacional del Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio  
de Barranquilla en el Año 2021**

Higuera Martínez Mairleth

Hurtado Espinosa Ángel Custodio

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Programa de Administración de Empresas

2021

**Diagnóstico del Clima Organizacional del Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio  
de Barranquilla en el Año 2021**

Higuera Martínez Mairleth

Hurtado Espinosa Ángel Custodio

Proyecto de Investigación para Optar el Título de Administrador de Empresas

Director

Rivera Tique Edgar

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Programa de Administración de Empresas

2021

**Página de Aceptación**

---

Rivera Tique Edgar

Director

---

Rangel Fernández Daniela

Jurado

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo al sector educativo con visión de ciencia, investigación y actitud hacia la transformación enmarcada en el ofrecimiento y la ejecución de un servicio de calidad.

### **Agradecimientos**

No alcanzarán los tiempos para terminar de agradecer el apoyo de nuestras familias en este maravilloso camino que nos propusimos recorrer juntos.

Gracias a la UNAD por la oportunidad que nos brindó para capacitarnos y formarnos en las competencias que nos ayudarán a mejorar nuestra calidad de vida y aportar en la construcción de un mejor país.

Gracias a sus abnegados docentes y tutores; especialmente, al Mag. Edgar Rivera Tique, por su paciencia e interés, que en atención a sus orientaciones y seguimiento consolidamos la presente investigación.

Gracias al talento humano y comunidad educativa del Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio de Barranquilla por facilitarnos sus experiencias.

## Resumen

En la presente investigación se determinaron las estrategias para la mejora del clima organizacional del Centro de Desarrollo Infantil (CDI) de la Corporación Educativa Cepeda Samudio ubicado en la ciudad de Barranquilla en el departamento del Atlántico. Se sabe que el clima organizacional influye en el rendimiento de los empleados e impacta el desarrollo de cualquier organización con relación a sus objetivos y metas; mucho más cuando esta constituye un CDI que es un espacio, por naturaleza, garante y protector de los niños de la primera infancia que atiende. Se basó en diversas teorías administrativas y en estudios sobre el clima organizacional. Los cuales sirvieron de referencia para definir algunos términos y conceptos que surgieron mediante el proceso de exploración, estudio, verificación y análisis de los datos e información obtenida. De acuerdo con la metodología, la investigación es cuantitativa con un enfoque empírico y racional dentro de un contexto descriptivo. Se estudió en su totalidad la población de los únicos 33 empleados del CDI y una muestra aleatoria simple de los 300 padres de familia o acudientes que lo conforman, a quienes se les aplicó sendos cuestionarios, cuyos resultados demostraron que la mayoría de sus empleados perciben un clima organizacional medianamente bueno, mientras que los padres o acudientes perciben que el servicio que presta es agradable; lo que permite concluir que el clima organizacional del CDI es bueno, aunque debe mejorar las falencias que lo amenazan y ponen en riesgo la calidad de la atención que le brinda a los niños.

**Palabras claves:** educación, clima organizacional, centro de desarrollo infantil, empleados, niños de la primera infancia, padres de familia o acudientes.

### **Abstract**

In the present research, the strategies for the improvement of the organizational climate of the Child Development Center (CDI) of the Cepeda Samudio Educational Corporation located in the city of Barranquilla in the department of Atlántico were determined. It is known that the organizational climate influences the performance of employees and impacts the development of any organization in relation to its objectives and goals; much more when it constitutes a CDI that is a space, by nature, guarantor, and protector of the children of early childhood that it attends. It was based on various administrative theories and studies on the organizational climate. Which served as a reference to define some terms and concepts that emerged through the process of exploration, study, verification and analysis of the data and information obtained. According to the methodology, the research is quantitative with an empirical and rational approach within a descriptive context. The population of the only 33 employees of the CDI and a simple random sample of the 300 parents or guardians that make it up were studied in its entirety, to whom questionnaires were applied, whose results showed that most of their employees perceive a moderately good organizational climate, while parents or guardians perceive that the service they provide is pleasant; which allows us to conclude that the organizational climate of the CDI is good, although it must improve the shortcomings that threaten it and put at risk the quality of the care it provides to children.

**Keywords:** education, organizational climate, child development center, employees, early childhood children, parents, or legal guardians.

## Tabla de contenido

Lista de Tablas .....	10
Lista de Figuras.....	11
Lista de Anexos.....	12
Introducción .....	13
Problema de Investigación.....	15
Planteamiento del Problema .....	15
Formulación del Problema.....	17
Sistematización del Problema.....	17
Justificación .....	18
Objetivos.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Marco de Referencia .....	21
Antecedentes.....	21
Marco Teórico.....	24
Marco Conceptual.....	28
Diseño Metodológico.....	30
Enfoque.....	30
Tipo de Investigación.....	31
Población.....	32
Muestra .....	32
Instrumento de Recolección de Datos.....	35
Fuentes de Información.....	37
Fuentes Primarias.....	38
Fuentes Secundarias.....	38
Plan de Análisis.....	38
Resultados y Análisis.....	39
Conociendo las Características del Clima Organizacional que Presenta el Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio de la Ciudad de Barranquilla en el Año 2021 .....	39
Trato Interpersonal.....	39

Apoyo del Jefe .....	40
Sentido de Pertenencia.....	41
Retribución.....	43
Disponibilidad de Recursos .....	44
Estabilidad.....	45
Claridad en la Organización.....	46
Coherencia .....	47
Trabajo en Equipo.....	49
Valores Colectivos .....	50
Principales Aspectos que Están Afectando el Clima Organizacional del Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio.....	51
Coherencia .....	51
Apoyo del Jefe .....	52
Trabajo en Equipo.....	52
Percepción de los Padres de Familia o Acudientes sobre el Clima Organizacional del CDI Corporación Educativa Cepeda Samudio .....	53
Análisis de Confrontación de Resultados: Encuesta Empleados y Padres de Familia o Acudientes.....	57
Plan de Mejoramiento .....	58
Problema 1. Coherencia .....	58
Problema 2. Apoyo del Jefe .....	58
Problema 3: Trabajo en Equipo .....	59
Discusión.....	60
Conclusiones .....	63
Bibliografía .....	65
Anexos .....	71

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Concentración de empleados por cargo</i> .....	33
<b>Tabla 2</b> <i>Dimensiones e ítems de la Encuesta para los empleados del CDI</i> .....	36
<b>Tabla 3</b> <i>Preguntas de la Encuesta para los padres o acudientes del CDI</i> .....	37
<b>Tabla 4</b> <i>Resultados de los ítems que evalúan el Trato Interpersonal del CDI</i> .....	40
<b>Tabla 5</b> <i>Resultados de los ítems que evalúan la dimensión Apoyo del Jefe del CDI</i> .....	41
<b>Tabla 6</b> <i>Resultados de los ítems que evalúan el Sentido de Pertenencia del empleado del CDI</i>	43
<b>Tabla 7</b> <i>Resultados de los ítems que evalúan la dimensión Retribución de los empleados</i> .....	44
<b>Tabla 8</b> <i>Resultados de los ítems que evalúan la Disponibilidad de Recursos del CDI</i> .....	45
<b>Tabla 9</b> <i>Resultados de los ítems que evalúan la dimensión Estabilidad en el CDI</i> .....	46
<b>Tabla 10</b> <i>Resultados de los ítems que evalúan la Claridad Organizacional del CDI</i> .....	47
<b>Tabla 11</b> <i>Resultados de los ítems que evalúan la dimensión Coherencia</i> .....	48
<b>Tabla 12</b> <i>Resultados de los ítems que evalúan el Trabajo en Equipo</i> .....	49
<b>Tabla 13</b> <i>Resultados de los ítems que evalúan los Valores Colectivos</i> .....	50
<b>Tabla 14</b> <i>Resultados de la Encuesta Percepción externa de los padres de familia o acudientes</i>	55

### Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Situación actual entre los directivos y empleados .....</i>	51
<b>Figura 2</b> <i>Relación de los principales aspectos que influyen en el buen clima organizacional ...</i>	53
<b>Figura 3</b> <i>Percepción externa de los padres de familia sobre el clima organizacional del CDI..</i>	56
<b>Figura 4</b> <i>Contraste de las percepciones sobre el clima organizacional .....</i>	57

**Lista de Anexos**

**Anexo A** *Cuestionario aplicado a los empleados del CDI* ..... 71

**Anexo B** *Cuestionario aplicado a los padres de familia o acudientes del CDI*..... 72

## Introducción

En el contexto de las organizaciones o empresas surgen imprevistos en los que se requiere coraje, voluntad y templanza administrativas para enfrentarlos. Conflictos personales y colectivos, desmotivación laboral, poca productividad, dificultades para lograr una comunicación eficaz y entre otras situaciones que ponen a trastabillar el rendimiento, posicionamiento y sostenibilidad en el tiempo. Una de esas situaciones se conjuga en lo que llamamos un mal clima organizacional. Cuando este problema se detecta se debe actuar rápido para evitar consecuencias lamentables. Por supuesto, esa rapidez debe ir acompañada de una estrategia que permita diseñar el mejor camino para mitigarlo o erradicarlo. Una estrategia cuyos conocimientos se deben generar en un contexto científico, por lo que deben darse de manera ordenada y sistematizada (Baena, 2017). En la realidad científica no se puede actuar sin basarse en una estructura que conlleva a una eficiente planificación y al empleo de una metodología adecuada y pertinente para hallar la mejor solución. Para que dé resultados óptimos esta estrategia tendrá el deber de utilizar los elementos esenciales para replicar un proceso investigativo, confiable, viable, y, sobre todo, que se sustente en una combinación de ideas lógicas y ordenadas (Grajales y Negri, 2017).

El trabajo de investigación se centró en un problema observado en el CDI de la Corporación Educativa Cepeda Samudio de Barranquilla con relación a su clima organizacional. Comienza con la identificación y formulación del problema, continúa con la justificación del porqué debe abordarse, la sistematización, y entre otros elementos propios de un trabajo de esta cohorte, el marco referencial, el diseño metodológico, el tipo de investigación, los resultados y sus análisis, para finalizar con las conclusiones y recomendaciones. El propósito fue concretar y consolidar un trabajo investigativo de un problema que no da tregua para que se solucione. Este trabajo podrá servir de herramienta para las autoridades y demás funcionarios del CDI en

mención, como también para quienes deseen comprender los factores que inciden en el clima organizacional de una empresa como la estudiada y las formas de enfrentarlo y controlarlo.

## **Problema de Investigación**

### **Planteamiento del Problema**

La Corporación Educativa Cepeda Samudio es una Institución Educativa con más de 30 años de funcionamiento y desde hace más de 10 años funciona como Centro de Desarrollo Infantil (CDI). Trabaja de la mano de la Alcaldía Distrital de Barranquilla en la atención de 300 niños entre 2 y 5 años y sus familias, a quienes se les brinda atención psicosocial, pedagógica y nutricional en el marco del cumplimiento de los derechos de los niños, siempre supervisado por el ICBF, que es la entidad gubernamental encargada de regular la atención a toda la población infantil local, regional y nacional.

La Corporación Educativa Cepeda Samudio está ubicada en el barrio Ciudadela 20 de Julio y su estructura organizacional se encuentra conformada a la cabeza por el fundador y director general, apoyado de las áreas administrativas (secretaría, contabilidad, nutrición, psicosocial y pedagogía), maestras titulares y auxiliares, manipuladoras de alimentos y servicios generales; todos los empleados del CDI son mujeres, con excepción del director general. Cada una de estas personas interactúan entre sí en un ambiente del que se perciben y observan problemáticas de comunicación, dirección, liderazgo, resolución de problemas, trabajo en equipo, innovación, etc. que impactan negativamente la obtención de los objetivos estratégicos institucionales.

El CDI si bien cuenta con conceptos organizacionales claros tales como la misión, visión, principios, creencias y valores, los empleados los dejan pasar por alto, ya que desde la dirección no se trabaja para crear un clima organizacional que gire en torno a estos conceptos y a otros que les complementan como las condiciones de trabajo, la motivación, remuneración, colaboración, el liderazgo, compromiso, niveles de organización, entre otros (Contreras y Jiménez, 2016).

Algunos empleados presentan actitudes y comportamientos que van en contra de las políticas y el clima organizacional del CDI que demuestra el poco trabajo de interiorización por parte de la dirección hacia la capacitación de los empleados, y, en consecuencia, el desconocimiento por parte de los empleados de estos fundamentos institucionales. Se evidencia poca coherencia entre lo que tiene la Institución y lo que brinda a la comunidad. Asimismo, las relaciones interpersonales se muestran en ocasiones tensas por las percepciones que acompañan al empleado frente sus pares. Por otro lado, se les nota en algunos momentos desmotivados, por lo que sus rendimientos son reducidos. Algunos realizan diariamente sus actividades laborales por la costumbre de como se ha realizado el trabajo siempre, no porque sientan compromiso o pasión para ejecutarlo.

También se dan casos en los que cuando algún líder de algún componente (nutrición, pedagogía, psicosocial) ha designado alguna actividad diferente a la que el personal normalmente acostumbra a realizar se escuchan comentarios, los empleados se quejan, o incluso han llegado a saltarse el conducto regular (según el organigrama) y se dirigen directamente al director general para plantear los desacuerdos o dudas, generando así una falta de comunicación entre los empleados y las personas de cada componente (pedagogía, nutrición y psicosocial). Como consecuencia, en algunas ocasiones el trabajo es realizado de forma obligada y no de una manera agradable y eficaz con la cual el personal sienta que puede crecer a nivel personal y laboral. Se observa que los empleados trabajan sin un norte o sin una meta. El caso planteado también ha sido palpable por algunos de los padres de familia y acudientes de los 300 niños que conforman su población beneficiaria; quienes refieren quejas por la atención que sus hijos reciben por parte del CDI y por la manera cómo ellos mismos son tratados al llevar a sus hijos o acudidos o al visitar por algún motivo al CDI.

Estas situaciones ponen en entredicho el servicio de calidad que pregona la Institución y, no menos importante, sus actividades misionales encaminadas a la protección del menor que atiende que se enmarca en un interés superior legal y constitucional y proclamado por la Convención internacional de los derechos humanos (Ballesté y Olave, 2015).

En ese orden de alertas, sumado a los problemas planteados, la presente investigación determinó las estrategias para el mejoramiento del clima organizacional del CDI Cepeda Samudio, y se establecieron las repercusiones en el cumplimiento de sus actividades misionales; de manera que la Corporación podrá tomar decisiones acertadas y, con apoyo de los investigadores, implementar un plan de mejoramiento que le permita solucionar la presente problemática expuesta.

### **Formulación del Problema**

¿Cuáles son las estrategias para el mejoramiento del clima organizacional del Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio de Barranquilla en el año 2021?

### **Sistematización del Problema**

¿Cuáles son las características del clima organizacional que se presentan actualmente en el Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio?

¿Cuáles son los principales aspectos que están afectando el clima organizacional del Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio?

¿Cuál es la percepción de los padres de familia o acudientes del clima organizacional del Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio?

¿Cuál es el plan de mejora que permitiría al Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio mejorar el clima organizacional entre sus empleados?

### **Justificación**

Si bien ninguna institución, empresa u organización debería presentar problemas de clima organizacional, mucho menos debería presentarlo aquella que presta servicios encaminados a garantizar la educación inicial, el cuidado y la nutrición de niños menores de cinco años. Es una población cuya atención merece los mejores estándares de calidad. La niñez, entendida hasta a los 12 años, está sujeta de derechos y goza de interés superior, por lo que se le debe garantizar “un ambiente de convivencia armónico e integral tendiente a la evolución del libre desarrollo de su personalidad” (T-012-12 Corte Constitucional de Colombia, s.f.).

Al existir en el CDI de la Corporación Educativa Cepeda Samudio una problemática referida al clima organizacional, se puede inferir que la calidad derivada de la atención integral a la población infantil que atiende presume de una intervención inmediata para evitar que siga arrojando resultados negativos; los cuales entorpecen el objetivo de su constitución y de sus funciones que buscan ofrecer una atención de calidad a los niños que atiende. El CDI tiene una enorme responsabilidad legal y social. En general, sus acciones, conocimientos y capacidades deben estar dirigidas a garantizar a los niños menores de cinco años los mejores ambientes protectores para que alcancen su pleno desarrollo en salud, nutrición y educación.

Dicho en otras palabras, si el CDI desea realmente cumplir sus funciones misionales debe mejorar los problemas de clima organizacional detectados. Con ello estaría asegurándose que sus empleados estén más comprometidos y mejoren su productividad, que está representada en ofrecer un servicio de formación y salud de efectiva calidad. Se aseguraría que sus empleados respondan a las políticas y fundamentos institucionales porque se sienten motivados y satisfechos de trabajar en el CDI. Que pulule la comunicación fluida entre ellos, el sentido de pertenencia, la gratitud, el liderazgo positivo, la sana convivencia, la creatividad, etc. Factores que van ligados

entre sí y que son piezas fundamentales de la “relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, ...que influye en el cumplimiento misional de la entidad” (Zambrano, 2019, p. 8). El clima organizacional es un referente importante para cualquier organización que considera pilares el bienestar y la motivación de sus colaboradores (Piliagua Lucas y Arteaga Ureta, 2019).

En conclusión, esta investigación se justifica ya que a partir de los resultados obtenidos se realizaron recomendaciones y se formularon unas estrategias de mejoramiento que contribuirán a que el CDI inicie un proceso de mejoramiento en materia de clima organizacional, que innegablemente y de manera directa estará tocando otros aspectos relevantes para su excelente funcionamiento. Por otro lado, este trabajo beneficia a los investigadores, ya que, al abordar un tema de gran importancia como lo es el clima organizacional, lograron ampliar sus conocimientos en el tema y profundizaron las teorías que lo sustentan, contextualizándonos en la vida real.

Así mismo, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia también es uno de los actores que directamente verán de manera positiva la puesta en escena de esta investigación ya que puede ver cumplida su misión como Institución de Educación Superior; la cual se centra en la formación e investigación. En razón que sus estudiantes culminan en feliz término los programas que cursan y que, al evaluarlos, está comprobando el conocimiento adquirido por ellos mediante el ejercicio de la investigación, y con ello, tener la certeza que sus egresados están contribuyendo al desarrollo de la comunidad y del país.

También, esta investigación es importante ya que se constituye en la primera que mide el clima organizacional del CDI en mención desde su fundación.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar las estrategias para mejorar el clima organizacional del Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio de Barranquilla en el año 2021.

### **Objetivos Específicos**

Conocer las características del clima organizacional que se presentan actualmente en el Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio.

Definir los principales aspectos que están afectando el clima organizacional del Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio.

Analizar la percepción de los padres de familia o acudientes del clima organizacional del Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio.

Desarrollar un plan de mejora que permita al Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio mejorar el clima organizacional entre sus empleados

## Marco de Referencia

### Antecedentes

Sin duda alguna, el tema del clima organizacional ha motivado un número voluminoso de estudios en razón a la importancia que tiene para la productividad y el buen desarrollo de cualquier organización. Aunque no todos se concentran en su verdadero contexto semántico. Algunos suelen confundirlo con cultura organizacional. Los dos conceptos son completamente diferentes, pero mantienen entre sí una relación importante que se evidencia en que el clima puede afectar a la cultura organizacional y viceversa (Rodríguez Piñero et al., 2018).

De todas formas, es mejor tener claridad de sus definiciones. Por clima organizacional se entiende el sentir que tienen los trabajadores respecto a su ambiente o entornos social y laboral que en suma afecta su desempeño; mientras que por cultura organizacional se entiende la característica de identidad que tienen y comparten esos mismos trabajadores en diferentes niveles que pueden ser nacional, departamental, local, etc. Cada trabajador lleva su propia capacidad para integrarse de acuerdo con modelos de enseñanza o tradiciones comportamentales que vienen a influir, por supuesto, al clima organizacional.

En este orden de ideas se mencionan estudios preeminentes sobre el clima organizacional, específicamente los relacionados con las instituciones de orden educativo no superior que son muy pocos. Vale destacar que estos se han realizado tocando dos aspectos diferenciadores como son el entorno del docente y sus características personales. El primer aspecto no solo incluye el ambiente físico, las condiciones de estancia y materiales que requiere el docente para ejercer su trabajo; sino también el conjunto de sus compañeros y de los directivos de la institución en la laboran. Este último elemento viene a ser un factor muy decisivo en el desempeño del cuerpo docente.

El clima organizacional es un tema que despierta el interés de investigadores y muchas empresas a nivel internacional; tal es el caso de los estudios de Piñón Ramírez et al. (2016) quienes aplicaron un cuestionario al número de docentes y administrativos del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios en Oaxaca, México. Por medio de este estudio detectaron que las recompensas, el manejo de los conflictos, las oportunidades de desarrollarse y crecer y los procesos de comunicación mostraron rangos de puntuación negativos; no obstante, la responsabilidad, riesgo, calidez, apoyo, estilos de supervisión y motivación se ubicaron en el rango positivo de estandarización.

En lo nacional, la investigación de G. Hernández (2018), logró describir el clima organizacional de una institución educativa de Chía, Cundinamarca, pero enfatizando en las interacciones conflictivas entre sus empleados. Con lo cual pudo identificar los factores que influyen positiva y negativamente en el clima organizacional. Uno de los cuales refiere el autor es que los empleados no se sentían reconocidos ni estimulados por lo que reflejaban una actitud de insatisfacción dado que sus esfuerzos no eran tenidos en cuenta por sus superiores. También manifestaron que la institución les brinda poco apoyo cuando enfrentan problemas personales o familiares. En cuanto a los conflictos, visualizaron tensiones y conflictos entre ellos, pero en una medida considerada baja. Lo que contrasta con la alta presencia de la crítica, el rumor y el chisme que ellos expresaron que había en la institución. Esto, como se sabe, afecta el proceso de la comunicación fluida, que es pilar fundamental para el buen desempeño de cualquiera organización.

En lo local, realmente hay pocos estudios sobre el clima organizacional en las Instituciones educativas. Se puede mencionar el que realizaron Salinas y Bejas (2019) que se centró en un aspecto importante del clima organizacional, cual es la toma de decisiones desde la

gestión directiva de una institución educativa de carácter público de la ciudad de Barranquilla. Sus conclusiones son contundentes: “en el Instituto Técnico Distrital Cruzada Social existe un clima organizacional autoritario caracterizado por una toma de decisiones individuales y no programadas que generan tensiones en el cuerpo profesoral y, comportamientos hostiles, impactando en la calidad de los procesos misionales del plantel” (Salinas y Bejas, 2019, p. 9). Conclusiones a las que llegaron después de comparar los resultados que arrojaron las percepciones de los empleados subalternos versus los directivos. Mientras que los primeros declaran que no se les tenían en cuenta sus opiniones en las decisiones respecto a los procesos generados del horizonte institucional; los segundos declaran todo lo contrario. Situación que, por supuesto, iba en detrimento del clima organizacional de la Institución que se mostraba negativo y que influía de la misma manera en la calidad de la prestación del servicio educativo por parte de la institución, y que se veía reflejado en el bajo rendimiento de los estudiantes.

Los resultados de estos estudios pueden ser tenidos en cuenta en el análisis del clima organizacional que perciben los empleados de los Centros de Desarrollo Infantil (CDI). Tal como se ha venido describiendo los CDI los conforman una población interdisciplinar que en conjunto constituyen el recurso humano que busca brindarle la mejor atención a los niños menores de cinco años. Son resultados de investigaciones que suponen similitudes y que se pueden sumar a otros como los de Quizhpi (2016) quien asegura que “entre los factores que más inciden en el clima laboral de los CDI se encuentra la remuneración y los reconocimientos al personal, los mismos que no se ajustan a las actividades cotidianas y complementarias que este realiza” (p. 14).

## **Marco Teórico**

Para Zuñiga (2019), la organización es una herramienta estructurada sistemáticamente por grupos de personas que buscan alcanzar una misión específica enmarcada en una metodología adecuada que gira alrededor de reglas o normas que esos grupos de personas deben conocer. Toda organización indistintamente al segmento al que pertenezca presenta principios y valores corporativos, posee su propia ética, normas y reglas que buscan favorecer su clima organizacional (Pérez, 2016). Para este autor “el incumplimiento de estos factores malogra el clima organizacional” (p. 21).

Toda organización (incluso si es una organización de carácter educativo) únicamente se da cuando dos o más personas se ponen de acuerdo en trabajar de manera conjunta entre sí y lograr objetivos comunes, los cuales no pueden ser alcanzados a través de una iniciativa individual. Dichos objetivos comunes únicamente se lograrán concretar si las personas que intervienen en las organizaciones tienen la capacidad de crear un acuerdo psicológico que sea lo realmente fuerte para permitir llevar a cabo sus funciones dentro de la misma organización, de forma armoniosa con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización (Chiavenato et al., 2017).

La Corporación Educativa Cepeda Samudio, tiene como fin brindar un servicio de atención de calidad a los niños de la primera infancia, y para lograr tal fin, es necesario que los integrantes de cada componente trabajen de manera articulada aunando esfuerzos y, en conjunto, facilitando el trabajo de acuerdo con las normas y valores misionales de la entidad. Esto es fundamental, porque es parte determinante del clima organizacional. El talento humano de una organización podrá percibir un ambiente que le merezca ser más productivo y cercano a los valores, principios y modelos de gestión administrativa de esa organización.

Precisamente, en esta línea de pensamiento se ubican muchísimos autores y teóricos que vienen a dar fidelidad al papel que juega el clima organizacional en el rendimiento de la gestión de calidad de cualquiera empresa. Tal es el caso de Marín et al. (2019) quienes consideran que “un adecuado desempeño laboral de los trabajadores depende básicamente de un apropiado clima organizacional” (p.277). . Esto ha sido comprobado, con fundamento en investigaciones como las de Pedraza (2018), quien expresa que:

Los empleados, finalmente, representan ese capital intangible en forma de conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, valores y capacidades que pertenecen a los individuos, quienes, con su potencial, hacen posible que las organizaciones logren sus resultados empresariales, de allí la relevancia de ver a los trabajadores como un capital valioso. (p. 9)

Según Chiavenato et al. (2017) el clima organizacional es el espacio creado y manifiesto entre los empleados de una organización. Este impacta el grado de motivación de esos empleados, lo que será favorable para la organización si logra satisfacer las necesidades y expectativas personales de estos; mientras que será todo lo contrario, es decir desfavorable, cuando no alcanza a satisfacer esas necesidades ni ayuda a suplir esas expectativas. En otras palabras, se podría decir que el clima organizacional es el ambiente en el cual se desarrollan los empleados, ambiente en el cual pueden presentarse dificultades que repercuten en la organización en caso de existir un clima organizacional que sea desfavorable y que puede generar problemas como: falta de comunicación entre los componentes, ausencia de cultura organizacional que identifique a los empleados del CDI con los objetivos organizacionales, misión y visión del mismo y así mismo, desarrollo de las actividades laborales de mala manera afectando directamente la calidad del servicio de atención brindado por la organización.

Ahora, siendo el clima organizacional un concepto inherente a toda organización y determinante para su desempeño, se acepta que lo es también para el CDI objeto de estudio de esta investigación, genera un interrogante problemático acerca de la manera como se abordaría ese estudio; es decir, cómo se establecería el clima organizacional del CDI de la Corporación Educativa Cepeda Samudio. En razón a ello, se consideraron las teorías hasta aquí expuestas y se reconocieron las dimensiones del clima organizacional que permitió dilucidar acertadamente la consolidación de los objetivos del presente estudio. De ahí, que se eligen las dimensiones del clima organizacional expuestas por Mercado y Toro (2008), citadas por Rivera et al. (2018), quienes establecen un total de diez dimensiones con las cuales se puede explicar el clima organizacional dentro de la Corporación Educativa Cepeda Samudio:

**Trato interpersonal:** Es la percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.

**Apoyo del jefe:** Es la percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.

**Sentido de pertenencia:** Es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, dándole este un sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

**Retribución:** Es el grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

**Disponibilidad de recursos:** Es la percepción del grado en el cual el personal cuenta con los equipos, implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

Estabilidad: Es la percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

Claridad en la organización: Es el grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.

Coherencia: Es la percepción de que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.

Trabajo en equipo: Es el grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que de tal modo el trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.

Valores colectivos: “Es el grado en que se perciben en el medio interno” (Rivera et al., 2018, p. 4). Los valores colectivos se consolidan en las relaciones interpersonales.

Por otro lado, frente al mismo interrogante del cómo se abordaría el estudio del clima organizacional esta investigación se vale además de un instrumento de medida teorizado por el psicólogo Rensis Likert que vivió a finales del año 1981. R. Hernández et al. (2014) recuerdan ese instrumento representado en un tipo de escala que permite el estudio y análisis del clima organizacional de, por ejemplo, una empresa. Es, según estos autores, un método “vigente y bastante popularizado” (p. 238) que puede medir las actitudes de los trabajadores o de cualquier persona que se relacione con una empresa en particular. Este método presenta cada ítem a modo de juicio, a los cuales las personas deben calificar pero siguiendo la estructura escalonada que es: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo (R. Hernández et al., 2014).

## Marco Conceptual

Clima organizacional: Este concepto se ha convertido en los últimos años en un tema importante de investigación por parte de las organizaciones (Pastor, 2018). Pero, además, es un constructo que se ha caracterizado por su multidimensionalidad (Bustamante-Ubilla et al., 2016). Uribe (como citó Espinoza, 2019), considera que el clima organizacional es “un conjunto de atributos percibidos de una organización y/o sus subsistemas o ambos que determina el comportamiento de los trabajadores y que pueden ser inducidos de forma que la organización sea acordes [sic] con sus miembros o el entorno” (p. 180).

Espinoza (2019), recuerda que el uso del término clima organizacional “fue aprobado por la Convención sobre los Derechos Humanos de las Naciones Unidas ya que se buscaba investigar acerca de los beneficios de un clima positivo en las instituciones educativas” (p.180).

Centros de Desarrollo Infantil (CDI): Los CDI son instituciones idóneas que atienden y promueven el desarrollo integral de la población de la primera infancia a través de un contexto de educación de calidad que garantice los derechos de esta población. De ahí que los responsables de esta educación inicial deben ser personas altamente calificadas para dar cumplimiento de los diferentes componentes de la atención integral (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2012).

Los CDI son considerados por el MEN (2012) como:

La primera comunidad educativa en la que los niños y niñas aprenden a vivir juntos, a conocer, querer y respetar a los demás, donde interiorizan normas básicas de convivencia y de reconocimiento propio, de los demás, de la particularidad y la diversidad y de todo lo que sucede en el entorno. Es un espacio con vida propia, con ambientes diseñados y organizados para desarrollar acciones de forma planeada e intencionada. (p.6)

Primera Infancia: De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (DNP) la primera infancia en Colombia se refiere a la etapa de desarrollo humano comprendida entre el nacimiento y los primeros seis años cumplidos. Está enmarcada en la estrategia gubernamental de Cero a Siempre encaminada a mermar los flagelos de miseria y pobreza de las comunidades más vulnerables. Se centra en la prestación con calidad de una educación inicial para los niños como la base para que ellos permanezcan en el sistema educativo hasta los niveles de educación superiores y, en consecuencia, puedan mejorar sus estilos de vida (*Primera Infancia*, s.f.). Los niños de la Primera Infancia en los CDI son atendidos hasta los 5 años, 11 meses y 29 días de edad (*Modalidad Institucional / Portal ICBF - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF*, s.f.).

## Diseño Metodológico

### Enfoque

Esta investigación se enmarca en un proceso cuantitativo cuyos resultados se generan después de unas etapas secuenciales o consecutivas que se cumplieron de manera rigurosa dentro de las cuales se destacan el planteamiento del problema, el desarrollo del diseño de investigación y la definición y selección de una muestra de la población beneficiaria. En consecuencia el enfoque que se le dio es cuantitativo; el cual se fundamenta en los teorías de R. Hernández et al. (2014).

Este enfoque permitió, entre otros aspectos, medir y estimar magnitudes del problema que se presentaba en el CDI, revisar la literatura de investigaciones anteriores en los niveles local, nacional e internacional, evidenciar hipótesis que fueron corroboradas o refutadas después del análisis de los datos recolectados por la aplicación de encuestas a la población beneficiaria (R. Hernández et al., 2014).

Las encuestas que se aplicaron (dos en total, una para los funcionarios o empleados del CDI y otra para los padres de familia o acudientes) permitieron obtener los datos que validan la hipótesis que el CDI requiere conocer las estrategias para mejorar su clima organizacional. Para ello, los métodos que se emplearon fueron el empírico y el racional en un contexto riguroso de investigación científica aplicada para estos casos. El empírico permitió conocer, en una primera instancia, los datos necesarios que generaban el problema; esto, a través, como se ha mencionado, de las dos encuestas aplicadas. Los métodos empíricos resultan apropiados ya que “responden a la finalidad de la búsqueda de la información y por tanto se asocian al momento de la red de indagaciones” (Rodríguez y Pérez, 2017, p.7 )

El método racional, siguiendo a Rodríguez y Pérez (2017), fue aplicado desde el principio; pasó por todas las etapas de la investigación y permitió que se establecieran las conclusiones y recomendaciones. En todos los casos, la pretensión más relevante al usar este enfoque cuantitativo fue que los datos generados poseyeran los estándares de validez y confiabilidad y, por supuesto, que las conclusiones derivadas pudieran contribuir a la generación de un nuevo conocimiento (R. Hernández et al., 2014).

### **Tipo de Investigación**

Dado el enfoque descrito, la investigación es cuantitativa. Huelga mencionar que la elección de este tipo de investigación se supeditó al planteamiento del problema, cual es el clima organizacional del CDI de la Corporación Cepeda Samudio que adolece de pronta intervención; de ahí, que desde un principio se haya creído que la solución de este puede darse al establecerse las estrategias encaminadas para su mejoramiento. Este tipo de investigación se basó en los estudios de R. Hernández et al. (2014) . Dichos estudios recomiendan que el planteamiento del problema se ciña a criterios bien definidos: delimitación del problema, relacionamiento entre variables, formulación del problema como pregunta y tratarlo como medible u observable. En general, la presente investigación cumple con estos criterios.

La investigación que se desarrolló, atendiendo a Hernández et al. (2014) es de corte no experimental, transeccional y descriptivo. Ella implicó recolectar la información requerida a través de dos encuestas que permitieron describir en un primer momento el comportamiento en torno al clima organizacional de los empleados del CDI Cepeda Samudio, pero sin influir sobre ellos de ninguna manera y en un segundo momento y final determinar las estrategias para el mejoramiento de dicho clima organizacional.

Por lo anterior, el presente estudio se enmarca en la investigación de tipo descriptivo, puesto que explica situaciones, conductas y aspectos que están directamente relacionados con el comportamiento de los componentes que caracterizan el clima organizacional de la Corporación Educativa Cepeda Samudio.

Tal como lo expresa Rivera et al. (2018) las dimensiones expuestas por Mercado y Toro (2008), “se pueden observar como directrices que orientan el trabajo que desempeñan los empleados en la empresa” (p.4). Para el CDI se consideraron estas dimensiones para establecer el clima organizacional que le caracteriza en el presente período 2021 y determinar las estrategias para su mejoramiento, con lo cual se le daría solución a la problemática detectada. No debe olvidarse que para que una empresa, organización, o, como en este caso una institución educativa crezca se hace necesario que ella “disponga de unos parámetros de organización, comportamiento y productividad” (Rivera et al., 2018, p. 4).

### **Población**

33 empleados del CDI de la Corporación Educativa Cepeda Samudio de todas las áreas internas y de todos los niveles jerárquicos.

300 padres de familia o acudientes de los niños atendidos por el CDI de la Corporación Educativa Cepeda Samudio.

### **Muestra**

No se determinó muestra para la población de funcionarios del CDI de la Corporación Educativa Cepeda Samudio (Tabla 1).

**Tabla 1***Concentración de empleados por cargo*

<b>Cargo</b>	<b>Número de sujetos que componen el área</b>	<b>Porcentaje (%) de distribución</b>	<b>Cantidad de sujetos de muestra por cargos</b>
Coordinadoras	2	6	2
Nutricionista	1	3	1
Psicóloga	1	3	1
Maestras Titulares	13	42	13
Maestras auxiliares	5	16	5
Manipuladoras de alimentos	4	13	4
Personal administrativo	2	3	2
Auxiliares de servicios generales	3	10	3
Promotor de Arte/Música	1	3	1
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>	<b>33</b>

*Nota:* Datos suministrados por el CDI Corporación Educativa Cepeda Samudio.

Para los padres de familia o acudientes se aplicó la técnica probabilística del Muestreo Aleatorio Simple (MAS). Esta técnica “garantiza que todos los individuos que componen la población blanco tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra” (Otzen y Manterola, 2017, p. 228).

Para determinar la muestra se empleó la siguiente fórmula, tomada y adaptada de Inche et al. (2003), p. 32:

$$n = \frac{Z^2 P(1 - P)N}{E^2(N - 1) + Z^2 P(1 - P)}$$

De donde:

$$n = \text{tamaño muestral}$$

$Z$  = unidades de desviación típica correspondientes al nivel de confianza elegido.

$P = \text{probabilidad de acierto}$

$N = \text{población}$

$E = \text{Error máximo permitido que el investigador establece a priori}$

Para el caso del tamaño muestral de los padres de familia o acudientes se tuvieron en cuenta los siguientes datos:

$Z = 1.96 \text{ veces la desviación típica.}$

Este valor extraído de una Tabla de distribución Normal coincide para un nivel de confianza del 95%.

$P = 0,98$

$N = 300 \text{ padres de familia o acudientes}$

$E = 0,05$

Al reemplazar en:

$$n = \frac{Z^2 P(1 - P)N}{E^2(N - 1) + Z^2 P(1 - P)}$$

Obtenemos,

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,98 \cdot (1 - 0,98) \cdot 300}{(0,05)^2 \cdot (300 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,98 \cdot (1 - 0,98)}$$

$$n = \frac{22,5886}{0,8227} = 27,45$$

Valor que por defecto quedó en:

$$n = 27$$

Luego, la muestra de la población de padres de familia y acudiente fue de 27. Ahora, por haberse presentado el interrogante de cuáles de los padres que se tenían identificados en una lista en Excel en la que aparecen sus nombres y apellidos debían escogerse para completar la muestra establecida, se resolvió usar la fórmula del mismo Excel:

$= \text{ALEATORIO.ENTRE}(\text{inferior}; \text{superior})$

Este ejercicio arrojó un listado aleatorio del cual se eligieron los primeros 27 nombres de padres o acudientes a los cuales se les aplicó la encuesta correspondiente.

### **Instrumento de Recolección de Datos**

El instrumento usado en esta investigación fue un cuestionario y la técnica una encuesta, que tal como lo exponen Yuni & Urbano (s.f.) es “un procedimiento mediante el cual los sujetos brindan directamente información al investigador” (p. 63). Con un enfoque cuantitativo. Por lo demás, fiable y verificable. Además, sus resultados pueden ser tratados y analizados desde la ciencia estadística (Yuni y Urbano, s.f.).

Fueron dos encuestas de selección múltiple con única respuesta que se usaron con miras a consolidar los objetivos de la presente investigación. La primera, que consta de 27 enunciados o ítems, se aplicó para los 33 empleados del CDI que la diligenciaron de forma anónima. Fue adaptada y recreada de la diseñada por Vélez López (2019). Sin embargo, esta investigación la complementa al basarse en exactamente diez de las dimensiones que describe el *Análisis Psicométrico de La Encuesta ECO IV de Clima Organizacional Por Países* / Toro Álvarez / *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* (2008.), con lo cual demuestra ser coherente al tener en cuenta las mismas que se describen en su marco teórico, las cuales son autoría de Mercado y Toro (2008) y citadas por Rivera et al. (2018). Estas son: Trato interpersonal, Apoyo del jefe, Sentido de pertenencia, Disponibilidad de recursos, Retribución, Estabilidad, Claridad en la organización, Coherencia, Trabajo en equipo y Valores colectivos (Tabla 2).

**Tabla 2***Dimensiones e ítems de la Encuesta para los empleados del CDI*

<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>
Trato interpersonal	Siento que hay respeto entre mis compañeros de trabajo Siento que entre los empleados del CDI hay un ambiente de ayuda y colaboración
Apoyo del jefe	Mi jefe me retroalimenta sobre mi desempeño laboral Mi jefe escucha mis ideas y opiniones Comento con mi jefe los problemas que afectan mi desempeño en el trabajo
Sentido de pertenencia	Creo que los compañeros del CDI cumplen con las actividades que tienen a su cargo Creo que algunos compañeros no son leales a sus principios -Me siento orgulloso de pertenecer a esta CDI
Retribución	Es igual que trabaje mucho o que no lo haga Siento que aquí somos valorados según el desempeño en nuestro trabajo Cuando cumplo con éxito mi trabajo recibo el reconocimiento adecuado por parte de mi jefe inmediato
Disponibilidad de recursos	Cuento con los medios, equipos y materiales necesarios para realizar mi trabajo Cuento con el tiempo suficiente para realizar mi trabajo
Estabilidad	Creo que a las personas se les despide con justa causa Creo que puedo seguir formando parte del CDI por mucho tiempo Considero que tengo estabilidad laboral
Claridad en la organización	Conozco los conductos regulares para la solución de problemas La persona que se vincula al CDI recibe una inducción adecuada para realizar su trabajo En este CDI las tareas están claramente definidas
Coherencia	Conozco el reglamento interno del CDI En el CDI son claras las repercusiones por el incumplimiento en las tareas asignadas Siento que el reglamento interno del CDI se aplica
Trabajo en equipo	Conozco los espacios que brinda el CDI para mi bienestar Siento que en el CDI se propicia el trabajo en equipo Se facilita mi integración e inclusión en toda clase de actividades con mis compañeros de trabajo
Valores Colectivos	En el CDI prima el respeto, la tolerancia y el buen trato Cada uno de los miembros del CDI, incluyéndome, aportamos a la armonía y a la sana convivencia entre todos

Nota: Se observa en la tabla que cada enunciado o ítem es una afirmación.

La segunda encuesta consta de 10 preguntas y se usó para los 27 padres de familia o acudientes seleccionados por medio de la aplicación de la fórmula de Inche et al. (2003) desarrollada en un apartado anterior. Además, se empleó el Muestreo Aleatorio Simple. Sus preguntas permitieron indagar sobre la percepción que ellos tienen sobre el clima organizacional del CDI (Tabla 3).

### **Tabla 3**

#### *Preguntas de la Encuesta para los padres o acudientes del CDI*

No.	Pregunta
1	¿Se siente usted orgulloso de que su hijo forme parte del CDI Cepeda Samudio?
2	¿Cree usted que los padres de familias cumplen las normas estipuladas por el CDI Cepeda Samudio?
3	¿Considera de gran importancia el trabajo que los empleados del CDI Cepeda Samudio ejercen a diario en la función de la educación integral de los niños de la comunidad?
4	¿Se siente a gusto con el servicio recibido?
5	¿Considera que hay comunicación entre el CDI y las familias?
6	¿Cree que en el CDI se propicia el trabajo en equipo tanto internamente como con las familias?
7	¿Cree que el CDI cuenta con los recursos para ofrecer un buen servicio?
8	¿Considera que el clima organizacional del CDI es bueno?
9	¿Cree usted que el trabajo en equipo del personal interno influye en la calidad del servicio?
10	¿Siente que el CDI ofrece espacios de diálogo para resolución de conflictos?

Nota: Se recuerda que CDI es Centro de Desarrollo Infantil.

Para cada ítem y pregunta los encuestados debieron escoger una única respuesta entre cinco al estilo de la Escala Likert. Estas, en su orden fueron: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo. La forma de los dos cuestionarios con sus respectivos ítems o preguntas de cada encuesta se muestran en los anexos A y B.

### **Fuentes de Información**

Entre las fuentes de información de las que se valió esta investigación se encuentran:

### ***Fuentes Primarias***

Saberes, percepciones y vivencias de los empleados del CDI de la Corporación Educativa Cepeda Samudio, padres de Familia o acudientes. Fuentes documentales.

### ***Fuentes Secundarias***

Se consultó información ya organizada y elaborada, la cual fue producto de análisis previo realizado por terceras personas, así mismo se extrajo y organizó información de documentos primarios originales. Todas estas fuentes fueron citadas de acuerdo con las normas de la American Psychological Association (APA) de la Séptima Edición.

### **Plan de Análisis**

Debido a la procedencia de la información que se recolectó y de lo que se requirió para su manejo, en esta investigación se implementó el análisis descriptivo, por lo que no hubo formulaciones hipotéticas y el diagnóstico describió situaciones, escenarios y conductas sin una manipulación estricta de variables. El análisis que se sujetó al uso de herramientas metodológicas adecuadas y de corte estadístico generó resultados veraces y confiables que terminaron en la formulación de conocimientos alrededor del clima organizacional de la mencionada corporación.

El procedimiento que se siguió para generar ese nuevo conocimiento se fundamentó en los análisis de resultados y variables, en la presentación de los hallazgos, en el análisis general de la investigación, en la generación de conclusiones y en la exposición de estrategias de mejora para el clima que se vive en el CDI.

## Resultados y Análisis

### Conociendo las Características del Clima Organizacional que Presenta el Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio de la Ciudad de Barranquilla en el Año 2021

La encuesta que se aplicó a los empleados del Centro de Desarrollo Infantil permitió que se establecieran las características de su clima organizacional con base a las diez dimensiones expuestas por Mercado y Toro (2008):

#### *Trato Interpersonal*

En cuanto a esta dimensión se estableció la percepción del grado de ayuda, colaboración, solidaridad y, entre otros, de respeto mutuo que los empleados del CDI mantienen entre sí. Se determinó con base a tres ítems cuyos resultados se explican a continuación.

El primer ítem “Siento que hay respeto entre mis compañeros de trabajo”, destaca que la mayoría de los empleados lo están percibiendo de manera positiva. Esta percepción se explica ya que el 40% expresó estar de acuerdo y el 18% está muy de acuerdo con ello. Es decir, el 58% siente que hay respeto entre sus compañeros. A esto se le suma, que el 24% eligió ser neutral, no está de acuerdo ni en desacuerdo. Sin embargo, estos resultados contrastan con los derivados del segundo ítem, cual es “Siento que entre los empleados del CDI hay un ambiente de ayuda y colaboración”; apenas el 24% está de acuerdo y el 9%, muy de acuerdo, lo que suma un 33% de percepción positiva. Por el contrario, el 34% está en desacuerdo y el 12% en muy en desacuerdo, cantidades que superan la percepción positiva que tienen los empleados en este punto y que entre las dos alcanzan el 46% de percepción negativa. Ya que se eligieron estos dos ítems para evaluar la dimensión trato interpersonal los resultados concluyen que en este aspecto el CDI debe mejorar. Si bien los empleados perciben que hay respeto entre ellos, no sienten que hay un ambiente de ayuda y colaboración (Ver Tabla 4).

**Tabla 4***Resultados de los ítems que evalúan el Trato Interpersonal del CDI*

	Siento que hay respeto entre mis compañeros de trabajo	Siento que entre los empleados del CDI hay un ambiente de ayuda y colaboración
Muy de acuerdo	6	3
De acuerdo	13	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	7
Desacuerdo	2	11
Muy en desacuerdo	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

Nota: Elaboración propia.

***Apoyo del Jefe***

El apoyo del jefe es fundamental para el crecimiento y desarrollo de cualquier organización. Los resultados de la encuesta fueron para el ítem “Mi jefe me retroalimenta sobre mi desempeño laboral” bastante desalentadores. El 28% de los empleados manifiesta estar muy en desacuerdo y el 21% en desacuerdo; es decir, que al menos el 49%, que toca casi el 50%, está en desacuerdo con la afirmación que el jefe realiza retroalimentaciones al desempeño laboral de cada uno de sus empleados. Apenas el 6% dijo estar muy de acuerdo con este aspecto y el 24%, estar de acuerdo.

Los resultados del otro ítem evaluado “Mi jefe escucha mis ideas y opiniones” son más alentadores. Si bien un 30% manifestó estar en desacuerdo, ninguno, en muy en desacuerdo. El 34% dijo estar de acuerdo y el 9%, muy de acuerdo. Un 27% está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Los del último ítem evaluado para esta dimensión “Comento con mi jefe los problemas que afectan mi desempeño en el trabajo” revelan que el 9% está muy en desacuerdo con esta afirmación y el 37%, en desacuerdo. Mientras que, otro 9% está muy de acuerdo y el 30%, de acuerdo (Ver Tabla 5). De esto, se dedujo que casi la mitad de los funcionarios o empleados del

CDI sí les comenta a sus superiores los problemas que afectan su desempeño; pero, esto no es suficiente.

El CDI requiere un jefe que respalde más a sus empleados, que se abierto para escucharlos, que los recompense, motive y les brinde los espacios requeridos para que se sientan a gusto en la Institución.

### **Tabla 5**

*Resultados de los ítems que evalúan la dimensión Apoyo del Jefe del CDI*

	Mi jefe me retroalimenta sobre mi desempeño laboral	Mi jefe escucha mis ideas y opiniones	Comento con mi jefe los problemas que afectan mi desempeño en el trabajo
Muy de acuerdo	2	3	3
De acuerdo	8	11	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	9	5
Desacuerdo	7	10	12
Muy en desacuerdo	9	0	3
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

Nota: Elaboración propia.

### ***Sentido de Pertenencia***

Los resultados contenidos en la Tabla 6 derivados de la encuesta que evaluó la percepción que los empleados del CDI tienen de esta dimensión parecen contradictorios. El 15% de los empleados está muy de acuerdo de creer que sus compañeros cumplen las actividades que tienen a su cargo. Otro 34% está de acuerdo. Mientras que un 24% está muy en desacuerdo y un 15% en desacuerdo. Con estos resultados se podría creer que son positivos, dado que sentirse muy de acuerdo y de acuerdo alcanzan el 49%; pero, si se miden en términos del peso jerárquico es preocupante que la calificación muy en desacuerdo supere en 9% al muy de acuerdo. No puede ser, entonces, concluyente decir que los empleados creen que sus compañeros cumplen las actividades que les encomiendan. Ahora, al analizar los resultados de las calificaciones de los otros ítems se encuentra que para el referido a “Creo que algunos compañeros no son leales a sus

principios” se afianzaría esta tesis; es decir, que el CDI adolece del sentido de pertenencia de sus empleados; porque el 58%, la mayoría, de los encuestados manifestó su percepción de creer que algunos de sus compañeros no son leales a sus principios y el 6% muy en desacuerdo.

Sin embargo, los resultados de las calificaciones del ítem “Me siento orgulloso de pertenecer a este CDI” resolvió la discusión presentada. El 40% de los empleados se siente orgulloso de pertenecer al CDI de la Corporación Educativa Cepeda Samudio, al igual que el 21% está muy de acuerdo. Entonces, ¿cómo se explica esta situación, que, por un lado, los resultados sean determinantes en los tres casos y por el otro lado, los dos primeros sean contrarios a los resultados del último?

La discusión se puede dirimir si se entiende que el sentido de pertenencia, tal como lo expone Vélez López (2019) “no hace referencia a la percepción del compromiso propio, sino de los demás” (p. 29). Pero, también, entendiendo que esta dimensión se concreta en el orgullo o el engrimiento de sentirse parte de una empresa y ser consecuente con ello en razón a cumplir, de la mejor forma, las obligaciones laborales. En otras palabras, el empleado se siente apegado a la organización, la defiende y le brinda toda su lealtad.

Es plausible que los empleados se sientan orgullosos de pertenecer al CDI; pero desde la dirección deben establecerse programas laborales de estímulo y monitoreo de funciones para afianzar esta dimensión en ellos.

**Tabla 6**

*Resultados de los ítems que evalúan el Sentido de Pertenencia del empleado del CDI*

	Creo que los compañeros del CDI cumplen con las actividades que tienen a su cargo	Creo que algunos compañeros no son leales a sus principios	Me siento orgulloso de pertenecer a este CDI
Muy de acuerdo	5	7	7
De acuerdo	11	3	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	3	6
Desacuerdo	5	18	1
Muy en desacuerdo	8	2	6
<b>TOTAL</b>	33	33	33

Nota: Elaboración propia.

### ***Retribución***

Tal como se expuso anteriormente, esta dimensión se entiende como la percepción que los empleados de una organización tienen acerca de la remuneración y los beneficios que se derivan de la labor que cumplen en una organización; pero, sobre todo de la manera que lo ejecutan. En esta línea de ideas, los funcionarios del CDI valoran la existencia de una correspondencia recíproca entre lo que ellos dan y lo que reciben de aquel. La retribución es sinónimo de recompensación por un servicio dado, que no solo se supedita a lo económico. En el CDI esta variable se evalúo con base a tres enunciados:

“Es igual que trabaje mucho o que no lo haga”. Los resultados de este ítem fueron: para el 43% le es indiferente. Es decir, que 14 de 33 empleados ni están de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. Esta percepción es alarmante; porque prueba que la corporación no está siendo determinante en este aspecto; que no presenta programas que le den al empleado la condición certera que su trabajo es retribuido por lo que hace. Ahora, se podría concluir que son más los que están por lo menos de acuerdo con este ítem que los que no lo están. El 15% está muy de acuerdo y el 18%, de acuerdo; mientras que el 21% está muy en desacuerdo y el 3% en desacuerdo.

En cuanto a la segunda afirmación “Siento que aquí somos valorados según el desempeño en nuestro trabajo” se destaca que el 37% ni está de acuerdo ni está en desacuerdo. Es un dato muy aproximado al del primer ítem. La percepción de indiferencia que mostraron los empleados debe ser tomada en cuenta por el CDI.

Los resultados se complementaron dejando claro que son más los empleados que sienten que se les valora su desempeño. Un 24% está muy de acuerdo y un 12% está de acuerdo. Lo cual, además, se puede evidenciar al analizar los resultados del tercer ítem. El 21% está muy de acuerdo y el 24% de acuerdo en que cuando cumplen con éxito su trabajo reciben el reconocimiento de parte de su jefe inmediato. Sigue, no obstante, resaltándose que un porcentaje valioso de empleados manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (31%) con que la retribución es efectiva en el CDI (Ver Tabla 7). Esto debe cambiar, dado que la buena percepción de esta variable motiva de forma muy positiva a que los empleados realicen sus tareas como debe ser y en los tiempos, mejorando el rendimiento laboral.

### **Tabla 7**

*Resultados de los ítems que evalúan la dimensión Retribución de los empleados*

	Es igual que trabajo mucho o que no lo haga	Siento que aquí somos valorados según el desempeño en nuestro trabajo	Cuando cumplo con éxito mi trabajo recibo el reconocimiento adecuado por parte de mi jefe inmediato
Muy de acuerdo	5	8	7
De acuerdo	6	4	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	12	10
Desacuerdo	1	3	7
Muy en desacuerdo	7	6	1
<b>TOTAL</b>	33	33	33

Nota: Elaboración propia.

### **Disponibilidad de Recursos**

Esta variable es definida como las herramientas que la Corporación les ofrece a sus empleados para que puedan desempeñar su trabajo de manera efectiva. En el contexto del clima

organizacional se pretendió con la encuesta evaluar la percepción de los empleados con relación a dicha variable. Los resultados fueron: los empleados perciben que cuentan con los medios, equipos y materiales necesarios para realizar sus trabajos. El 64% así lo confirma. Por otro lado, el 52% confirma que cuentan con el tiempo suficiente para realizar sus trabajos (Ver Tabla 8). Esto es bastante destacable y apropiado para las prácticas misionales del CDI, las cuales requieren contar con los recursos necesarios para consolidarse y que al trabajador se le brinde el tiempo adecuado para el ejercicio de sus funciones.

### **Tabla 8**

#### *Resultados de los ítems que evalúan la Disponibilidad de Recursos del CDI*

	Cuento con los medios, equipos y materiales necesarios para realizar mi trabajo	Cuento con el tiempo suficiente para realizar mi trabajo
Muy de acuerdo	21	3
De acuerdo	5	17
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5
Desacuerdo	2	5
Muy en desacuerdo	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

Nota: Elaboración propia.

### ***Estabilidad***

En el CDI los empleados creen que los despidos que se han realizado han sido con justa causa. Esto se verifica al saber que el 43% está de acuerdo y el 15%, muy de acuerdo con esta afirmación. Estos resultados sugieren que el trabajador comprende la importancia que se tiene de que su trabajo sea meritorio y así evitar ser despedido. Por otro lado, el 34% de los empleados dice estar de acuerdo, como el 15%, estar muy de acuerdo, en creer que pueden seguir siendo parte del CDI, y por mucho tiempo. Son cifras significativas, que pueden llegar a ser determinantes en una percepción que amenazaría el clima organizacional del CDI; en virtud que ni siquiera la mitad de los empleados se siente segura de su estabilidad. El resto de los empleados

al sentir que no ven claras las posibilidades de permanencia en la Institución están proclives a no rendir a cabalidad en sus funciones. Precisamente, estos últimos resultados son equiparables con los que arrojó la evaluación y calificación del ítem “Considero que tengo estabilidad laboral”: el 43% dijo estar muy de acuerdo y el 6% de acuerdo (Ver Tabla 9). Es decir, que tampoco estas cantidades alcanzan el 50% de los empleados que están al menos de acuerdo en considerar que tiene estabilidad laboral. ¿Qué es lo que influye en los empleados para que todos no se sientan seguros de su estabilidad en el CDI? Sin duda alguna, esos factores se encuentran en las otras dimensiones del clima organizacional como el poco acercamiento al jefe por parte de los empleados, la retribución que reciben y el trato que mantienen con sus pares.

### **Tabla 9**

*Resultados de los ítems que evalúan la dimensión Estabilidad en el CDI*

	Creo que se les despide a las personas con justa causa	Creo que puedo seguir formando parte del CDI por mucho tiempo	Considero que tengo estabilidad laboral
Muy de acuerdo	5	5	14
De acuerdo	14	11	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6	1
Desacuerdo	6	7	14
Muy en desacuerdo	7	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

Nota: Elaboración propia.

### ***Claridad en la Organización***

El 37% de los encuestados dijo estar de acuerdo en conocer los conductos regulares para la solución de los problemas; asimismo, el 27% dijo estar muy de acuerdo. Lo que se traduce en que el 64% conoce este aspecto. Esto es muy importante para el CDI, puesto que una de las razones que impactan negativamente el clima organizacional es el desconocimiento de las rutas o protocolos para solucionar los conflictos que naturalmente se presentan en una empresa, de la

que se sabe la constituyen personas con caracteres disímiles; algunos con una carga de mayores emociones.

Por el lado del último ítem de esta dimensión, la encuesta arrojó que el 43% está de acuerdo y el 36%, muy de acuerdo. Es decir que, el 79% percibe, unos más que otros, que en el CDI las tareas están claramente definidas. Con estos resultados se concluyó que los empleados del CDI perciben claridad organizacional (Ver Tabla 10). Sienten que reciben información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la Institución.

**Tabla 10**

*Resultados de los ítems que evalúan la Claridad Organizacional del CDI*

	La persona que se vincula al CDI recibe una inducción adecuada para realizar su trabajo	Conozco los conductos regulares para la solución de problemas	En este CDI las tareas están claramente definidas
Muy de acuerdo	10	9	12
De acuerdo	10	12	14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	3	2
Desacuerdo	4	4	2
Muy en desacuerdo	4	5	3
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

Nota: Elaboración propia.

### ***Coherencia***

La coherencia es una cualidad que describe la actuación de una empresa exitosa. Se es coherente cuando lo que está preestablecido, ya sean principios, metas, reglas, procedimientos, protocolos, etc. se cumple al pie de la letra. Un empleado se sentirá a gusto si percibe que las reglas de la empresa se cumplen o que lo está normado en el reglamento interno respetando, por demás, los derechos que le amparan. Pero, para que esto sea uniforme en aras de la responsabilidad que le asisten a ambas partes; es decir, a la empresa y al trabajador, este último debe conocer dichas normas y obligaciones que acepta al omento de ingresar a dicha empresa.

La coherencia en el CDI se evaluó con fundamento a tres ítems. El primero “Conozco el reglamento interno del CDI” mostró de manera contundente que los empleados no conocen el reglamento interno de la Institución. Resultó que el 46% está en desacuerdo con esta afirmación; lo mismo que, el 30% está en desacuerdo. La pregunta que surge es ¿Podrán hacer uso de sus derechos como trabajadores si no conocen el documento que los reglamenta? Como se dijo, la percepción de coherencia debe tratarse de manera recíproca; no solo la empresa es responsable que esta no marche bien; sino también el trabajador que no acomete su propia responsabilidad. ¿Cómo puede el trabajador del CDI afirmar que en este son claras las repercusiones por el incumplimiento en las tareas asignadas? Pues bien, la encuesta mostró que el 64% dice que ni está de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. (Ver Tabla 11). El desconocimiento del reglamento interno los lleva a elegir la postura intermedia frente a ella.

Hasta aquí se diría que el empleado guarda distancia ante si se cumple o no el reglamento interno del CDI; pero, sorpresivamente, en la calificación que le dieron al último ítem, el 55% dijo estar muy de acuerdo de sentir que el reglamento interno se cumple en el CDI. Esto parece contradictorio; pero como se ha venido explicando es la percepción que el empleado tiene de esta dimensión. Eso es lo que él ve, observa, siente, presume, etc.

**Tabla 11**

*Resultados de los ítems que evalúan la dimensión Coherencia*

	Conozco el reglamento interno del CDI	En el CDI son claras las repercusiones por el incumplimiento en las tareas asignadas	Siento que el reglamento interno del CDI se aplica
Muy de acuerdo	1	6	18
De acuerdo	3	3	12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	21	0
Desacuerdo	15	0	2
Muy en desacuerdo	10	3	1
<b>TOTAL</b>	33	33	33

Nota: Elaboración propia.

### ***Trabajo en Equipo***

Se sabe que el trabajo en equipo es fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualesquiera organizaciones. Esta dimensión debe revisarla el CDI, ya que la percepción que tienen de ella los empleados no es la mejor. De los tres ítems evaluados, los resultados de los dos últimos opacan los resultados del primero, que demuestra que los empleados conocen los espacios que les brinda el CDI para su bienestar. Aunque es relativo, en la medida que esto no supone por ningún lado que, aunque los conozcan, los aprovechen. En este aspecto, el 37% de los empleados escogieron estar de acuerdo en que conocen los espacios de bienestar que les ofrece el CDI, también lo hizo el 24% al decidirse que están muy de acuerdo. Sin embargo, al referirse la encuesta a los ítems propiamente relacionados con el trabajo en equipo los empleados se decidieron por las calificaciones que deben alertar para la mejora a la Institución.

El 34% de los encuestados no se deciden si están o no de acuerdo de creer que el CDI propicia el buen trabajo en equipo. El 15% dice estar muy de acuerdo y el 12%, de acuerdo; pero, el 21% manifiesta estar muy en desacuerdo y el 18% en desacuerdo.

El 46% (Ver Tabla 12) percibe que el CDI no facilita su integración e inclusión en toda clase de actividades con sus compañeros de trabajo.

**Tabla 12**

*Resultados de los ítems que evalúan el Trabajo en Equipo*

	Conozco los espacios que brinda el CDI para mi bienestar	Creo que el CDI propicia el buen trabajo en equipo	Se facilita mi integración e inclusión en toda clase de actividades con mis compañeros de trabajo
Muy de acuerdo	8	5	8
De acuerdo	12	4	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	11	4
Desacuerdo	5	6	15
Muy en desacuerdo	5	7	4
<b>TOTAL</b>	33	33	33

Nota: Elaboración propia.

### *Valores Colectivos*

Para conocer la percepción de esta dimensión la encuesta se valió de solo dos ítems que contemplara en general qué tanto los empleados reconocían la presencia de valores puntuales y colectivos y el aporte de cada uno para garantizar un clima organizacional agradable y amigable en el CDI. Estos ítems fueron: “En el CDI prima el respeto, la tolerancia y el buen trato”. Al respecto, el 40% está de acuerdo que esto es así y el 6%, muy de acuerdo también. O sea que, el 46% valida verazmente esta afirmación. Contrario a este porcentaje, que es casi equivalente, el 21% está en desacuerdo y el 24%, muy en desacuerdo; es decir, el 45%. Se presenta un empate técnico que revela una realidad urgente de mejorar. El CDI debe crear condiciones que motiven la práctica del respeto, la responsabilidad, la tolerancia y el buen trato.

En cuanto al segundo ítem “Cada uno de los miembros del CDI, incluyéndome, aportamos a la armonía y a la sana convivencia entre todos” reveló que el 46% está de acuerdo y el 45%, no (Ver Tabla 12). Nuevamente, surge un empate que pone en tela de juicio la buena práctica de valores que hagan fluir positivamente el clima organizacional. El CDI tiene un fuerte compromiso para generar acciones que garanticen estos valores.

### **Tabla 13**

#### *Resultados de los ítems que evalúan los Valores Colectivos*

	En el CDI prima el respeto, la tolerancia y el buen trato	Cada uno de los miembros del CDI, incluyéndome, aportamos a la armonía y a la sana convivencia entre todos
Muy de acuerdo	2	2
De acuerdo	13	15
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0
Desacuerdo	7	15
Muy en desacuerdo	8	1
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

Nota: Elaboración propia.

## Figura 1

*Situación actual entre los directivos y empleados*



Nota: Elaboración propia.

En el CDI se visualiza que tanto los empleados como los directivos van en direcciones opuestas, lo que sin duda afecta negativamente su clima organizacional (Figura 1). Los empleados se sentían ávidos de atención por parte de los directivos; pero, no hacían el esfuerzo por acercarse a ellos. Por su parte los directivos no se mostraban abiertos a ellos. Para que haya un buen clima organizacional se requiere que ambas partes converjan en su construcción.

### **Principales Aspectos que Están Afectando el Clima Organizacional del Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudio**

#### ***Coherencia***

Una de las situaciones que afectaba dicho clima era que desde la dirección no se trabajaba alrededor del horizonte institucional y de otros aspectos como condiciones de trabajo, motivación, remuneración, colaboración, liderazgo, compromiso, entre otros. Sin duda alguna, los resultados de la encuesta en parte validan lo que en principio se hubo percibido. Por ejemplo, los resultados de la evaluación de la dimensión Coherencia probaron que por un lado va la institución, en lo que respecta a contar con todo un horizonte institucional destacable y, se supone, un reglamento interno bien redactado; y por el otro lado, sus miembros; especialmente,

sus empleados, quienes reconocieron desconocer el reglamento que les debería servir de guía para desenvolverse en el contexto de sus deberes y derechos. Los empleados del CDI no se esmeran en leer y asimilar estos conceptos, por lo cual no lo aplican; que aunado a que la dirección no aplica estrategias de capacitación para ellos, generan situaciones de brechas cada día más profundas que los alejan entre sí.

### ***Apoyo del Jefe***

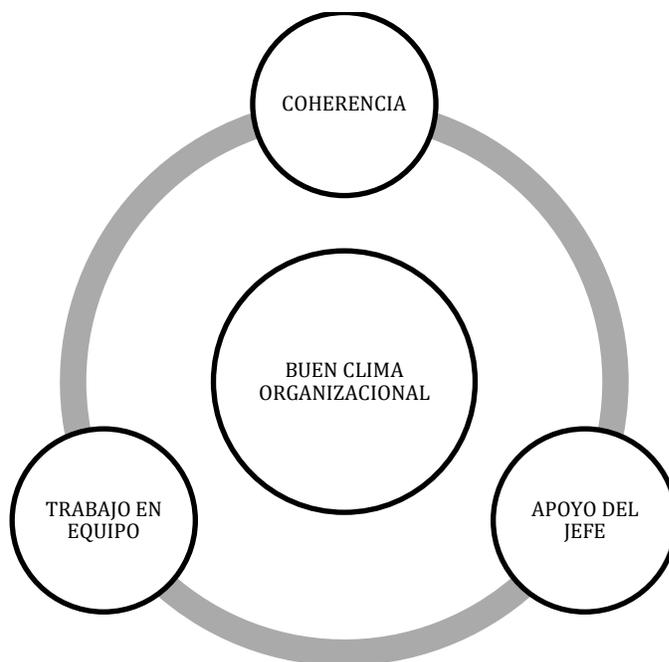
Hay empleados que se abstienen de acercarse al jefe, porque perciben que su apoyo es poco; o porque, sencillamente, creen que su posición es impenetrable. Ellos representan un porcentaje bastante significativo que debe atender el CDI para disminuir su impacto en el clima organizacional. El jefe no está generando condiciones ni niveles de confianza para todos sus empleados. Además de estos aspectos, se resumen los siguientes que afectan el clima organizacional.

### ***Trabajo en Equipo***

Entre los empleados el ambiente de ayuda y colaboración es poco. Falta que la dirección se esmere más en los programas laborales de estímulo y monitoreo de funciones. Un alto porcentaje de trabajadores no se siente satisfecho con las retribuciones que reciben. El trabajo en equipo es débil. La práctica de los valores como el respeto, la tolerancia y el buen trato también es débil y esta es una buena oportunidad para trabajar en reforzarla.

## Figura 2

*Relación de los principales aspectos que influyen en el buen clima organizacional*



Nota: Elaboración propia.

La coherencia, el trabajo en equipo y el apoyo del jefe son fundamentales en la construcción del buen clima organizacional. Si bien en el CDI se encontraron situaciones acerca de las diez dimensiones expuestas por Mercado y Toro (2008), las tres que se resaltan en la Figura 2 se consideraron las más relevantes para el buen clima organizacional de este, entre otras razones porque estas tres están estrechamente ligadas a las otras siete.

### **Percepción de los Padres de Familia o Acudientes sobre el Clima Organizacional del CDI Corporación Educativa Cepeda Samudio**

Los padres de familia como principales beneficiarios del programa junto con sus hijos mostraron una sorprendente opinión respecto a la percepción de la influencia que tiene el clima organizacional con la prestación de un servicio de calidad. La gran mayoría siente que la Corporación ofrece un buen servicio, que hay espacios de diálogo y que están a gusto de que sus

hijos formen parte del CDI. Esto es una luz en esta problemática pues demuestra el compromiso de los empleados por hacer bien su trabajo y demostrar sus capacidades al servicio de la comunidad educativa; principalmente, de los niños -y niñas- de la Primera Infancia.

Lo anterior se evidencia en los resultados de la encuesta aplicada a la población de padres o acudientes (Ver Tabla 14). El 41% de ellos, más el 29%, están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente de sentirse orgullosos de que su hijo forme parte del CDI en mención. El 37% está de acuerdo y el 19%, muy de acuerdo, de que ellos, como padres de familia, cumplen las normas del CDI. El 26% y el 37% considera de gran importancia el trabajo que los empleados del CDI ejercen a diario en función de la educación integral de los niños de la comunidad. El 26% está muy de acuerdo de sentirse a gusto con el servicio que le brinda el CDI y el 33% está de acuerdo. El 30% manifiesta sentirse muy de acuerdo en considerar que hay comunicación entre el CDI y las familias, el 33% está de acuerdo. El 37% está de acuerdo con que el CDI propicia el trabajo en equipo tanto internamente como con las familias. El 30% está de acuerdo que el CDI cuenta con los recursos para ofrecer un buen servicio y el 26%, de acuerdo. El 37% está de acuerdo en que el CDI presenta un buen clima organizacional; el 19%, muy de acuerdo. El 44% está de acuerdo en que el trabajo en equipo del personal interno influye en la calidad del servicio y el 26% está muy de acuerdo con esta afirmación. Por último, el 33% está de acuerdo en que el CDI ofrece espacios de diálogo para la resolución de conflictos y el 22% está muy de acuerdo.

Tabla 14

*Resultados de la Encuesta Percepción externa de los padres de familia o acudientes*

	¿Se siente usted orgulloso de que su hijo forme parte del CDI Cepeda Samudio?	¿Cree usted que los padres de familias cumplen las normas estipuladas por el CDI Cepeda Samudio?	¿Considera de gran importancia el trabajo que los empleados del CDI Cepeda Samudio ejercen a diario en la función de la educación integral de los niños de la comunidad?	¿Se siente a gusto con el servicio recibido?	¿Considera que hay comunicación entre el CDI y las familias?
Muy de acuerdo	11	5	7	7	8
De acuerdo	8	10	10	9	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3	5	5	4
En Desacuerdo	4	6	4	3	5
Muy en desacuerdo	1	3	1	3	1
Total	27	27	27	27	27

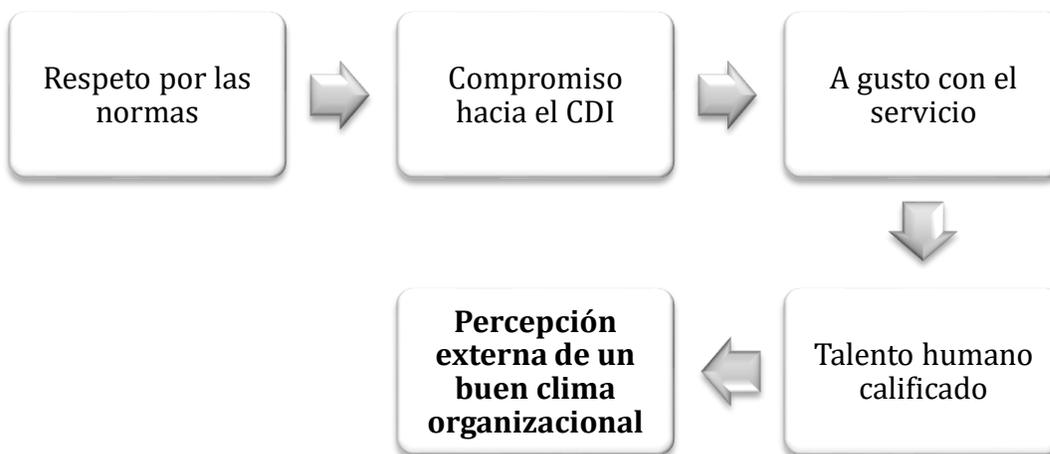
  

	¿Cree que en el CDI se propicia el trabajo en equipo tanto internamente como con las familias?	¿Cree que el CDI cuenta con los recursos para ofrecer un buen servicio?	¿Considera que el clima organizacional del CDI es bueno?	¿Cree usted que el trabajo en equipo del personal interno influye en la calidad del servicio?	¿Siente que el CDI ofrece espacios de diálogo para resolución de conflictos?
Muy de acuerdo	5	7	5	7	6
De acuerdo	10	8	10	12	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4	6	3	6
En Desacuerdo	4	6	3	4	2
Muy en desacuerdo	4	2	3	1	4
Total	27	27	27	27	27

Nota: Elaboración propia.

**Figura 3**

*Percepción externa de los padres de familia sobre el clima organizacional del CDI*



Nota: Elaboración propia.

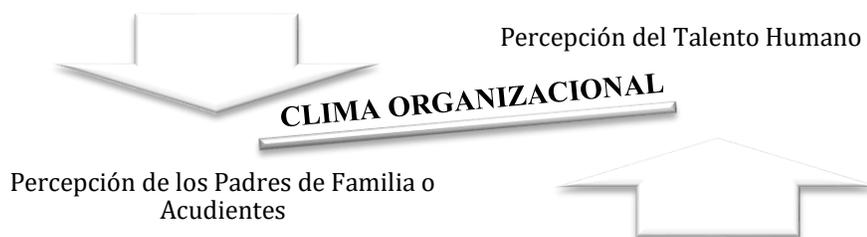
Básicamente, los resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia o acudientes se han de tomar como complementarios a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados. Los padres de familia declararon sentirse a gusto con el servicio que le CDI les brinda. Pero, como se observa en la Figura 3 esta condición depende de la relación que el padre de familia o el acudiente mantiene con la Institución. A los padres de familia o acudientes les asiste un compromiso de respeto por las normas y disposiciones del CDI. Esto les permite un conocimiento cercano de la institución y, por ende, del talento humano que la conforma. Cuando estos elementos se unen, es decir la responsabilidad como padres de familia o acudientes a las reglas del CDI, el sentirse a gusto por el servicio que este les presta, el conocimiento y la cercanía con su talento humano les revela el resultado de tener la percepción que el CDI goza de un buen clima organizacional.

## **Análisis de Confrontación de Resultados: Encuesta Empleados y Padres de Familia o Acudientes**

Al analizar las respuestas obtenidas tanto por padres de familia como por los empleados del CDI se pudo evidenciar cómo para los padres y acudientes el servicio ofrecido en muy bueno, se sienten a gusto con el servicio y consideran que en realidad hay un buen clima organizacional. La percepción de los padres de familia es que, si hay un canal de comunicación entre el CDI y ellos, desde afuera pueden ver el trabajo en equipo y reconocen que el CDI cuenta con el personal adecuado para el cuidado y la enseñanza a sus hijos. Al validar las respuestas obtenidas del talento humano, el panorama es muy diferente, ya que no se denota una claridad en el estilo de dirección, no hay apoyo del jefe, trabajo en equipo o motivación. O sea que el talento humano tiene una percepción muy diferente a la de los padres de familia, lo cual demuestra que aunque no se encuentren muy a gusto los empleados, o que no haya una claridad en la dirección en cuanto a la cualificación del personal, espacios de diálogos, o formación en cultura organizacional, si los padres de familia tienen una buena percepción, es porque el personal es responsable y cumple con sus funciones en cuanto a brindar un servicio de calidad se trata, esta responsabilidad y compromiso se ve reflejado en la percepción positiva que tienen los padres de familia del CDI.

### **Figura 4**

*Contraste de las percepciones sobre el clima organizacional*



Nota: Elaboración propia.

La figura 4 describe la situación que se encontró en el CDI con relación al clima organizacional: los padres de familia o acudientes tuvieron una buena percepción del clima organizacional; mientras que no se pudo decir lo mismo de los empleados.

## **Plan de Mejoramiento**

### **Problema 1. Coherencia**

La falta de coherencia que evidencia por parte de los empleados al no conocer los conceptos organizaciones de misión, visión, valores corporativos, reglamento interno de trabajo. Falta de coherencia por parte de directiva al pretender que los empleados cumplan funciones, deberes, tareas y demás sin tener el conocimiento pleno de los procesos.

Estrategia: implementar un plan de cualificación mensual en el cual se traten temas muy específicos del CDI tales como: conceptos organizaciones, organigrama, funciones por cargo, conocimiento del puesto de trabajo etc.

Actividades: Jornadas de cualificación al talento humano un sábado al mes.

Responsables: Dirección general y coordinación pedagógica.

### **Problema 2. Apoyo del Jefe**

Los empleados no se sienten escuchados ni atendidos, no saben si hacen bien su trabajo o no pues no reciben por parte de sus jefes una retroalimentación ya sea positiva o negativa que les permita saber si están ejecutando bien los procesos internos del CDI.

Estrategia: Implementar periodos de coevaluación y auto evaluación para conocer el desempeño de los empleados y que los empleados se autoevalúen también, con el fin de contrastar la retroalimentación del jefe y la propia para evidenciar oportunidades de mejoras en cada puesto de trabajo.

Actividades: Autoevaluación y coevaluación por parte del jefe cada cuatro meses.

Responsables: Jefes de cada área.

### **Problema 3: Trabajo en Equipo**

La falta de cooperación y compañerismo, a raíz de la misma indiferencia que sienten los empleados por parte de la dirección general, los lleva a desmotivarse, a no cooperar, a no disponer el cien por ciento de sus capacidades por alcanzar las metas del CDI.

Estrategia: Favorecer las buenas relaciones interpersonales vertical y horizontalmente, y de esta manera mejorar la integración laboral de los empleados.

Actividades: Celebración de las profesiones cada mes, propiciar espacios de esparcimiento una vez cada seis meses.

Responsables: Dirección y secretaría generales.

## Discusión

Para Rivera et al. (2018) el clima organizacional está estrechamente ligado con la cantidad de motivación que presentan el talento humano de una organización. Si esta cantidad es baja, según ellos, el clima organizacional tiende a bajar. De ahí, la importancia que en toda organización se le apuesta a la motivación, la cual es un concepto que deriva de otros, que en esta investigación se viene a llamar dimensiones, como la retribución, la estabilidad, el apoyo del jefe, el trato interpersonal y los valores colectivos.

Rivera et al. (2018) no se equivocan en esa apreciación. La capacidad que tenga la empresa u organización en materia de esas dimensiones mencionadas, se convierten en fortalezas para que esta pueda alcanzar los objetivos, metas o propósitos estratégicos, tácticos y operativos. El clima organizacional está directamente relacionado con el rendimiento corporativo y empresarial.

Lo anterior se puede evidenciar en los estudios de G. Hernández (2018) que concluyeron que los empleados de la institución educativa que intervinieron se sentían insatisfechos y desestimulados, con presencia de factores desencadenantes de conflictos como los rumores, las críticas y el chisme. La comunicación estaba hondamente afectada. Lo expuesto por G. Hernández (2018) es una realidad que muchas instituciones o corporaciones sufren por la baja aplicación de modelos de administración eficientes y eficaces.

Por su parte, las investigaciones de Salinas y Bejas (2019), que se centraron, también en una Institución educativa, demostraron que la manera cómo se dirige, cómo se coordina y cómo la dirección toma las decisiones influye en el clima organizacional, que para esta en especial se mostraba a veces hostil, y, en consecuencia, determinante de un clima laboral que afectaba la calidad de la prestación del servicio educativo.

Estos casos expuestos sin duda alguna prueban la importancia que desde la dirección se realicen esfuerzos para mantener una percepción adecuada y, al menos nivelada en los términos de los horizontes institucionales que contemplan los principios, filosofía, la misión, visión y valores corporativos. En la investigación que se realizó al Centro de Desarrollo Infantil Cepeda Samudío (CDI) se pudo constatar que la manera cómo el jefe brindaba su apoyo a los empleados determinó también la percepción que ellos tenían de las nueve otras dimensiones que se evaluaron en el marco de la teoría de Mercado y Toro (2008).

Ahora bien, es importante que se entienda el alcance teórico del clima organizacional que tal como lo señalan Rivera et al. (2018) es, hoy por hoy, un campo de conocimiento humano que obliga a ser tratado desde la perspectiva investigativa con toda la rigurosidad posible. Es por ello, que la presente investigación enfiló sus esfuerzos para hallar la solución a una problemática de este campo detectada en el mencionado CDI.

El estudio así planteado derivó en un nuevo conocimiento que no solo se limitó a generarse a partir de las percepciones de los colaboradores o empleados de dicha entidad, con respecto a su clima organizacional, sino que tuvo en cuenta las percepciones de terceras personas, externas, para determinar las conclusiones y recomendaciones que este presenta. El plus de esta investigación es, precisamente, haber validado la influencia de estas últimas personas. Pudo solamente limitarse al análisis de los factores intrínsecos de los empleados del CDI, que se desarrollaron teniendo en cuenta las diez dimensiones del clima organizacional planteadas por Mercado y Toro (2008); sin embargo, se valió también de las percepciones de los padres de familia o acudientes de los niños que dichos empleados atienden. La investigación arrojó un cúmulo de resultados a partir de dos encuestas que terminaron en la exposición de las estrategias para la mejora del clima organizacional del CDI.

Es importante resaltar que si bien internamente los empleados perciben un clima medianamente bueno dado los hallazgos encontrados por el análisis de la encuesta que se les aplicó; los padres de familia, por el contrario, encuentran que es bueno, o más que bueno. Ellos se sienten altamente satisfechos por el servicio que les brinda el CDI y están orgullosos que sus hijos o acudidos sean beneficiarios de ese servicio.

## Conclusiones

En lo relacionado al trato interpersonal se evidenció que, si bien hay respeto entre los trabajadores del CDI, este adolece de ayuda y colaboración; por lo que el trabajo en equipo se ve afectado sobremanera, más cuando los empleados consideran que la organización no propicia efectivamente el trabajo en equipo entre ellos. Un gran porcentaje, no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta situación. Cuando no hay apoyo, ayuda o colaboración entre los miembros de una organización estos tienden a trabajar de manera individualizada, minimizando en consecuencia el impacto de las acciones institucionales. Las cuales se vieron afectadas al considerar otras situaciones.

La dirección no precisa de mayores programas encaminados al estímulo de sus empleados. Si bien, algunos consideran el jefe los escucha; otros dan a entender que el jefe se les muestra impenetrable, por lo que se abstienen de expresarles lo que sienten frente a un problema laboral y personal. Aunque la encuesta no evaluó otros ítems que pudieran amplificar los efectos de no sentirse apoyado por jefe y de encontrarse motivados no es de extrañar que existan tensiones y conflictos entre los empleados, tal como lo estudió G. Hernández (2018), quien encontró que estos factores determinan la presencia de la crítica, el rumor y el chisme que se evidenciaron en el CDI también.

La retribución sí que es un problema de máxima atención, en la medida en que, si el empleado se siente poco retribuido, sin duda alguna también estará poco motivado para ejercer con honores sus funciones. La encuesta concluyó que los empleados perciben, por ejemplo, que para la dirección les da lo mismo que trabajen mucho o que no lo hagan. En realidad, perciben que no se les valora equitativamente sus esfuerzos. A lo que se le suma, la presión de no sentirse seguros de hasta cuando estarán trabajando en el CDI; la estabilidad se les presenta como una

enorme preocupación, y aunque están de acuerdo que los trabajadores que son despedidos son por justa causa, sienten que al no existir programas eficaces de estímulos que los involucren su presencia en el CDI puede terminar en cualquier momento.

El CDI no está implementando programas o planes eficaces que procuren el establecimiento el respeto de los valores colectivos. Casi la mitad de los empleados perciben que la tolerancia y el buen trato, por ejemplo, son valores que no se están afianzando en el CDI. La situación es alarmante, porque las percepciones entre el número de trabajadores que se estén dando en un 50/50 no es predecible a qué ángulo girará; si hacia los que perciben que todo en esta materia es correcto o hacia a aquellos que consideran todo lo contrario.

El CDI sí presenta problemas de clima organizacional y aunque los resultados de la encuesta que se aplicó a los padres de familia o acudientes puedan decir que no es así; la realidad es que no se pueden olvidar las respuestas de aquellos padres que sí logran ver dichos problemas. Un alto porcentaje de padres de familia o acudientes concluyeron que el CDI presenta un buen clima organizacional, lo cual es plausible para una organización como esta que se vale de modelos publicitarios y del ofrecimiento de un servicio de calidad que a leguas se destaca como veraz; pero que si no se decide en aplicar las estrategias que propone esta investigación su calidad educativa se verá afectada.

## Bibliografía

- Análisis psicométrico de la encuesta ECO IV de clima organizacional por países | Toro Álvarez | Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.* (n.d.). Retrieved November 1, 2021, from <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/92/pdf>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación Grupo Editorial Patria Sistema de aprendizaje en línea Metodología de la investigación.*  
[www.editorialpatria.com.mx](http://www.editorialpatria.com.mx)  
[www.sali.org.mx](http://www.sali.org.mx)
- Ballesté, I. R., & Olave, R. P. (2015). El interés superior del niño en el marco de la convención internacional sobre los derechos del niño y su configuración en el derecho civil chileno. *Revista Chilena de Derecho*, 42(3), 903–934. <https://doi.org/10.4067/S0718-34372015000300007>
- Bustamante-Ubilla, M. A., Del Carmen Lapo-Maza, M., & Grandón-Avendaño, M. L. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30), 126–141.  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco>
- Chiavenato, I., Nagore Cazares, G., & Guzman Brito, M. P. (2017). *Administracion de recursos humanos : el capital humano de las organizaciones / Idalberto Chiavenato ; traduccion Gabriel Nagore Cazares ; revision tecnica Martha Patricia Guzman Brito.*  
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.unal.edu.co/?il=5207>
- Contreras, D., & Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca- Lineamientos Básicos para su Intervención.*  
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9>

- Espinoza, L. N. (2019). El clima organizacional y su relación con la calidad del servicio educativo en la “Unidad Educativa Martin Luther King”, periodo 2018. In *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. <https://www.eumed.net/rev/reea/enero-20/clima-organizacional.html>
- Grajales, A. A., & Negri, N. J. (2017). *Manual de Introducción al pensamiento científico* (M. Ponti (Ed.)). [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/60315/Documento\\_completo\\_\\_\\_.pdf-PDFA.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/60315/Documento_completo___.pdf-PDFA.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Hernández, G. (2018). *Descripción del clima organizacional en la Institución Educativa Oficial la Balsa*. [https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/34515/Tesis Gloria Hernández.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/34515/Tesis%20Gloria%20Hernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta). MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Inche, J., Andía, Y., Huamanchumo, H., López, M., Vizcarra, J., & Flóres, G. (2003). PARADIGMA CUANTITATIVO: Un Enfoque Empírico y Analítico. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal. Proyecto Académico Sin Fines de Lucro, Desarrollado Bajo La Iniciativa de Acceso Abierto*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606104>
- Marín, J. ., Pérez, G., Coria, L., & Márquez, A. E. (2019). Clima organizacional e incidencia en desempeño laboral para Instituto de Educación Superior, Municipio de Tepetlixpa. *Coloquio de Investigación Multidisciplinaria 2019. Journal CIM, 7*.

file:///C:/Users/User/Downloads/IA36.pdf

Mercado, P., & Toro, F. (2008). Análisis comparativo del clima organizacional en dos universidades públicas de latinoamérica: méxico y colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27, 5–15.

<http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/89/89>

Ministerio de Educación Nacional. (2012). *Desarrollo integral en la primera infancia*. 1–44.

[https://siteal.iep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_accion\\_files/co\\_2010\\_0.pdf](https://siteal.iep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/co_2010_0.pdf)

*Modalidad Institucional | Portal ICBF - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF*.

(n.d.). Retrieved October 31, 2021, from <https://www.icbf.gov.co/programas-y-estrategias/primera-infancia/modalidades-de-atencion/modalidad-institucional>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*.

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Pastor, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*.

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018\\_Pastor-Guillén.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guillén.pdf)

Pedraza, N. (2018). Organizational climate and its relation with the Jobs satisfaction levels from human capital insight. *Revista Lasallista de Investigacion*, 15(1), 90–101.

<https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>

Pérez, M. (2016). La Conducta Organizacional ¿Es necesario instaurar el código de conducta organizacional? *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG, Edición No*, Pág#21-26.

file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-

LaConductaOrganizacionalEsNecesarioInstaurarElCodi-5580336.pdf

Piliagua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el

rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>

Piñón Ramírez, A. G., Velázquez Sánchez, R. M., Ramírez Castillo, E. A., & Vázquez Arango, M. de L. (2016). Evaluación del clima organizacional en una institución educativa de bachillerato tecnológico. *Revista Iberoamericana de Las Ciencias Sociales y Humanísticas: RICSH, ISSN-e 2395-7972, Vol. 5, N° 10, 2016 (Ejemplar Dedicado a: Julio - Diciembre), Págs. 214-230, 5(10), 214–230.*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662590&info=resumen&idioma=SPA>

*Primera Infancia*. (n.d.). Retrieved October 31, 2021, from

<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/políticas-sociales-transversales/Paginas/primer-infancia.aspx>

Quizhpi, B. (2016). *Diagnóstico del clima laboral en los centros de desarrollo infantil del gobierno descentralizado municipal del Canton Cuenca en el período de marzo a septiembre de 2016* [Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca].

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12777/1/UPS-CT006630.pdf>

Rivera, D., Rincón, J., & Flórez, S. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios, 39(19)*.

[http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepción del Clima organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepción%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *01 de Julio de 2017, 27*. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Rodríguez Piñero, H., Montilla Pacheco, A., & Quijije Moreira, P. (2018). Clima y Cultura

Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes. *Ciencia Sociales y Económicas*, 2(1), 130–149.

<https://doi.org/10.18779/csye.v2i1.270>

Salinas, C., & Bejas, M. (2019). La toma de decisiones en el clima organizacional desde la gestión directiva del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social 2018. *Warisata - Revista de Educación*, 1(1), 9–21. <https://doi.org/10.33996/WARISATA.VIII.9>

Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior / The organizational climate and its correlation with the quality of service in a higher education institution. In *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* (Vol. 8, Issue 15). <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>

*T-012-12 Corte Constitucional de Colombia*. (n.d.). Retrieved September 18, 2021, from <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2012/t-012-12.htm>

Vélez López, N. (2019). *Descripción de Clima Organizacional de una Empresa de Economía Mixta de la Ciudad de Medellín*. [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16353/1/VelezNatalia\\_2019\\_DescripcionClimaOrganizacional.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16353/1/VelezNatalia_2019_DescripcionClimaOrganizacional.pdf)

Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (n.d.). *Técnicas para Investigar Volumen 2 Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación*. Retrieved October 31, 2021, from [www.editorialbrujas.com.ar](http://www.editorialbrujas.com.ar)

Zambrano, Y. (2019). *RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO MISIONAL EN LA UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN*

*INTEGRAL A LAS VÍCTIMAS (SEDE BOGOTÁ).*

<https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1520/DNA-spa-2019->

[Relacion\\_del\\_clima\\_organizacional\\_y\\_satisfaccion\\_laboral\\_de\\_los\\_funcionarios\\_de\\_libre\\_nombramiento\\_y\\_remocion;jsessionid=8DA14807CB6C39DA79B2747A8837AB83?sequence=1](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1520/DNA-spa-2019-Relacion_del_clima_organizacional_y_satisfaccion_laboral_de_los_funcionarios_de_libre_nombramiento_y_remocion;jsessionid=8DA14807CB6C39DA79B2747A8837AB83?sequence=1)

Zuñiga, D. D. (2019). *Teoria de las organizaciones*. <http://www.areandina.edu.co>

## Anexos

## Anexo A

## Cuestionario aplicado a los empleados del CDI

DIMENSIONES	ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Trato interpersonal	Siento que hay respeto entre mis compañeros de trabajo					
	Siento que entre los empleados del CDI hay un ambiente de ayuda y colaboración					
Apoyo del jefe	Mi jefe me retroalimenta sobre mi desempeño laboral					
	Mi jefe escucha mis ideas y opiniones					
	Comento con mi jefe los problemas que afectan mi desempeño en el trabajo					
Sentido de pertenencia	Creo que los compañeros del CDI cumplen con las actividades que tienen a su cargo					
	Creo que algunos compañeros no son leales a sus principios					
	Me siento orgulloso de pertenecer a esta CDI					
Retribución	Es igual que trabaje mucho o que no lo haga					
	Siento que aquí somos valorados según el desempeño en nuestro trabajo					
	Cuando cumpla con éxito mi trabajo recibo el reconocimiento adecuado por parte de mi jefe inmediato					
Disponibilidad de recursos	Cuento con los medios, equipos y materiales necesarios para realizar mi trabajo					
	Cuento con el tiempo suficiente para realizar mi trabajo					
Estabilidad	Creo que a las personas se les despide con justa causa					
	Creo que puedo seguir formando parte del CDI por mucho tiempo					
	Considero que tengo estabilidad laboral					
Claridad en la organización	Conozco los conductos regulares para la solución de problemas					
	La persona que se vincula al CDI recibe una inducción adecuada para realizar su trabajo					
	En este CDI las tareas están claramente definidas					
Coherencia	Conozco el reglamento interno del CDI					
	En el CDI son claras las repercusiones por el incumplimiento en las tareas asignadas					
	Siento que el reglamento interno del CDI se aplica					
Trabajo en equipo	Conozco los espacios que brinda el CDI para mi bienestar					
	Siento que en el CDI se propicia el trabajo en equipo					
	Se facilita mi integración e inclusión en toda clase de actividades con mis compañeros de trabajo					
Valores Colectivos	En el CDI prima el respeto, la tolerancia y el buen trato					
	Cada uno de los miembros del CDI, incluyéndome, aportamos a la armonía y a la sana convivencia entre todos					

Nota: Elaboración propia

**Anexo B***Cuestionario aplicado a los padres de familia o acudientes del CDI*

N	Pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	¿Se siente usted orgulloso de que su hijo forme parte del CDI Cepeda Samudio?					
2	¿Cree usted que los padres de familias cumplen las normas estipuladas por el CDI Cepeda Samudio?					
3	¿Considera de gran importancia el trabajo que los empleados del CDI Cepeda Samudio ejercen a diario en la función de la educación integral de los niños de la comunidad?					
4	¿Se siente a gusto con el servicio recibido?					
5	¿Considera que hay comunicación entre el CDI y las familias?					
6	¿Cree que en el CDI se propicia el trabajo en equipo tanto internamente como con las familias?					
7	¿Cree que el CDI cuenta con los recursos para ofrecer un buen servicio?					
8	¿Considera que el clima organizacional del CDI es bueno?					
9	¿Cree usted que el trabajo en equipo del personal interno influye en la calidad del servicio?					
10	¿Siente que el CDI ofrece espacios de diálogo para resolución de conflictos?					

Nota: Elaboración propia