

**INCIDENCIA DE UNA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO EN TRABAJO
EN EQUIPO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA ENTIDAD DEL
SECTOR PUBLICO**

**ALEJANDRA BACCA RODRÍGUEZ
SARA MELINA BRAVO ARTEAGA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
SAN JUAN DE PASTO
AGOSTO 2013**

**INCIDENCIA DE UNA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO EN TRABAJO
EN EQUIPO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA ENTIDAD DEL
SECTOR PUBLICO**

**ALEJANDRA BACCA RODRÍGUEZ
SARA MELINA BRAVO ARTEAGA**

**ASESOR
ESP. JUAN PABLO HERRERA SANTACRUZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
SAN JUAN DE PASTO
AGOSTO 2013**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son responsabilidad del autor”
Artículo 1 del acuerdo 324 de 1966, emanado por el Honorable Consejo Directivo de la
Universidad de Nariño”.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Ps. Esp. Juan Pablo Herrera Santacruz (Asesor)

Ps. Mg. Sonia Maritza Matabanchoy (Jurado)

Ps. Mg. Edwin Gerardo Luna (Jurado)

San Juan de Pasto, Agosto 2013

AGRADECIMIENTOS

Las autoras de esta investigación desean reconocer a quienes brindaron su apoyo y respaldo a este proceso:

A la universidad de Nariño, el cuerpo docente del programa de Psicología y en especial a Esp. Juan Pablo Herrera Santacruz, asesor de investigación; el Esp. Arsenio Hidalgo, asesor de estadística, , la señora Sandra Liliana Rosero, responsable del Banco de Pruebas psicológicas, y señora Rosario Luna, Secretaria del programa de Psicología.

Se destaca el invaluable aporte del personal y directivos de la Territorial Nariño del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, INCODER, razón y centro de este estudio, especialmente a la Dra. Nohora Eraso, jefe de Control interno.

Finalmente agradecemos a nuestras familias y amigos que nos han apoyado y acompañado durante todo nuestro proceso de formación profesional.

DEDICATORIA

INCIDENCIA DE UNA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO EN TRABAJO EN EQUIPO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA ENTIDAD DEL SECTOR PUBLICO

RESUMEN

El siguiente documento describe los efectos que logró la aplicación de una estrategia de fortalecimiento de trabajo en equipo sobre el clima organizacional de una entidad del sector público: la territorial Nariño del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER), entidad que brinda un importante servicio a un sector tan vital de nuestra sociedad como lo es el campo.

Esta fue una investigación de tipo explicativo con un diseño Pre - experimental pre – prueba pos - prueba con un sólo grupo, en el cual las dimensiones del clima organizacional fueron las variables dependientes evaluadas por medio de la Escala de Clima Organizacional EDCO en una muestra seleccionada por conveniencia. La estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo (variable independiente) se diseñó a partir de la propuesta de los autores Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), Phillips (1994), Caracciolo (2002), Garaigordobil (2003), además de los planteamientos de Team Building de la Universidad de Victoria, y se ejecutó con un grupo de 20 participantes, funcionarios del INCODER, entre los meses de enero a marzo de 2013

Tras el análisis realizado mediante estadística paramétrica, por medio del test de Shapiro-Wilk, la prueba de los signos de Wilcoxon y la prueba T de Student para grupos independientes, se encontró incidencia significativa de la intervención sobre las dimensiones: “relaciones interpersonales” y “estilo de dirección”, además del puntaje total de la escala; las otras seis dimensiones evaluadas por la escala EDCO no presentaron variación significativa, por lo cual se deduce la ausencia de efecto de la intervención sobre las mismas. Sin embargo se concluye que la implementación de este tipo estrategias dentro del ámbito organizacional y el sector público son de gran apoyo a la dinámica laboral y personal de los participantes, y pueden generar aportes significativos.

Palabras clave: Clima organizacional, trabajo en equipo, diagnóstico organizacional

ABSTRACT

This paper describes the effects of the implementation of a strategy to strengthen teamwork over organizational climate in a public sector entity: Nariño regional headquarters of The Colombian Institute for Rural Development (INCODER), an organization that provides an important service to a vital sector of our society, such as the country.

This was an explanatory type Research with Pre - experimental pre - test post - test with a single group design, in which, organizational climate dimensions constituted the dependent variables that were evaluated by the Organizational Climate Scale EDCO in a convenience-selected sample. The strategy of strengthening teamwork (independent variable) was designed from the authors Gibson, Ivancevich, Donnelly and Konopaske (2006), Phillips (1994), Caracciolo (2002), Garaigordobil (2003), as well as the approaches of Team Building from University of Victoria, and ran with a group of 20 participants, INCODER workers, between the months of January-March, 2013.

After the analysis by parametric statistics, using the Shapiro-Wilk test, the Wilcoxon signs test, and the Student T test for independent groups, was found significant impact of the intervention on the dimensions: "interpersonal relationships" and "management style," plus the total scale score. The other six dimensions evaluated by the EDCO scale showed no significant variation, from which it follows the lack of effect of the intervention over these. However, it concludes that the implementation of such strategies within the organizational environment and the public sector are supportive to the professional and personal dynamics of participants, and can generate significant contributions.

Keywords: Organizational climate, Teamwork, Organizational diagnosis

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
METODOLOGÍA	19
Paradigma	19
Tipo de estudio	19
Diseño	20
Participantes	21
Instrumento de Medición	21
Calificación de la prueba	22
Variables	23
Variable Dependiente	23
Variable Independiente	23
Variables Intervinientes	23
Hipótesis	24
Hipótesis de Trabajo	24
Hipótesis Nula	24
Hipótesis alterna	24
Elementos Éticos y Bioéticos	24
RESULTADOS	26
Procedimiento	26
Análisis de resultados	27
Descripción de resultados por intervalos por dimensión	32
Relaciones Interpersonales	32
Estilo de Dirección	33
Sentido de Pertenencia	33
Retribución	34
Disponibilidad de Recursos	35
Estabilidad	35
Claridad y coherencia en la dirección	36
Valores Colectivos	37
Total Escala	38
DISCUSIÓN	39
Relaciones interpersonales	39
Estilo de Dirección	41
Sentido de Pertenencia	43
Retribución	44
Disponibilidad de Recursos	45
Estabilidad	47

Claridad y coherencia en la dirección	48
Valores Colectivos	50
Escala Total	52
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Prueba de Shapiro-Wilk	27
Tabla 2. Significancia de las diferencias de las medias por dimensiones y puntaje total de pre-test y post- test según Prueba T de Student para muestras relacionadas	28
Tabla 3. Significancia de las diferencias de las medianas de las dimensiones retribución (R y RA) y estabilidad (E y EA) en pre-test y post- test según prueba estadística no paramétrica de los Signos de Wilcoxon para muestras relacionadas	29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diseño pre - experimental pre - prueba, pos - prueba con un sólo grupo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)	20
Figura 2. Diferencias de las medias por dimensión entre las aplicaciones pre-prueba y post-prueba.	30
Figura 3. Diferencias de las medias en el total de la escala entre las aplicaciones pre-prueba y post-prueba	31
Figura 4. Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Relaciones Interpersonales en pre-test y post-test	32
Figura 5. Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Estilo de Dirección en pre-test y post-test	33
Figura 6. Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Sentido de pertenencia en pre-test y post-test	34
Figura 7. Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Retribución en pre-test y post-test	34
Figura 8. Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Disponibilidad de recursos en pre-test y post-test	35
Figura 9. Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Estabilidad en pre-test y post-test	36
Figura 10. Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Claridad y Coherencia en la Dirección en pre-test y post-test	36
Figura 11. Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Valores colectivos en pre-test y post-test	37
Figura 12. Porcentajes de respuestas por intervalos para el total de la escala en pre-test y post-test	38

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Escala de Clima Organizacional EDCO (Quevedo y Cols., 2006)

Anexo 2. Formato de Validación para Jueces

Anexo 3. Formato de Consentimiento Informado

Anexo 4. Estrategia de Fortalecimiento en Trabajo en Equipo

Anexo 5. Formato de seguimiento de sesión

Anexo 6. Material de apoyo a la estrategia de intervención en trabajo en equipo

INTRODUCCIÓN

La presente investigación buscó determinar la incidencia que puede tener la aplicación de una estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo sobre el clima organizacional del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER) - Territorial Nariño. Esta investigación está planteada desde el paradigma cuantitativo, en el cual mediante información cuantificable y una estructura lógica basada en teorías y estudios específicos se describe o trata de explicarse los fenómenos sociales que son foco de interés (Briones, 1996). El tipo de estudio es explicativo, puesto que se buscó determinar los efectos de una estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo (variable independiente) sobre el clima organizacional del INCODER - Territorial Nariño (variable dependiente). El diseño de esta investigación es pre-experimental pre prueba -pos prueba con un solo grupo, en el cual, el grupo participante recibe un test o prueba previa, seguida de la intervención, para luego aplicar nuevamente la prueba utilizada (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2006).

Para abordar el tema de esta investigación se hizo necesaria una revisión teórica que cimentara los planteamientos y permitiera posteriormente el análisis y estructura del resultado investigativo. De esta manera, se reconoce a la organización como primer elemento, pues es esta la que acoge todos los procesos; así, esta investigación ha abordado la organización como sistema, perfilándola como una compleja combinación de recursos, dinámicas y factores que influyen en el desarrollo de la misma y en el de quienes hacen parte de ella. De acuerdo con Mélese, (1968, citado en Rodríguez, 2002, p. 29):

Pensar en una empresa o en un servicio público como un sistema, es reconocer que todo organismo está compuesto de múltiples partes interconectadas de manera compleja, en evolución permanente bajo la acción del universo exterior, y que debe ser orientado hacia la realización de objetivos globales.

Analizar la organización desde la mirada sistémica implica comprenderla como un sistema en el que el dinamismo y el cambio hacen parte de un ensamblaje donde la coordinación y creación de características únicas dirigidas hacia objetivos puntuales y en común, son el fundamento de su dinámica, y en donde cualquier acción individual tendrá su repercusión en el colectivo en el proceso de evolución de la organización como un sistema vivo de decisiones y recursos.

Dentro de un sistema organizacional, la relación que se teje entre quienes hacen parte de él y las labores y tareas, la autoridad y las normas, el espacio físico y el encuentro que crea vínculos significativos entre compañeros, son elementos que interactúan y se conjugan bajo el concepto de clima organizacional, el cual encierra todas estas características para abordar la realidad de la organización, comprendiendo el panorama complejo de este escenario que es cíclicamente causa y fin, a partir de los encuentros relacionales.

Para intereses de esta investigación y debido a la gran cantidad de principios propuestos alrededor de este concepto, se retoma como el más acertado el planteamiento de Toro (2001, citado en Aguilera, 2008), quien señala que las percepciones construidas en la organización son claves en la composición de la realidad que se vive en el trabajo, como la manera de desempeñar sus funciones y la forma en que se plantean sus objetivos y su métodos a utilizar. Así el ambiente laboral que circunda el desarrollo de una tarea dentro de la organización debe ser comprendido como un entorno complejo constituido por el conjunto de percepciones compartidas que influyen en la determinación de acciones, reacciones y decisiones de quienes hacen parte de la organización; esto es lo que se denomina clima organizacional y es la base que configura la dinámica de la misma.

Así mismo se hace necesario reconocer las dimensiones que lo componen, puesto que como lo señala Sandoval (2004) estas son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, así que identificarlas y conocerlas permite realizar un diagnóstico organizacional preciso. Para efectos de este estudio se consideran las dimensiones planteadas por Quevedo y Cols. (2006), las cuales se emplearon en la elaboración de la Escala de Clima Organizacional EDCO, instrumento esencial para esta investigación. Estas dimensiones son: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

Después de considerar los elementos anteriores hay que señalar el concepto que fundamenta la creación y el desarrollo de la estrategia de fortalecimiento propuesta para llevar a cabo esta investigación: el trabajo en equipo. Este es definido por Rodríguez (1991) como una actividad social que demanda competencias de comunicación, colaboración y "saber entenderse" pensando en y con los demás. Por su parte Morales (1995) señala que el

trabajo en equipo ha sido una de las respuestas por la que han optado las organizaciones para enfrentar la turbulencia del medio ambiente, la incertidumbre creciente, la dinámica del cambio social y las exigencias de incrementar la productividad y calidad, es decir que el trabajo en equipo se convierte en un elemento fundamental para modernizar una organización. La complejidad del entorno laboral hace necesario que los trabajadores se desenvuelvan en un amplio campo de cambios y novedades que ponen a prueba su competencia y eficacia, además de su habilidad para responder a situaciones particulares que exigen flexibilidad, capacidad de adaptación y compromiso suficientes para enfrentarlas y satisfacer con éxito los retos y desafíos laborales. Gil y Alcover (2003) señalan que en las organizacionales los diferentes tipos de equipos de trabajo se erigen como células básicas, y el trabajo en equipo se constituye en el instrumento esencial para desarrollar todo proceso laboral. De esta manera, el trabajo en equipo y la sinergia que este propicia, surgen como una herramienta eficaz para lograr un mayor nivel de calidad y funcionalidad organizacional, puesto que el desarrollo de objetivos y metas nunca puede figurar como una labor individual, sino por el contrario, su eficacia depende de la concentración de varios saberes y ciencias que al encontrarse frente a una temática puntual puedan complementarse y alimentarla desde múltiples visiones. En el caso específico de la Territorial Nariño del INCODER, el trabajo requiere la asociación de personas con diversos niveles de formación en múltiples áreas del conocimiento, que al cumplir sus funciones en equipos se ven expuestos a situaciones específicas en cuanto a sus dinámicas laborales y de convivencia, las cuales podrían volverse problemáticas sin la atención adecuada que muchas veces se omite al priorizar el cumplimiento de las tareas asignadas. Por todo esto, se consideró importante desarrollar un abordaje del trabajo en equipo como un recurso valioso dentro la organización y su crecimiento, de manera que se lleve a cabo de forma precisa según las necesidades y recursos de la organización y no se cometan errores al dejar que las herramientas y habilidades de los trabajadores se empleen en un sentido contrario al productivo y a la satisfacción y beneficio conjuntos.

Así, es posible conjugar clima organizacional y trabajo en equipo, puesto que este último al ser una estrategia importante en el medio laboral que además del cumplimiento de tareas impulsa el desarrollo de competencias y efectividad, puede configurarse como un fenómeno que aportará a la construcción de un mejor clima organizacional, el cual al

conjugar el ambiente que permea la organización y la experiencia que quienes hacen parte de ella viven, se vería afectado en varios niveles por la forma de abarcar los procesos organizacionales.

Partiendo de la hipótesis formulada desde la teoría, se buscó ponerla a prueba en una realidad concreta en una entidad del sector público de la ciudad de Pasto. La entidad participante en este estudio es la Territorial Nariño del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural INCODER, el cual es un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, orientado a ejecutar la política agropecuaria y de desarrollo rural, facilitar el acceso a los factores productivos, fortalecer a las entidades territoriales y sus comunidades, y propiciar la articulación de las acciones institucionales en el medio rural bajo principios de competitividad, equidad, sostenibilidad, multifuncionalidad y descentralización, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pobladores rurales y al desarrollo socioeconómico del país (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2003). La población participante fueron 20 funcionarios de esta entidad, quienes se seleccionaron por muestreo de conveniencia, siguiendo criterios organizacionales e intereses propios del estudio.

Para llevar a cabo los objetivos de esta investigación se utilizó la Escala de Clima Organizacional EDCO desarrollada en la Fundación Universitaria Konrad Lorenz de Colombia por Quevedo, Acero, Echeverri, Lizarazo y Sanabria (2006). Esta escala tiene como objetivo identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y se seleccionó por su pertinencia ante los objetivos de la investigación, además por la oportunidad de aplicación gratuita que facilitan los autores para uso específico de esta investigación en particular, lo cual es una excepción entre los instrumentos de este tipo existentes en el medio que usualmente son de uso comercial y pago.

Por otra parte, la estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo propuesta en este estudio se desarrolló a partir de estudios y teorías respecto al trabajo en equipo y la construcción de equipos eficaces planteadas por Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), Phillips (1994), Caracciolo (2002), Garaigordobil (2003), además de los planteamientos de Team Building de la Universidad de Victoria (2005). Esta se estructuró en cuatro focos de intervención desarrollados en dos sesiones de trabajo de 60 minutos de

duración cada uno. En estos espacios se abordaron temas concretos de manera práctica y vivencial, lo que permitió una conexión importante y significativa con los participantes y con las temáticas propuestas y sus objetivos. Cada sesión se estructuró en tres momentos: Dinámica de contacto, dinámica de desarrollo de tema y conversatorio y retroalimentación.

Para sistematizar y analizar los datos derivados del procedimiento se empleó el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 20, el cual es una herramienta informática de manejo de datos estadísticos específicamente programada para apoyar los procesos investigativos de las ciencias sociales.

Este informe condensa los resultados obtenidos de todo el proceso. La primera parte detalla los objetivos que orientan la investigación y la metodología de trabajo que aporta los criterios científicos que permitieron canalizar una serie de herramientas teórico-prácticas en función del abordaje y desarrollo de temáticas investigativas. A continuación se da lugar a la descripción y análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación del pre test, intervención y post test y a la discusión de los mismos. Este apartado describe como algunas de las dimensiones del clima organizacional han sufrido cambios como efecto de la intervención, lo cual se hace evidente en la comparación estadística de las medias y medianas obtenidas en cada dimensión durante los dos momentos de medición; al igual que aborda las dimensiones que no han cambiado. De esta manera se hace posible formular un panorama completo acerca de la vivencia del clima organizacional en esta población, y del aporte que es posible generar desde la psicología organizacional.

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la incidencia de una estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural - Territorial Nariño.

Objetivos específicos

Describir las dimensiones del clima organizacional en los funcionarios de la Territorial Nariño del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural.

Implementar una estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo acorde a las necesidades detectadas en el clima organizacional de la Territorial Nariño del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural.

Establecer los efectos que alcanza una estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo sobre el clima organizacional de los funcionarios de la Territorial Nariño del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, a partir del análisis estadístico de los niveles de las dimensiones del clima previos y posteriores a la implementación de dicha estrategia.

METODOLOGÍA

Paradigma

Esta investigación se desarrolló dentro del paradigma cuantitativo. De acuerdo con Briones (1996) la investigación social cuantitativa está directamente basada en el paradigma explicativo, el cual utiliza preferiblemente información cuantitativa o cuantificable para describir o tratar de explicar los fenómenos que estudia, en las formas que es posible hacerlo en el nivel de estructuración lógica en el cual se encuentran las ciencias sociales actuales.

Tipo de estudio

El estudio se clasifica como explicativo, es decir que para su desarrollo se manipula una variable independiente en un experimento, con el fin de observar su efecto en el comportamiento, el cual se estima en la variable dependiente. Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones

entre conceptos, es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Esta investigación determinó el efecto que sobre los niveles de las dimensiones del clima organizacional generó la implementación de una estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo en un grupo de funcionarios vinculados a la Territorial Nariño del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER). Esto se hizo con el propósito de verificar la propuesta teórica de que la intervención en un área específica de un sistema organizacional puede tener repercusiones positivas en la vivencia del clima general dentro de la misma.

Diseño

El diseño que corresponde a los intereses de esta investigación es pre-experimental pre - prueba pos - prueba con un sólo grupo, el cual según Hernández, Fernández, y Baptista (2006) “consiste en que a un grupo se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al tratamiento.” (p. 209). El diseño se diagrama como sigue:

G O1 X O2

Figura 1. *Diseño pre - experimental pre - prueba, pos - prueba con un sólo grupo.*
(Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Los autores describen que en este tipo de diseños se aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental a un grupo (O1 en la Figura 1), para luego administrarle el tratamiento o intervención específicos (correspondiente a X en la misma figura) y finalmente se aplica una prueba posterior a dicho tratamiento (O2 en la Figura 1) .

De esta manera, el diseño ofrece una ventaja en cuanto a que permite definir una línea de base, o sea, un punto de referencia inicial que establece el nivel que tenía el grupo en la variable dependiente antes del estímulo. Es decir, proporciona la posibilidad de hacer un seguimiento del grupo con el fin de valorar la presencia de cambios significativos.

Participantes

Este estudio se llevó a cabo con 20 personas, hombres y mujeres con edades entre 25 y 55 años de edad con estudios profesionales en áreas como derecho, ingeniería, economía y trabajo social, todos ellos son residentes en la ciudad de Pasto y figuran como funcionarios de tiempo completo de la Territorial Nariño del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER) con sede en la ciudad. Este grupo se escogió mediante un muestreo por selección intencionada o de conveniencia, considerando el interés de estas personas por participar en el proceso al igual que la distribución del personal, según la cual la mitad permanece tiempo completo en las instalaciones, mientras que el resto debe realizar sus funciones fuera de la sede.

Instrumento de medición

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) (Ver Anexo 1.), desarrollada en la Fundación Universitaria Konrad Lorenz de Colombia por Quevedo, Acero, Echeverri, Lizarazo y Sanabria (2006). Esta prueba es referenciada en el artículo "Escala de Clima Organizacional EDCO" posteoado por Ana Quevedo en la página web <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>. Dicho instrumento se seleccionó por su pertinencia ante los objetivos de la investigación, además por la oportunidad de aplicación gratuita que facilitaron los autores para uso específico de este estudio en particular, lo cual es una excepción entre los instrumentos de este tipo existentes en el medio que usualmente son de uso comercial y pago.

Considerando que este instrumento ha sido empleado básicamente para evaluar el clima en entidades del sector privado, fue necesario someterlo a una evaluación por jueces antes de realizar el pre-test, con el fin de verificar que el lenguaje y la forma de los enunciados estén acordes al contexto organizacional en la que se llevó a cabo la investigación. Esta evaluación fue desarrollada por dos funcionarias de la entidad, quienes hacen parte de las áreas de Talento Humano y de Control Interno. Estas personas emitieron un concepto favorable sobre la estructura de la prueba, la redacción de los ítems y la pertinencia de la prueba en general, por lo cual la aplicación se llevo a cabo manteniendo la fidelidad a la estructura original del instrumento (Ver Anexo 2).

La EDCO fue construida con el propósito de identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización. Adicionalmente proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La prueba va dirigida a funcionarios de empresas dentro del área administrativa, consta de 40 ítems y se puede desarrollar en un tiempo de 40 minutos. Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala (Quevedo y Cols., 2006).

Los autores plantean las siguientes ocho sub escalas que componen la EDCO y que evalúan las dimensiones específicas del clima organizacional:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección
- Valores colectivos

Esta prueba fue validada mediante la investigación en población laboralmente activa en Colombia, establecida mediante criterio de jueces, obteniendo un puntaje de 0,85. Por otra parte, la confiabilidad fue comprobada mediante la prueba Alpha de Cronbach obteniendo 0.92, lo que indica un nivel alto en este aspecto (Quevedo y Cols., 2006).

Calificación de la prueba

Los autores de la prueba proponen que para su calificación se debe tener en cuenta la existencia de ítems positivos y negativos y la variación en cuanto a su calificación. De esta manera los ítems positivos encontrados son: 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40. Estos ítems se califican así:

- Siempre = 5
- Casi siempre=4

Algunas veces =3

Muy pocas veces =2

Nunca =1

Son ítems negativos los siguientes: 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39. Su calificación se hace de la siguiente manera:

Nunca =5

Muy pocas veces =4

Algunas veces = 3

Casi siempre =2

Siempre =1

Teniendo en cuenta las instrucciones de los autores, el proceso de calificación para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realiza según la siguiente clasificación: para el puntaje total de la escala se establecen tres intervalos de igual tamaño entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200), dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre tres y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.

Promedio: De 94 a 147 puntos

Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Siguiendo esta misma lógica, la puntuación por dimensión se realizó a partir de el puntaje mínimo y máximo (cinco y 25), generando la siguiente clasificación:

Nivel Bajo: De cinco a 11 puntos.

Promedio: De 12 a 18 puntos

Nivel alto: De 19 a 25.

Variables

En este estudio se consideraron tres tipos de variables:

Variables dependientes

Se refiere a los niveles del clima organizacional.

Variable independiente

Es la estrategia de fortalecimiento de trabajo en equipo.

Variables intervinientes

Para garantizar una eficacia del tratamiento se controló dos variables que de alguna manera podían afectar los resultados:

Lugar de intervención. El pre - test, las intervenciones y el post-test se realizaron en un lugar fijo e invariable, el cual corresponde al auditorio de la entidad.

Tiempos de intervención. Se mantuvo un horario fijo para cada sesión evitando prolongaciones o disminuciones sustanciales de tiempo, cada sesión se desarrolló los días martes, iniciando a las cinco de la tarde para terminar 50 minutos después.

Hipótesis

Hipótesis de trabajo

La implementación de una estrategia de fortalecimiento de trabajo en equipo genera diferencias significativas sobre los niveles de las dimensiones del clima organizacional en el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER) Territorial Nariño.

Hipótesis nula

Los niveles de las dimensiones del clima organizacional en el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER) Territorial Nariño permanecen indiferentes ante la implementación de una estrategia de fortalecimiento de trabajo en equipo.

Hipótesis alterna

La implementación de una estrategia de fortalecimiento de trabajo en equipo disminuye los niveles de las dimensiones del clima organizacional en el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER) Territorial Nariño.

Elementos Éticos y Bioéticos

Esta investigación estuvo amparada por los principios contemplados en la ley 1090 del año 2006, según la cual el interés de contribuir al desarrollo de la Psicología y al bienestar humano requiere abordar la investigación respetando la dignidad y el bienestar de las personas que participan en ella, actuando en pleno conocimiento de las normas legales y de los estándares profesionales que regulan la conducta de la investigación con participantes humanos.

En el orden de respeto hacia el Código Deontológico y Bioético para el Ejercicio de la Profesión de Psicología se mantuvo estricta reserva sobre los datos generados a partir del ejercicio investigativo, los cuales fueron de uso exclusivo para los intereses de este estudio y manejados bajo los criterios de seguridad y responsabilidad necesarios para mantener la privacidad de los implicados. Así mismo la recolección de datos fue precedida por la

autorización escrita de los usuarios a través del diligenciamiento del correspondiente consentimiento informado (Ley 1090, 2006) (Ver Anexo 3.).

Las investigadoras asumen la responsabilidad sobre los materiales, insumos y procesos empleados durante el curso del estudio, así como por los datos obtenidos y los resultados derivados de todo el proceso y de la disposición y divulgación de los mismos (Ley 1090, 2006).

RESULTADOS

Procedimiento

El primer contacto con la población de funcionarios de la Territorial Nariño del INCODER se realizó en el mes de Enero del presente año, en una reunión en la que se expuso las generalidades de la investigación y fue posible seleccionar a un grupo de personas interesadas en hacer parte del proceso de intervención, con quienes se acordó los términos de diligenciamiento del consentimiento informado y aplicación del pre- test y post-test, además de definir el espacio y horario más conveniente para llevar a cabo los encuentros, este se fijó para los días martes a partir de las cinco de la tarde en el auditorio de la entidad.

Una vez diligenciado el formato de consentimiento informado, se llevó a cabo el pre – test en el grupo por medio de la aplicación de la Escala de Evaluación del Clima Organizacional EDCO, con el fin de determinar la línea de base y enriquecer la estrategia de intervención de acuerdo con lo encontrado.

El día 19 de febrero de 2013 se dio inicio a la implementación de la estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo, la cual se extendió durante ocho semanas con un encuentro semanal de 50 minutos cada uno, manteniendo constantes la duración, el espacio y la estructura de sesión, que comprende: una dinámica de contacto, una dinámica de desarrollo de tema, un espacio de conversatorio y retroalimentación. Cada una de estas sesiones contó además con material de apoyo diseñado exclusivamente para fortalecer las temáticas abordadas en esta estrategia.

La cantidad de sesiones se definió de acuerdo con las dimensiones que evalúa la Escala EDCO, con el fin de cubrir todos los aspectos considerados dentro del concepto de clima en la organización que señalan Quevedo y Cols. (2006) en el planteamiento de dicha escala. La estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo se amplía en el Anexo 4.

Una vez finalizada la aplicación del programa de intervención se procedió a realizar el post test por medio de la segunda aplicación de la Escala de Evaluación del Clima organizacional EDCO, con el fin de determinar si la intervención había generado efectos sobre los niveles de las dimensiones del clima organizacional.

Terminado este proceso, se realizó el análisis estadístico de los datos recolectados, utilizando el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 20, el cual es una herramienta informática de manejo de datos estadísticos específicamente programada para apoyar los

procesos investigativos de las ciencias sociales.

Análisis de Resultados

Una vez creada la base de datos con los resultados obtenidos en las dos aplicaciones de la Escala EDCO (pre test y post test), era necesario verificar si estos resultados presentaban una distribución normal, para lo cual se aplicó el test de Shapiro-Wilk, el cual según Jiménez (2006) es adecuado para muestras pequeñas ($n < 50$) y su objetivo es comprobar si con base en la información suministrada por la muestra se puede aceptar que la población de origen sigue una determinada distribución de probabilidad.

Tabla 1.

Prueba de Shapiro-Wilk

Dimensiones	PRE-TEST			POST-TEST		
	Shapiro-Wilk			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Relaciones Interpersonales	,919	20	,095	,951	20	,381
Estilo de dirección	,970	20	,755	,925	20	,125
Sentido de pertenencia	,969	20	,731	,913	20	,073
Retribución	,891	20	,028	,888	20	,024
Disponibilidad de recursos	,973	20	,808	,941	20	,250
Estabilidad	,884	20	,021	,963	20	,613
Claridad y coherencia en la dirección	,936	20	,201	,940	20	,239
Valores Colectivos	,970	20	,757	,938	20	,223
Puntaje Total	,948	20	,337	,980	20	,928

Tal como se muestra en la Tabla 1., se encontró una distribución normal, es decir con un p valor superior a 0.05 en los datos correspondientes a las dimensiones: "relaciones interpersonales", "estilo de dirección", "sentido de pertenencia", "disponibilidad de recursos", "claridad y coherencia en la dirección" y "valores colectivos", además del puntaje total de la escala. En cuanto a las dimensiones "estabilidad" y "retribución", no presentaron una distribución normal, ya que el resultado de la prueba arroja un p valor de 0,028 en pre-test y 0,024 en post -test en la dimensión "retribución", y un p valor de 0,021 en pre-test y 0,613 en post-test para la dimensión "estabilidad". Esta última, al presentar esa

diferencia entre las dos aplicaciones hubo de ser tratada como una variable que no presenta normalidad.

Tabla 2.

Significancia de las diferencias de las medias por dimensiones y puntaje total de pre-test y post- test según Prueba T de Student para muestras relacionadas

Dimensión	Media Pre-test	Media Post-test	Diferencia	Sig.
Relaciones Interpersonales	18,15	20,10	1,950	0,006
Estilo de Dirección	17,55	19,2	1,650	0,016
Sentido de Pertenencia	18,05	17,45	-0,600	0,419
Disponibilidad de Recursos	19,95	20,25	0,300	0,647
Claridad y Coherencia en la dirección	20,2	20,05	-0,150	0,845
Valores Colectivos	15,9	16,55	0,650	0,384
Puntaje Total Escala	149,4	152,55	3,150	0,002

Al conocer las dimensiones que presentan una distribución normal, se sometieron a la prueba T de Student con el fin de determinar si existe una diferencia significativa en los puntajes en los niveles de las dimensiones del clima organizacional previos y posteriores a la aplicación de la estrategia de intervención (Ver Tabla 2.)

Hay que señalar que los puntajes que señalan la presencia de un cambio significativo son aquellos ubicados por debajo de un p valor menor que 0.05 ($<0,05$).

De esta forma, tal como detalla la Tabla 2. el cambio estadísticamente significativo es evidente en las dimensiones: "relaciones interpersonales" (0,006) y "estilo de dirección" (0,016). Además se encontró una variación significativa en el puntaje total de la escala correspondiente a 0.002.

Las dimensiones: "sentido de pertenencia" (0,419), "disponibilidad de recursos" (0,647), "claridad y coherencia en la dirección" (0,845) y "valores colectivos" (0,384), no

presentan un nivel de cambio estadísticamente significativo, lo cual indica que el comportamiento de la población participante no tuvo variación frente a estas dimensiones tras la aplicación de la estrategia de intervención.

En cuanto a las dimensiones "retribución" y "estabilidad" las cuales no presentaron una distribución normal, se hizo necesaria la aplicación de la prueba estadística no paramétrica de los Signos de Wilcoxon, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2006) permite comparar la mediana de dos muestras, su relación y determinar si existen diferencias entre ellas.

El resultado de la prueba para cada dimensión se detalla en la tabla 3.

Tabla 3.

Significancia de las diferencias de las medianas de las dimensiones retribución (R y RA) y estabilidad (E y EA) en pre-test y post- test según prueba estadística no paramétrica de los Signos de Wilcoxon para muestras relacionadas

Hipótesis nula	Sig.	Decisión
La mediana de las diferencias entre Puntaje_R y Puntaje_R_A es igual a 0	0,752	Aceptar la hipótesis nula
La mediana de las diferencias entre Puntaje_E y Puntaje_E_A es igual a 0	0,173	Aceptar la hipótesis nula

Considerando que el nivel de significancia estadística debe ser inferior a 0,05, se encuentra que las dimensiones "retribución" y "estabilidad" no presentan variación en los puntajes que permitan considerar la presencia de cambios significativos ligados a la aplicación de la estrategia de intervención sobre los niveles de clima organizacional para esta población. Esto permite considerar que para estas dos dimensiones se aprueba la hipótesis nula planteada en el estudio.

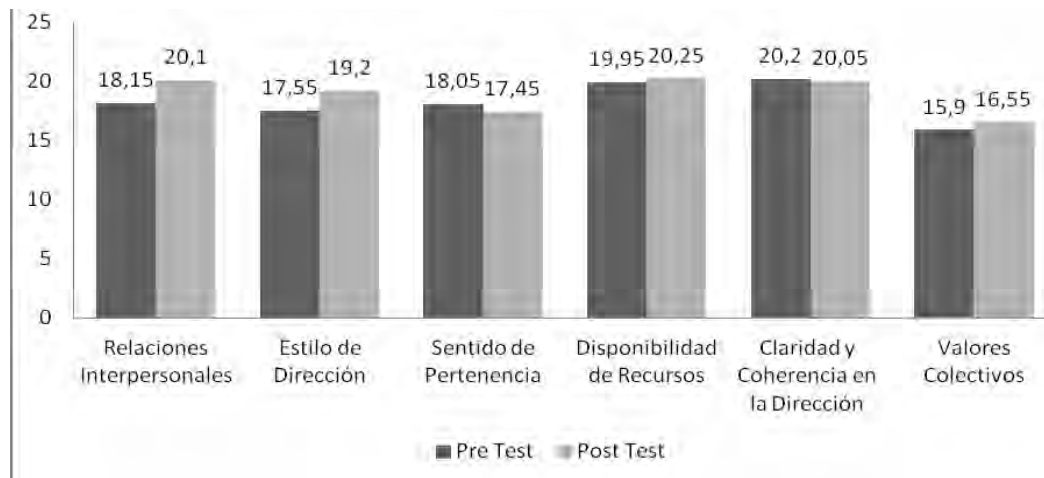


Figura 2.

Diferencias de las medias por dimensión entre las aplicaciones pre-prueba y post-prueba.

La figura 2. ilustra de manera comparativa el comportamiento de las dimensiones en el pre-test y el post-test, evidenciando que la dimensión "relaciones interpersonales" tiene un incremento de 1,950 en la media, como ya se menciono anteriormente esta diferencia logra ser estadísticamente significativa (sig. 0,006) por lo cual cabe suponer que para esta dimensión se aprueba la hipótesis de trabajo. En concordancia con la clasificación de valoración de la prueba EDCO, esta dimensión se encuentra en un primer momento en un nivel medio, pasando a un nivel alto en el post-test, mediando la aplicación de la intervención.

La dimensión "estilo de dirección" tiene un incremento de 1,650 en la media, de la misma manera, cabe decir que se aprueba la hipótesis de trabajo en la medida en que dicha diferencia puede considerarse estadísticamente significativa. De acuerdo con lo establecido en los criterios de valoración de la prueba EDCO durante el pre-test el puntaje de esta dimensión se ubicaba dentro el rango medio y tras la aplicación de la intervención el puntaje de post-test se ubica en el nivel alto.

La dimensión "sentido de pertenencia" presenta una diferencia negativa de -0,600. Aunque dicha diferencia no supera el umbral de significancia estadística que permita aprobar la hipótesis alterna, es importante analizar los factores que pudieran estar ligados a

este comportamiento. En cuanto a la clasificación de puntajes de la escala EDCO, esta dimensión se mantiene en un nivel medio.

La dimensión "disponibilidad de recursos" tiene un incremento de 0,300 en la media, esta diferencia tampoco permite lanzar conclusiones puntuales acerca de la relevancia de la intervención sobre la variación de sus puntajes. Esta dimensión se mantiene en un nivel alto en los dos momentos de evaluación, según los intervalos de calificación de la prueba EDCO.

La dimensión "claridad y coherencia en la dirección" muestra un decrecimiento de -0,015 en la media, este valor que puede considerarse bajo permite inferir que prácticamente no hubo variación entre las dos mediciones, por lo cual la intervención puede considerarse inocua. Así mismo, la clasificación de este puntaje se mantiene en el rango alto.

La dimensión "valores colectivos" tiene un incremento de 0,650 en la media. Dicha diferencia no alcanza a ser considerada significativa (sig. 0,384), por lo cual no es posible aprobar la hipótesis de trabajo para esta dimensión. Según los intervalos de calificación de la prueba EDCO, esta dimensión se mantiene en un nivel medio en los dos momentos de evaluación.

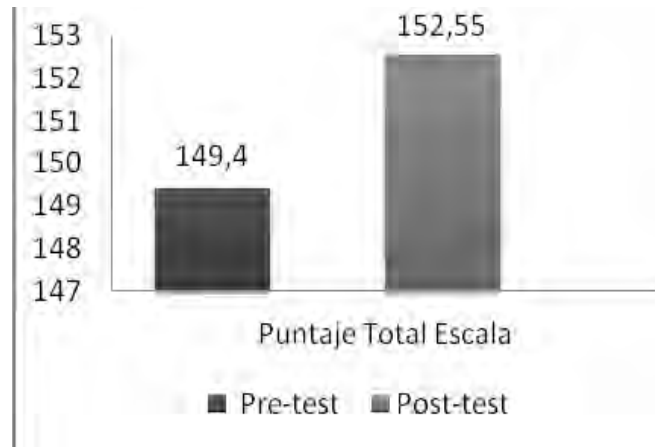


Figura 3.

Diferencias de las medias en el total de la escala entre las aplicaciones pre-prueba y post-prueba

Como indica la figura 3. El puntaje total de la escala presenta un incremento de 3,150 en la media, dando cuenta de una diferencia altamente significativa (sig. 0,002). Esta diferencia permite aprobar la hipótesis de trabajo, en la medida en que se comprueba que la aplicación de la estrategia de fortalecimiento de trabajo en equipo logra generar un efecto positivo en los niveles generales del clima organizacional del INCODER. A pesar de esta variación, los puntajes totales del clima organizacional se mantienen dentro de un rango alto, según se especifica en los parámetros definidos por Quevedo y Cols. (2006).

Descripción de resultados por intervalos por dimensión

Relaciones interpersonales

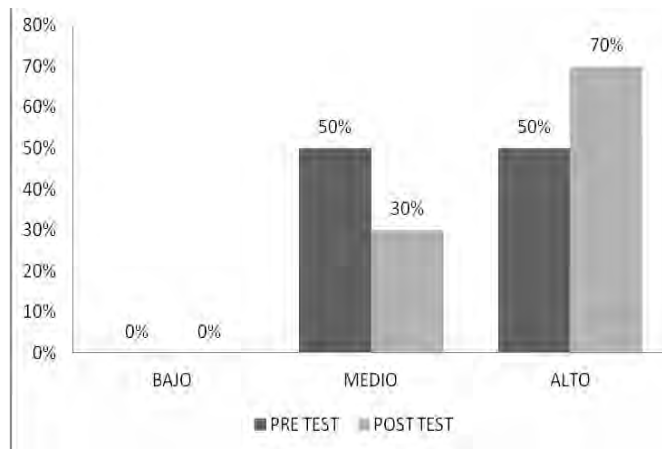


Figura 4.

Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Relaciones Interpersonales en pre-test y post-test

En cuanto a la dimensión relaciones interpersonales se evidencia que no se presentaron puntajes bajos en ninguna de las aplicaciones de la prueba que indicarían deficiencias en este aspecto. En el pre-test, la evaluación sobre esta dimensión se dividía equitativamente entre los intervalos “medio” y “alto”. En el post-test se encuentra que se logró incrementar el porcentaje de respuestas en el intervalo “alto” en un 20%, lo cual

señala la incidencia de la estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo sobre esta dimensión del clima organizacional en el INCODER (Ver Figura 4.).

Estilo de dirección

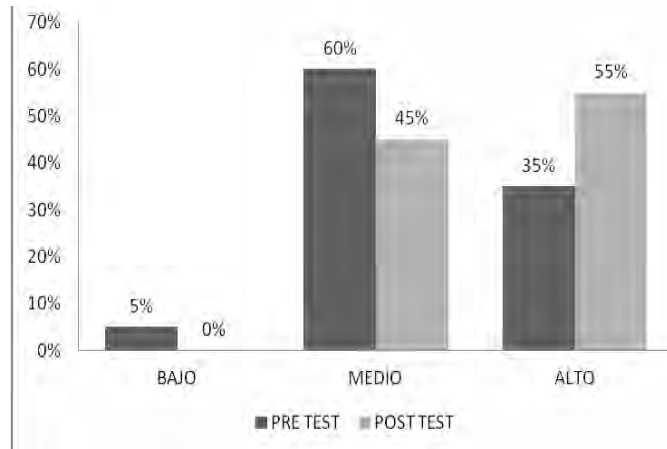


Figura 5.

Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Estilo de Dirección en pre-test y post-test

De acuerdo con la Figura 5. en la dimensión estilo de dirección inicialmente la mayoría de puntajes se agrupaban en el intervalo “medio”. En el pre-test, la valoración sobre esta dimensión se inclinaba principalmente hacia un rango intermedio, en el post-test se evidencia el incremento del porcentaje de respuestas en el intervalo “alto” en un 20%, y se destaca que no se presentaron respuestas en el nivel “bajo”, lo cual puede tomarse como una evidencia de la incidencia positiva de la intervención.

Sentido de pertenencia

Teniendo en cuenta la Figura 6. puede decirse que la dimensión sentido de pertenencia ha experimentado un comportamiento contrario al esperado, puesto que en las dos evaluaciones la mayoría de los puntajes se ubican en el rango “medio”, pero en el post-test este rango se incrementa en perjuicio de los valores en el rango “alto” que descienden un 15%. Remitiéndose a los valores estadísticos ya señalados esta diferencia no tiene

significancia estadística, sin embargo se hace necesario considerar los factores que puedan estar ligados a esta tendencia.

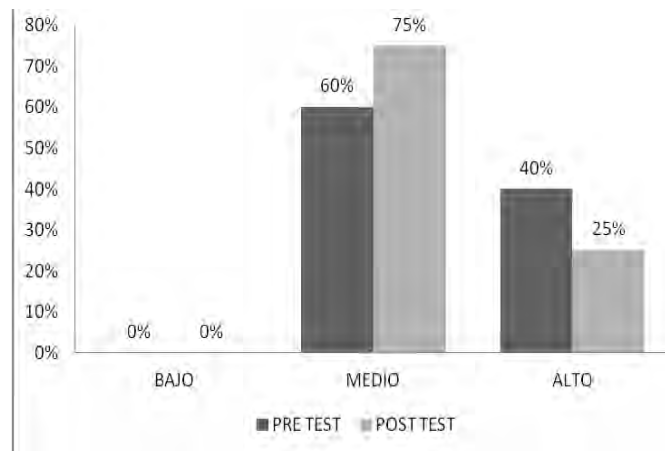


Figura 6.

Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Sentido de pertenencia en pre-test y post-test

Retribución

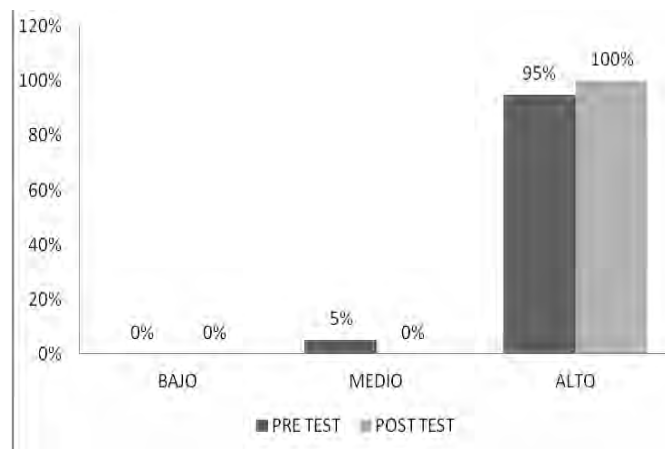


Figura 7.

Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Retribución en pre-test y post-test

La dimensión retribución presenta un comportamiento estable, el cual se evidencia en que tanto en pre-test como en post-test la gran mayoría de las respuestas se ubican en el intervalo “alto”, lo cual puede asociarse con una valoración positiva respecto a la

remuneración frente a las demandas de trabajo, este comportamiento indica que la estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo fue indiferente frente a la evaluación de esta dimensión (Ver Figura 7.).

Disponibilidad de recursos

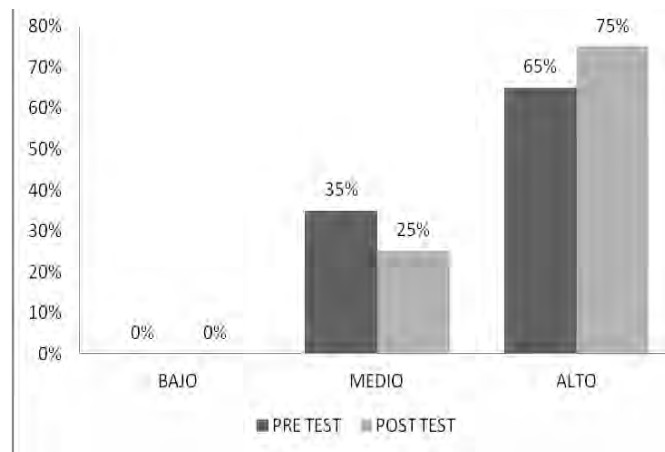


Figura 8.

Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Disponibilidad de recursos en pre-test y post-test

A partir de la información ilustrada en la Figura 8 puede decirse que la dimensión disponibilidad de recursos presenta en los dos momentos de evaluación una tendencia a puntuar en el intervalo “alto” el cual logra incrementarse un 10% más en el post-test. Según se señaló anteriormente, esta diferencia no logra ser considerada como estadísticamente significativa, de forma que pueda considerarse un resultado derivado de la aplicación de la estrategia, sin embargo es importante considerar los factores que puedan estar asociados a dicha tendencia.

Estabilidad

A partir de la Figura 9. Cabe decir que la dimensión estabilidad presenta una tendencia a mantenerse similar en las evaluaciones pre y post, ya que la mayoría de puntajes en ambos casos se agrupan bajo el rango medio, presentando una variación del 5% en el post test que se liga al descenso de ese mismo porcentaje en el intervalo “bajo”. Los

puntajes altos mantienen porcentajes estables en las dos mediciones, por lo cual no es posible estimar efectos del programa de intervención sobre esta dimensión.

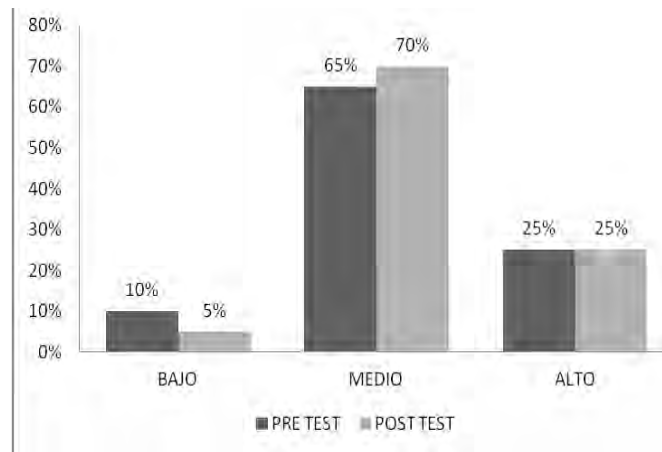


Figura 9.

Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Estabilidad en pre-test y post-test

Claridad y coherencia en la dirección

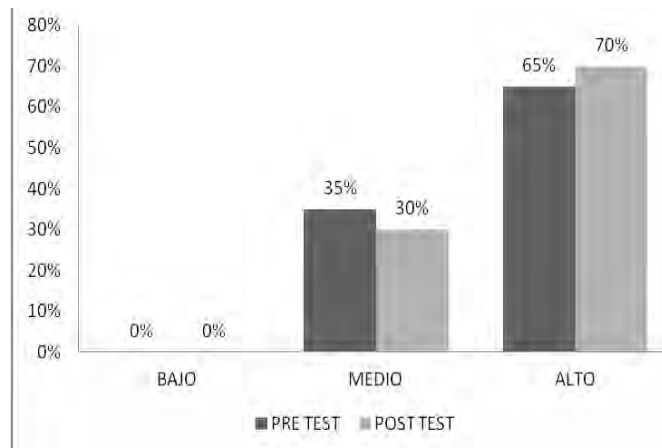


Figura 10.

Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Claridad y Coherencia en la Dirección en pre-test y post-test

La dimensión claridad y coherencia en la dirección presenta tanto el pre como en el post test una tendencia a puntuar en el intervalo “alto”, el cual logra incrementarse un 5%

en la segunda evaluación. Según se señaló anteriormente, esta diferencia no logra ser considerada como estadísticamente significativa, de forma que pueda considerarse un resultado derivado de la aplicación de la estrategia, sin embargo es importante considerar los factores que puedan estar asociados a dicha tendencia, así como la ausencia de puntuaciones en nivel bajo frente a esta dimensión. (Ver Figura 10.).

Valores colectivos

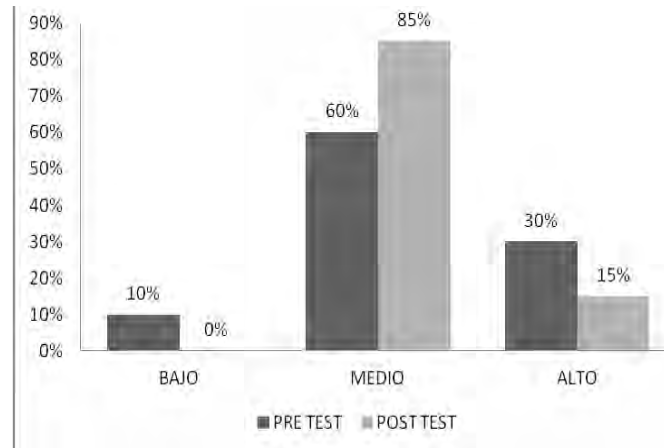


Figura 11.

Porcentajes de respuestas por intervalos para la dimensión Valores colectivos en pre-test y post-test

Teniendo en cuenta la Figura 11. Puede decirse que la dimensión valores colectivos presenta un comportamiento contrario al esperado, ya que en las dos mediciones la mayoría de los puntajes se encuentran en el intervalo “medio”, pero en el post-test este rango se incrementa en perjuicio de los valores en el rango “alto” que descienden del 30% al 15%. Considerando los valores estadísticos señalados anteriormente, esta diferencia no es estadísticamente significativa, sin embargo se hace necesario considerar los factores que puedan estar ligados a esta tendencia.

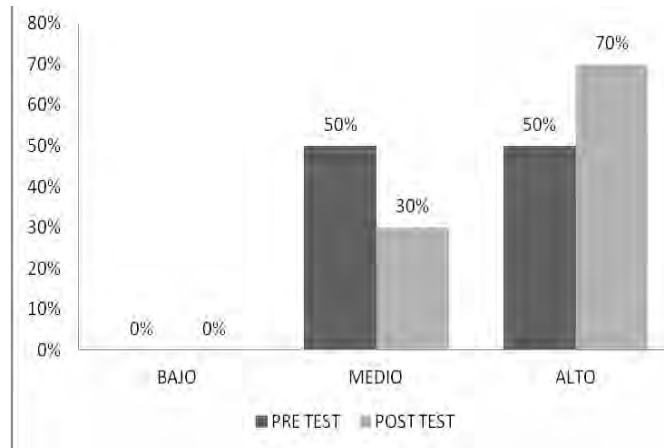
Total Escala

Figura 12.

Porcentajes de respuestas por intervalos para el total de la escala en pre-test y post-test

En cuanto al puntaje total de clima organizacional, no surgen puntuaciones en el rango bajo en ninguna de las aplicaciones de la prueba. En el pre-test, los puntajes se dividen equitativamente entre los rangos “medio” y “alto”. En el post-test, se puede evidenciar que se da un cambio relevante en cuanto a que las puntuaciones ubicadas en el rango “alto” se incrementan en un 20%, evidenciando la incidencia de la estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo sobre la percepción general del clima organizacional en el INCODER (Ver Figura 12.).

DISCUSIÓN

A continuación se analizan los resultados obtenidos en esta investigación en relación con los objetivos planteados para la misma y los aportes teóricos que permitan una comprensión más amplia del proceso. Esto permitirá verificar la influencia que logra la estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo sobre el clima organizacional, así como los aspectos que no se vieron afectados por la intervención dentro de una entidad del sector público como lo es el INCODER. El análisis se presenta de acuerdo con las dimensiones que componen el clima organizacional según el instrumento base utilizado: la Escala de Clima Organizacional EDCO (Quevedo y Cols., 2006)

Relaciones interpersonales

La dimensión relaciones interpersonales hace referencia, según Quevedo y Cols. (2006), al grado en que los empleados se ayudan entre sí, y si sus relaciones son respetuosas y consideradas. En el marco de esta investigación, al evaluar a la población del INCODER se encontró que la línea base para esta dimensión se ubicó en un puntaje de 18.15, lo que corresponde a un rango medio en cuanto a la escala de valores de la escala EDCO. Tras la aplicación de la intervención en trabajo en equipo, el puntaje de esta dimensión ascendió a un rango alto, ubicándose en un valor de 20.10. Esta variación corresponde a una diferencia estadísticamente significativa con un p valor igual a 0.006, lo que da cuenta de la influencia positiva de la intervención en trabajo en equipo sobre la lectura que los funcionarios del INCODER hacen de la calidad de la interacción y la convivencia dentro del espacio de trabajo.

Para abordar esta dimensión se hace necesario en primer lugar reconocer el trabajo como una actividad que implica el encuentro con otros y facilita contextos de socialización secundaria, colectiva y organizacional, en los cuales se generan procesos de participación, afiliación y aprendizaje. De esta manera, el trabajo se configura como una práctica en la que se acrecientan las experiencias sociales por fuera de los ámbitos familiar y vecinal, en la que además se articulan realidades sociales que determinan roles, estatus, poder, identidad y reconocimiento en la vida de las personas (Aguilar y Rentería 2009)

La valoración hecha por los participantes respecto a esta dimensión dio cuenta de que las relaciones interpersonales existentes en la entidad se consideran adecuadas y se han dado en un marco de respeto y colaboración, sin embargo, durante la intervención se

reconocieron puntos claves que pueden aportar a la mejora de dicho aspecto, tales como la calidad de la atención que se presta a compañeros de trabajo y usuarios externos, la importancia de la escucha y de la comunicación asertiva, la necesidad de abrir espacios de distensión que impulsen un interés por el desarrollo personal y el dar lugar a momentos de acuerdo en cuanto a la dinámica de trabajo.

La intervención en relación a esta dimensión logró generar espacios de estímulo a la interacción multidireccional constructiva y la participación grupal, además de permitir el fortalecimiento de habilidades de comunicación verbal y no verbal, y de conductas sociales y prosociales claves en el establecimiento de relaciones interpersonales sanas, productivas y satisfactorias. De esta manera, y mediante actividades prácticas que permitieran poner en escena estas realidades relacionales, los participantes pudieron reconocer aspectos socio-afectivos que permean su experiencia cotidiana dentro del espacio de trabajo, (además que en espacios personales y familiares), lo que dio lugar a la reflexión y comprensión de sus emociones y actitudes, una revisión de sus capacidades comunicacionales y relacionales, además de permitir la aprehensión de elementos esenciales que aportan al establecimiento de vínculos favorables, enriqueciendo la experiencia personal en pro de fortalecer los lazos ya existentes.

Nutrir este tipo de procesos es esencial para la consolidación de las relaciones interpersonales positivas que fundamentan el logro de objetivos organizacionales a través de la combinación de las capacidades y los recursos individuales de las personas que la integran, al mismo tiempo aportan directamente a la consolidación de un clima de trabajo positivo que aporte a la persona la posibilidad de sentirse más satisfecha frente a su desempeño como a su posición dentro del ambiente de trabajo al que pertenece.

De esta manera, según Katz y Kahn (1995) la interacción en el espacio laboral trae consigo recompensas psicológicas que son producto de la aprobación dada por los compañeros de trabajo y de los procesos relacionales con los mismos, los cuales al ser positivos o favorables, constituyen una red de apoyo social que vuelve más atractivo el ambiente organizacional y aporta a la disminución del ausentismo, la rotación de personal y otros fenómenos laborales que pueden afectar el equilibrio de la organización. De la misma forma, estas variables implican una notable influencia en el alza de la productividad y la calidad del trabajo ejecutado, además de la motivación y satisfacción que experimentan los

trabajadores para la realización de sus funciones y en general de todas sus actividades, factores que claramente se relacionan con una valoración adecuada del clima organizacional.

Teniendo en cuenta que el trabajo en equipo es una estrategia que conjuga la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los participantes, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos, se consolida como una herramienta clave para fortalecer dichos procesos de interacción. Esto se vincula con los resultados obtenidos tras la intervención en cuanto a esta dimensión, ya que el trabajo en equipo en este caso implicó aspectos que impulsaron el encuentro con el otro y pusieron a prueba las capacidades de convivencia, confianza y comunicación, haciendo que los participantes generaran nuevos niveles de discurso y posicionamiento frente a la construcción a nivel organizacional de un sentimiento de apoyo emotivo y social, el cual es vital para las personas, ya que permite satisfacer la necesidad de compartir con iguales y aporta a minimizar la presión que puede ejercer la autoridad o la falta de confianza entre compañeros.

Estilo de dirección

De acuerdo con Quevedo y Cols. (2006) la dimensión estilo de dirección se refiere al grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. En el primer momento de evaluación esta dimensión obtuvo un puntaje de rango medio correspondiente a 17.55, el cual cambió a 19.2 tras la implementación de la estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo, ascendiendo al rango alto con una diferencia estadísticamente significativa de 0,016, la cual implica una incidencia positiva de la intervención sobre la percepción de los funcionarios acerca de la administración del recurso humano y lo que esta implica al interior del INCODER.

Para intervenir sobre esta dimensión se desarrollaron actividades que requerían que cada persona pusiese en juego sus habilidades personales tales como la credibilidad, buena comunicación, iniciativa, gestión de recursos, capacidad de convocatoria y compromiso, al asumir el papel de líder en algún momento específico del encuentro. Los participantes manifestaron que estos procesos les permitieron un mayor reconocimiento frente a las dificultades que la posición directiva implica, con lo cual se logró a la vez estimular tanto las condiciones inherentes a cada participante (revalorando su aporte personal), como la

empatía ante quienes ocupan posiciones de mando, favoreciendo el mutuo reconocimiento entre las personas que soportan cada actividad y quien asume su guía y responsabilidad.

Estas apreciaciones sobre los procesos asociados con la dirección del personal manifestadas por los participantes están en consonancia con el asenso en los puntajes de evaluación de esta dimensión, ya que de acuerdo con Blanco y Cols., (2005) el éxito de los procesos de dirección se fundamenta en la eficacia que logra consolidarse entre los seguidores frente a la tarea asignada, es decir la dirección adecuada existe en la medida en que el líder o superior logra una influencia efectiva sobre los seguidores para el logro de resultados positivos. De esta manera y considerando que al interior del grupo de intervención la presencia de personas con cargos directivos fue mínima, el incremento en el puntaje de esta dimensión puede estar asociado principalmente con la lectura que los denominados "seguidores" hacen de estos procesos, es decir lo que Blanco y Cols. (2005) estiman como una aplicación del principio de sanción social o validación, según el cual la percepción de un evento, persona o situación que se genera dentro de un grupo determina la valoración que sobre el mismo hacen los demás implicados. De esta manera al reconfigurar el papel del directivo, ya no solo como una cabeza visible que debe orientar procesos a partir de su autoridad o carisma, sino construyendo una valoración positiva frente al rol del líder (jefe o superior directo), es posible ir consolidando una mayor comprensión de las implicaciones de esta posición, y con ello una mayor postura de colaboración. Al permitir que el liderazgo sea reconocido como una posición difícil, ligada a la responsabilidad y el bienestar de todo el colectivo, se promueve la construcción de una visión más positiva del líder, en la medida en que el principio de sanción social se extiende desde el cargo hacia la persona y el ejercicio que hace de su rol, en la medida en que se genera una lectura más empática frente a sus responsabilidades en los procesos laborales.

La comprensión de la complejidad del rol del líder es tan vital para la organización como lo es la valoración del lugar de los seguidores. En ese sentido Newstrom (2011) señala como ambos roles son complementarios y pueden llegar a ser intercambiables según la posición que vaya ocupando el funcionario dentro de la jerarquía de la empresa, esto quiere decir que lograr una adecuada subordinación dinámica es la primera condición para lograr ser un buen líder en el futuro. De esta manera, al estimular la comprensión de ambas posiciones entre los funcionarios se favorece la consolidación de alianzas de trabajo más

fuertes, se facilita el logro de las metas organizacionales y se va consolidando un mejor clima organizacional, esto es una situación de ganancia para todos los implicados en la medida en que, como apunta el autor, los buenos seguidores pueden tener éxito en su trabajo mientras ayudan a los administradores a tener éxito en el suyo y al mismo tiempo preparan sus habilidades para el liderazgo futuro fortaleciéndose en aspectos como: ser leal apoyar y jugar en equipo; participar activamente, entablar diálogos y generar sugerencias; enfrentar de manera constructiva las ideas, valores éticos y acciones del líder y anticipar posibles problemas y tomar la iniciativa para prevenirlos.

Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia se entiende como el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, además del sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas (Quevedo y Cols., 2006). Frente a este aspecto los funcionarios del INCODER concedieron puntajes promedio de 18.05 en el pre test y 17.45 en el post test, ambos puntajes ubicados en el rango promedio y con un p valor de -0.600, el cual evidencia que la estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo no tuvo incidencia en esta dimensión, sin embargo llama la atención el hecho de que la valoración de esta dimensión desciende entre el pre y post test.

Se puede decir que en el INCODER existe un nivel de compromiso relevante puesto que se identifica cierto grado de satisfacción y aprecio por la entidad y por el trabajo que se realiza en ella. Sin embargo, los participantes manifiestan en varias ocasiones que la territorial requiere de actividades y espacios participativos que permitan fortalecer el sentirse identificados con la entidad, con sus políticas y dinámicas, además de permitir un encuentro más cercano con los directivos y compañeros. Según los participantes, estas acciones permitirían un mayor nivel de confianza, de satisfacción y motivación ante todo lo que implica el trabajo dentro del INCODER.

El espacio de intervención generado por esta investigación posiblemente logró responder en parte a estas necesidades señaladas por el grupo de funcionarios, sin embargo la ausencia de algunos de ellos y de los directivos pudo haber influido negativamente en la valoración hecha por los participantes en cuanto a esta dimensión, ya que la participación activa y el impulso de escenarios de aprendizaje e interacciones diferentes sería un indicador de interés y preocupación por el desarrollo humano y organizacional. Además

resulta esencial que las directivas conozcan a su personal, esto les concedería tomar mejores decisiones en pro de un desempeño superior de la organización, además de facilitar la construcción de estrategias en función del nivel de satisfacción y efectividad general (García, 2012).

Dentro del desarrollo y el posicionamiento de una entidad, el sentido de pertenencia se configura como un principio vital para construir y fortalecer el recurso humano de la empresa, ya que si este está dispuesto a proporcionar su esfuerzo y conocimiento, la organización marchará adecuadamente, esto influirá en el clima laboral, las relaciones interpersonales y la consecución de objetivos y metas misionales. Esto es denominado por Alcover, Martinez, Rodriguez, y Dominguez (2004) como compromiso afectivo, el cual es resultado de experiencias laborales concretas y de condiciones de trabajo existentes en la organización. En este tipo de compromiso también desempeñan un papel importante las características individuales, que también requieren ser tomadas en cuenta para evitar conductas negativas propias de los empleados que no se identifican con lo que hacen, o con la organización, tales como los rumores sobre los jefes o compañeros, que los pueden llevar a convertirse en líderes negativos, y por ende, en multiplicadores de un mal ambiente laboral.

Retribución

El grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo hacen referencia a la dimensión retribución, según lo planteado por Quevedo y Cols. (2006). Este aspecto depende totalmente de la dirección central de la entidad, que establece la asignación salarial para los funcionarios, razón por la cual difícilmente podría verse afectada por el tipo de intervención propuesto para esta investigación. Es así como esta dimensión presenta un comportamiento estable dentro de un rango alto de puntajes, con un nivel de significancia de 0.752, el cual indica la irrelevancia de la intervención sobre la valoración frente a esta dimensión. Sin embargo, esta tendencia alta y estable permite inferir que hay un alto grado de satisfacción frente a la carga laboral y la remuneración asignada entre los funcionarios del INCODER.

Cabe señalar que los participantes se declaraban en términos generales satisfechos con su salario, y que al profundizar en el tema, el concepto de retribución llegó a ampliarse hasta abarcar algunos beneficios derivados de la vinculación con la entidad, de esta manera

fueron señalados como ganancias adjuntas a la económica: la satisfacción por la labor cumplida, la posibilidad de servir a sectores menos favorecidos de la población, el reconocimiento por el buen desempeño y las posibilidades de realización de objetivos personales y de encuentro que ofrece el lugar de trabajo, dentro del cual es posible generar vínculos de compañerismo y amistad. Este último punto está en consonancia con las buenas relaciones interpersonales que, como ya se señaló anteriormente, se viven al interior de la entidad, y permite vislumbrar que la retribución al interior del INCODER se asocia no solo con el salario, sino con la satisfacción personal derivada de la función ejecutada y el entorno social, los cuales se convierten en elementos esenciales para la motivación en la ejecución del trabajo.

De esta manera es posible asociar los puntajes altos en esta dimensión a la recepción de una completa recompensa frente a la labor desempeñada. Según lo señalan Litwin y Stringer (sin fecha, citados en Torrecilla, 2009) es vital para la consolidación de un adecuado clima organizacional que la dirección refuerce el trabajo bien hecho más allá de los incentivos financieros, impulsando al empleado a hacer bien su trabajo, y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo, pues estos son factores esenciales para impulsar la satisfacción en el trabajo. El grado de satisfacción está directamente relacionado con el clima organizacional en la medida en que se refiere al agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral, la satisfacción o insatisfacción surge de la comparación entre lo que desea y lo que puede obtener, lo que puede derivar en un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado (INFOTEP 2009) El conjunto de condiciones que los participantes consideran como satisfactorias, y que enmarcan como ganancias derivadas de su trabajo más allá de los beneficios económicos, permiten comprender mejor la importancia de la elevada calificación asignada a la retribución y su relevancia sobre la valoración total del clima laboral.

Disponibilidad de recursos

La disponibilidad de recursos hace referencia al grado en que los funcionarios cuentan con información y equipos, además del aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo (Quevedo y Cols., 2006).

En el pre test esta dimensión presenta un puntaje de 19.95 frente a un 20.25 en el post test, lo que refiere un grado de significancia de 0.647 demostrando que la intervención no tuvo efecto sobre la percepción de los funcionarios frente a estos aspectos.

Además de que este puntaje no sea estadísticamente significativo hay que señalar que la intervención difícilmente podía tener efecto sobre esta dimensión, puesto que hace referencia a la disponibilidad de recursos materiales para la realización del trabajo, lo cual depende meramente de las políticas y disposiciones de la entidad. Sin embargo, esta estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo abordó la cooperación (que también se considera parte de la dimensión) como uno de los ejes centrales, ya que implica un encuentro del recurso humano por medio del trabajo en común entre varias personas o dependencias, orientado hacia un objetivo compartido y en el cual se pone en acción estrategias y métodos también comunes en lugar de trabajar por separado de una manera competitiva.

Escobar (1999) resalta que los equipos de trabajo deben promover el ser cooperativos, es decir, que todos y cada uno de sus integrantes puedan participar para lograr una auténtica cooperación en la cual la integración es total y se enriquece la colaboración de los demás y el trabajo a realizar. Esta autora presenta algunos procesos que los grupos experimentan cuando se presenta la cooperación, entre estos señala la interdependencia positiva, la responsabilidad individual, las destrezas colaborativas y el procesamiento grupal. Estos conjugan esencialmente el sentimiento de apoyo y unidad, además influyen a nivel individual, pues aunque se trabaje en equipo, se demuestra a la vez que el aprendizaje también se lleva a otras esferas de la vida de las personas. De esta manera, las destrezas colaborativas permitirán una retroalimentación y una sensación de implicar a los integrantes de dicho equipo, todo esto influye claramente en el surgimiento de otras actitudes esenciales para el trabajo eficaz (Escobar, 1999).

De esta manera, se puede resaltar que el trabajo en equipo como estrategia de acción y de eficiencia organizacional retoma la cooperación como un elemento de apoyo que enfatiza en la necesidad de aunar conocimientos y esfuerzos en pro de un objetivo, el cual con seguridad, se logrará con mayor éxito en conjunto, generando satisfacción, aprendizaje y calidad.

Como bien lo han manifestado los participantes, el hecho de que se den espacios en los que se pueda ejercitar estas actitudes es un aspecto positivo que de alguna manera mueve a las personas a continuar reforzando estos comportamientos e incentiva un interés por realizar su trabajo de una manera más productiva, y emocionalmente, quizás, más tranquila y cómoda. Constituyéndose así, esta intervención en un aporte en pro de estos aspectos, los cuales a pesar de depender de decisiones organizacionales, pueden verse apoyados desde otras comprensiones, siempre en pro del bienestar personal y organizacional de quienes han hecho parte de este proceso.

Estabilidad

La dimensión estabilidad abarca el grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia, y estiman que el personal se conserva o se despide teniendo en cuenta un criterio justo (Quevedo y Cols., 2006). Considerando que las políticas de la entidad frente a contratación, evaluación y despido de personal no pueden ser afectadas por las acciones ejecutadas en el marco de esta investigación en la medida en que son competencia de la dirección general de la entidad, no es posible estimar que la intervención tenga incidencia en la percepción que los funcionarios frente a esta dimensión.

Esto se ve reflejado en el comportamiento que los puntajes presentan en pre-test como en post-test, ya que los valores se agrupan en el rango medio, presentando entre ambos momentos una variación que no logra ser estadísticamente significativa ($p = 0.173$), lo que confirma la ausencia de efectos generados por la intervención. Además de que es la única dimensión que se ha mantenido en el rango medio durante los dos momentos de evaluación, es también la que ha recibido la valoración más baja por parte de los funcionarios.

Se sabe que las políticas de la entidad permiten la vinculación de un grupo de funcionarios vinculados por orden de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, que en el medio son denominados contratistas, y que permanecen en la entidad por periodos de tiempo variables según los términos de los proyectos específicos para los que son enganchados a la entidad. De acuerdo con lo manifestado por los participantes, esta situación es fuente de incomodidad entre los funcionarios de planta en la medida en que la rotación del personal es constante, y el cambio permanente genera incomodidades pues altera tanto los procesos de trabajo como las dinámicas de convivencia. La inconveniencia

de este tipo de prácticas se ha confirmado a través de múltiples investigaciones, tal como lo señala Newstrom (2011) existen una serie de efectos negativos asociados a la rotación de personal dentro de la organización, que no solo se limitan a los gastos relativos a los procesos de convocatoria, selección y vinculación del nuevo personal, sino al estado emocional y a la convivencia entre el personal de planta, lo cual tiene una incidencia directa sobre la lectura que se hace del clima organizacional. Entre otros efectos el autor destaca: el incremento en los costos de separación, (tiempo de entrevista, pagos de liquidación, etc.); gastos relacionados con las necesidades de capacitación de nuevos empleados; costos de vacante (pago por ayuda temporal o tiempo extra, pérdida de productividad e interrupción de servicios); importes de reemplazo que involucran los procesos de reclutamiento, selección y reubicación de los nuevos contratados; y los diversos efectos sobre el estado de ánimo del personal (pérdida de amistades, preocupación por la posible pérdida del empleo durante los recortes).

A pesar de que al interior del INCODER la vinculación de personal contratista es una práctica usual y que en ocasiones algunos profesionales vuelven a desempeñar las mismas funciones año tras año, los sentimientos de incomodidad frente a esta práctica son evidentes y manifiestos, especialmente alrededor de la alteración de las dinámicas laborales, la falta de compromiso y de dedicación que se adjudica al personal temporal, y a la necesidad de involucrarse en procesos de capacitación que se llegan a ser molestos al ser repetitivos. Newstrom (2011) señala además la dificultad que genera reemplazar a los empleados que se van y enfatiza que los empleados que permanecen en la planta pueden desmoralizarse por la pérdida de colegas apreciados, y que los modelos laborales y sociales se pueden desorganizar mientras se encuentran reemplazos. Otro efecto negativo puede ser que la reputación de la entidad en la comunidad puede sufrir deterioro, pues aunque los ítems relacionados con la forma en que los funcionarios se refieren a la entidad en el escenario externo recibieron una buena calificación (ver ítems 17 y 18 en Anexo 1), es posible que esta sea percibida como una organización que no ofrece estabilidad a largo plazo y eso la descalifique frente a profesionales que buscan una mayor estabilidad laboral.

Claridad y coherencia en la dirección

Según Quevedo y Cols. (2006) la claridad y coherencia en la dirección hacen referencia al grado de precisión de la alta dirección sobre el futuro de la empresa y la medida en que las metas y programas de las diferentes áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

Esta dimensión fue evaluada en un nivel alto en los dos momentos de medición (20.2 y 20.05 respectivamente), lo cual representa una diferencia mínima que no logra ser considerada estadísticamente significativa ($p= 0.845$) y evidencia que la estrategia de intervención no tuvo incidencia sobre esta dimensión, aunque la lectura de sus puntajes permite vislumbrar una evaluación positiva de la función de los directivos.

La intervención sobre esta dimensión se orientó hacia el fortalecimiento de las habilidades personales y grupales en los procesos de solución de problemas, toma de decisiones, manejo del conflicto y comunicación efectiva, como fundamentos de la sinergia indispensable para la eficiencia del equipo de trabajo. Frente a las actividades propuestas los participantes estuvieron en capacidad de detectar sus propias falencias, especialmente en cuanto a procesos de comunicación y su capacidad de confiar en el otro, las dos reconocidas como condiciones esenciales para facilitar los procesos laborales, especialmente en cuanto a la dirección del personal se refiere. En este punto nuevamente surgen señalamientos negativos acerca de la ausencia de personal directivo en el grupo de intervención, pues aunque se estimula una reflexión personal, el grupo coincide en la necesidad de fortalecer las mismas habilidades en el resto de la planta, especialmente en el personal que ocupa puestos de mando, pues a pesar de los altos puntajes adjudicados y de la plena identificación de que los objetivos organizacionales si se logran con efectividad, se reconoce la posibilidad de mejorar los procesos al fortalecer estas habilidades específicas, pues una dirección que vaya mas allá de la competencia administrativa y se consolide como un verdadero liderazgo puede generar un mayor compromiso y favorecer tanto la dinámica laboral como estimular el desarrollo personal dentro del espacio de trabajo.

Sánchez (2011) señala la importancia de integrar el liderazgo en los procesos directivos de forma que se amalgamen la pasión y visión del líder con el orden, seguimiento, control, dirección y poder que puede ejercer el administrador. Así mismo se debe tratar de desarrollar en el administrador habilidades de empatía y toma de riesgos, es decir estimular el potencial de actuar como un experto que, eventualmente se guíe por su

instinto y no solo por el orden establecido. En una entidad como el INCODER en la cual las directrices se formulan en el nivel central y deben ser transmitidas y orientadas por los funcionarios de mando en las regionales, esta necesidad no solo se aplica para los cargos gerenciales sino también para los administrativos que les siguen en la jerarquía institucional, pues de la adecuada comunicación y estímulo alrededor de los objetivos institucionales depende en gran medida su adecuada ejecución. Tal como señala Moss (citado por Sánchez, 2011) los mandos medios son esenciales para el funcionamiento de la organización, pues en la medida en que son responsables de generar un ambiente de confianza, cordialidad y armonía deben conocer a fondo las funciones y su relación para poder delegar adecuadamente; promover una comunicación adecuada; generar líneas de trabajo y “traducir”, si es necesario, los propósitos de la alta dirección, manteniendo las capacidades de improvisar, justificar, pensar en función de costo beneficio y ser agentes de cambio.

Pautt (2011) señala como dentro de una organización el liderazgo y la dirección deben cultivarse y complementarse en igual condición, ya que si existe mucha dirección y poco liderazgo, la estructura tiende a ser excesivamente burocrática, y por el contrario, si hay mucho liderazgo y poca dirección, se puede caer en la anarquía interna. Si se logra un sano equilibrio entre los dos es posible obtener logros óptimos y positivos, ya que además de obtener los resultados esperados por la organización, se consolida el verdadero compromiso y entusiasmo de las personas, pues la administración controlará a las personas para que se conduzcan en la dirección deseada, mientras el liderazgo las estimula a través de la comprensión de sus emociones y expectativas. El liderazgo es necesario para conducir a la gente hacia el logro de los objetivos de una forma comprometida, entusiasta y voluntaria, y la dirección es vital para mantener funcionando el sistema a través de la planeación estratégica, el control y la organización, entre otros. El equilibrio entre el directivo que se centra en los procesos y resultados organizacionales y el líder que se enfoca en mayor medida en las personas es lo que permite hablar de un tipo adecuado de dirección.

Valores colectivos

La dimensión valores colectivos corresponde según Quevedo y Cols. (2006) al grado en el que se perciben cooperación, responsabilidad y respeto en el medio de trabajo.

En el marco de esta investigación, frente a este aspecto los puntajes promedio en pre y post test corresponden a 15.9 y 16.55 respectivamente, lo que genera una significancia de 0,384 la cual no logra ser estadísticamente relevante, no siendo posible inferir efectos derivados de la aplicación de la estrategia de fortalecimiento ($p=0.650$).

Tal como lo plantean Valbuena, Morillo y Salas (2006) los valores colectivos están expresados en la misión y visión de la organización y es aquí donde estos deben ser capaces de conjugar éxito competitivo, así como hacer trascendente el proyecto social, humano y productivo del cual forman parte en la sociedad y específicamente en la organización. En el INCODER existen valores que se han propuesto como parte de la identidad organizacional que se supone permean las acciones laborales de quienes hacen parte de la entidad y se tienen en cuenta para desarrollar las políticas y estrategias; además de esto, en la territorial se cuenta con un programa de bienestar en el que cada mes se recalca un valor específico: haciendo uso de recursos como la cartelera y material alusivo al mismo, se busca sensibilizar a las personas e invitar a la práctica de dicho valor. Todo esto indica claramente un interés por cimentar en los funcionarios la vivencia de principios organizacionales que influyan positivamente en el clima laboral.

En cuanto a la intervención realizada, actitudes como la cooperación, el respeto y la responsabilidad fueron puntos importantes y necesarios frente a los procesos a desarrollar, ya que en las actividades planteadas se buscó siempre la puesta en práctica de este tipo de comportamientos con el fin de reconocerlos como vitales a la hora de llevar a cabo un trabajo en equipo y de experimentar un ambiente laboral positivo. Los participantes, respondiendo a este objetivo, durante las sesiones demostraron su capacidad de cooperación y solidaridad en cuanto a que eran ellos quien impulsaban a otros a participar de las actividades propuestas, y en su desarrollo, muchos de ellos demostraron empatía y acogida con sus compañeros, además de una adecuada disposición a trabajar, a compartir sus habilidades y conocimientos, además del buen humor y espontaneidad para interactuar.

Sin embargo, el sistema de valores de una organización surge y se fortalece mediante prácticas concretas y mantenidas en las que se transmita claramente por parte de la dirección un ambiente de trabajo ceñido a valores específicos, y que este sistema se vea reforzado con iniciativas y acciones que impulsen la experimentación de estos valores en el ambiente laboral actual. Lo ideal es que estas estrategias planteadas se conviertan en un

elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, facilitando la definición del carácter fundamental y definitivo de la organización, creando un sentido de identidad del personal con la organización. Por todo lo señalado, los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la empresa, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Denison, 1991; Robbins, 1991, citados en Marchant y Del Rio, 2008).

Los valores son fundamentales para una organización en cuanto a que son piezas clave a la hora de impulsar actitudes y comportamientos que influyan en la forma en que se experimenta y se realiza el trabajo tanto a nivel individual como grupal/organizacional. Un sistema de valores permite posicionar una cultura empresarial y crear pautas y estrategias para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. Los valores dentro del sistema laboral, al estar bien planteados, claros y canalizados promueven un cambio de pensamiento, por ende favorecen a la disminución de los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la organización aportando seguramente a reducir comportamientos negativos como la rotación del personal o el abandono de los cargos. El manejo de conflictos entre trabajadores también se ve permeado por este elemento, puesto que los integrantes de la empresa al asumir el sistema de valores de su empresa se adaptan más fácilmente al ambiente organizacional, lo que favorece el éxito en los procesos de mejora continua (Boria, Crespi, García y Vizuet, 2013).

Escala total

Tras la revisión de todas las dimensiones que componen el clima organizacional al interior del INCODER, el puntaje total de la escala muestra un incremento de 3,150 entre el pre test y el post test, generando una diferencia estadísticamente significativa ($p= 0,002$) tras la aplicación de la estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo. Esta diferencia permite estimar que la aplicación de dicha estrategia logró tener incidencia sobre la evaluación del clima organizacional dentro del INCODER. Considerando que las dimensiones afectadas significativamente por la estrategia son únicamente “Relaciones interpersonales” y “Estilo de dirección”, se puede decir que la relación de estas dos dimensiones con el puntaje general es alta, ya que la diferencia en ellas permite el incremento del índice general, aun cuando no se presente mayor variación en los puntajes de las seis dimensiones restantes. Cabe señalar que las dos dimensiones que presentan

variación significativa son las que se enfocan esencialmente en el contacto con los compañeros de trabajo, considerando la calidad de la interacción y el vínculo que se forma a través de la misma, especialmente a nivel de la alianza de trabajo, pero también a nivel personal, de forma que en esta población es posible considerar que la calidad de la interacción al interior del escenario laboral es determinante de la calidad del clima organizacional.

En este sentido se recogen las percepciones de los participantes frente a la intervención, quienes destacaron la importancia y la necesidad de crear espacios diferentes al interior de la entidad, ya que aunque siempre se calificó de forma positiva el ambiente laboral (lo que se confirma en los puntajes ya mencionados), se reconoció que las relaciones humanas siempre pueden mejorar, y que la integración entre colegas de formas distintas a las que la dinámica de trabajo impone, favorece tanto la fluidez en el cumplimiento de las funciones como el desarrollo personal, el establecimiento de vínculos positivos y por ende la consolidación de un entorno laboral saludable.

La retroalimentación constante entre las dinámicas interpersonal y laboral es propia del ambiente complejo que se formula en las organizaciones al estar compuestas por personas que generan comportamientos diversos, que a la vez afectan dicho ambiente y se nutren del mismo. En este sentido Méndez (2006, citado por García, 2009) señala como la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por fundamentar en el su participación en el sistema social, de la misma forma el clima organizacional surge como resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social, procesos que están influenciados por su sistema de valores, actitudes y creencias, así como también por el ambiente en que se desenvuelven.

El clima organizacional positivo y enriquecedor se construye a partir de la interacción respetuosa y colaborativa de un conjunto de personal interesado por sus funciones y motivado para ejecutarlas. Con este propósito es conveniente estimular todos los aspectos que se detectan como valores agregados al desempeño profesional, pues tal como lo señala Newstrom (2011) a los empleados les gusta trabajar en un ambiente que satisfaga sus necesidad económicas y de seguridad, pues esto les permite sentirse escuchados y que reconocen su tiempo, esfuerzo y resultados, pero además muchos valoran y aprecian la oportunidad de relajarse y jugar un poco, incluso divertirse en ocasiones, y en general

disfrutar su trabajo. La intervención en trabajo en equipo ejecutada en el INCODER, fue señalada por los participantes como escenario útil para mejorar sus habilidades de trabajo en este sentido, pero también fue destacada como un espacio favorable para el cambio de actividades, la ruptura con la rutina y la apertura de posibilidades para el crecimiento personal y el encuentro con los demás en un ambiente de buen humor y confianza que por sí mismo ya logra generar un aporte en la medida en que contribuye en parte a aliviar las tensiones de la jornada. Newstrom (2011) apunta que las actividades de este tipo pueden incrementar los índices de satisfacción y producir varios efectos psicológicos beneficiosos en los empleados y a la vez beneficiar a la organización, pues se ha comprobado que a medida que se elevan la creatividad y el entusiasmo en los empleados se promueve su adhesión hacia la organización, se aclaran las normas y valores, e incluso puede mejorar la satisfacción de los usuarios en la medida en que reciben un mejor trato de empleados más dinámicos, En este sentido, al ser la intervención la oportunidad para una convivencia más amena y divertida es posible comprender el incremento en la calificación del clima laboral en el post test.

En términos generales la percepción del clima organizacional en la entidad es alta, es decir que tanto el ambiente general como las condiciones que rodean el trabajo son consideradas favorables, ya que aun en cuanto a las dimensiones que no fueron realmente afectadas por la intervención la evaluación que recibieron en los dos momentos corresponde a rangos superiores, lo que indica que la población se encuentra en su mayoría satisfecha por el entorno que rodea su desempeño laboral al interior del INCODER.

Cabe notar que dimensiones como “disponibilidad de recursos”, “claridad y coherencia en la dirección” y “valores colectivos” que presentaron puntajes altos con variaciones mínimas no significativas estadísticamente en el post test, se refieren también en cierta medida a la capacidad de contar con el otro, la colaboración y el apoyo en el desempeño de las funciones, lo que indica un clima organizacional positivo en la entidad, aunque sin duda estos aspectos pudieron ser mejor trabajados por medio de la intervención en trabajo en equipo, de forma que este tipo de valores se fortalezcan a futuro.

En cuanto a las dimensiones que por su definición no se consideraban como susceptibles de ser afectadas por la intervención, es decir “estabilidad” y “retribución”, dependientes ambas de las disposiciones de la dirección central de la entidad, cabe

mencionar que, sin que sus puntajes desciendan de los rangos medios, si evidencian puntajes menores en comparación a las demás dimensiones. Acerca de la retribución se puede decir que la amplia variación de puntajes asignados, que determinaron el comportamiento no normal de la variable, pueden adjudicarse en mayor medida a la diversidad de criterios que al interior del personal puedan surgir frente a lo que es una retribución económica equilibrada, frente a la inversión de tiempo y esfuerzo que cada persona hace en su labor. En cuanto a la estabilidad se hace evidente cierto descontento frente a la contratación externa por proyectos, lo cual, según se señaló anteriormente altera la dinámica laboral en diversas formas, y que en cuanto al interés de esta investigación puede llegar a bloquear la consolidación del sentido de equipo con el que fue planteada la intervención.

Merece mayor atención la dimensión “sentido de pertenencia”, ya que esta es también dependiente en gran medida del estímulo que la entidad brinde a sus trabajadores para sentirse apegados a sus valores y principios, y que en este caso presentó un descenso en el pos test. Aunque en este aspecto la intervención en trabajo en equipo no hizo hincapié en los principios precisos de la entidad, la percepción del sentido de ser un equipo pudo ser más fuerte en la medida en que el apoyo directivo fuese más evidente por medio de la participación activa. Sin duda la visión positiva del clima organizacional no logra descender por este aspecto, pero debe ser considerado con mayor profundidad tanto en futuras investigaciones de este tipo, como por las directivas de la entidad en cuestión.

CONCLUSIONES

Esta investigación arroja las siguientes conclusiones:

El clima organizacional del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural Territorial Nariño presenta niveles altos en casi todas sus dimensiones, lo que indica satisfacción frente al entorno de trabajo. Esta intervención se constituyó en un aporte a la entidad en la medida en que permitió mantener y mejorar un clima de trabajo positivo que sea favorable tanto para los intereses individuales como para los intereses de la entidad.

La evaluación del clima organizacional muestra que todas sus dimensiones pueden incidir en la visión general, pues cada una de ellas es determinante en la vivencia del ambiente de trabajo. De esta manera, tomar medidas a favor de una o varias de ellas puede repercutir en el bienestar general ya que el clima organizacional es un concepto dinámico que cambia constantemente y puede ser enriquecido al tomar acciones correctivas.

Del éxito del encuentro entre las personas que hacen parte de la entidad, depende en gran medida la construcción de un adecuado clima de trabajo, y con él se determina la fluidez en el logro de los objetivos institucionales, por lo cual es necesario que la dirección atienda y cultive las relaciones interpersonales positivas, respaldando el surgimiento de espacios para la interacción positiva y el desarrollo personal.

Es necesario que los directivos de la entidad demuestren su compromiso con el fortalecimiento de un clima organizacional positivo para que esto se logre, pues aunque exista el mayor interés entre los funcionarios, en ausencia del apoyo directivo descienden tanto la motivación como la satisfacción frente a las iniciativas que puedan surgir al respecto.

Los funcionarios del INCODER Territorial Nariño están satisfechos tanto con la valoración que la entidad hace de su trabajo reflejada en la asignación salarial al igual que con la recompensa emocional ligada al cumplimiento de su labor de apoyo a un sector social.

La entidad asigna los recursos necesarios y suficientes para que sus trabajadores puedan llevar a cabo las tareas exigidas de manera eficiente. Así, los funcionarios perciben el respaldo de la misma.

Aunque casi la totalidad de antecedentes consultados para esta investigación reveló el uso de cuestionarios estandarizados para realizar la evaluación del clima organizacional,

esta experiencia demostró que es conveniente además de esto apoyarse en la observación directa y en el reporte verbal de los funcionarios, pues de esta forma es posible recabar información más completa y lograr una comprensión profunda de la realidad organizacional, con lo cual se hace más factible plantear intervenciones ajustadas a la realidad y tomar medidas más eficientes y eficaces.

Es importante impulsar el conocimiento de la misión, visión y objetivos de la entidad, no como una fórmula que se repita de memoria, sino como un insumo que permita que cada empleado identifique su lugar dentro de la cadena de trabajo, reconociendo su aporte al cumplimiento de la misión y de los objetivos, de esta forma es posible establecer la importancia del propio rol dentro de la estructura y estimular el compromiso al saberse parte de una cadena de valor que beneficia el desarrollo y crecimiento de la entidad.

El trabajo en equipo dentro del INCODER Territorial Nariño requiere de orientación y manejo adecuado para ser de calidad, puesto que a veces se crean equipos para trabajar pero no se direccionan de manera que se aproveche al máximo el recurso humano. Por esto se hace necesario enfocar acciones en pro de la coordinación y surgimiento de los equipos de trabajo, más que como un requisito, como una estrategia hacia la consolidación de una labor inteligente y productiva.

RECOMENDACIONES

Tras la experiencia vivida durante el desarrollo de esta investigación surgen aspectos que se hace necesario resaltar y que deben tenerse en cuenta para próximos proyectos y programas de este tipo. Estas recomendaciones van dirigidas a cada uno de los niveles participantes: El equipo interventor, la universidad y programa que respaldan este proceso y la entidad participante en el mismo.

En cuanto al equipo interventor, se hace necesario resaltar que para iniciar procesos de intervención de este tipo es conveniente cultivar una relación más cercana con la entidad. Esto permitirá un acercamiento mayor con la población, lo que facilitará el encuentro con los funcionarios y el conocimiento de la realidad que vive la entidad que acoge, generando al mismo tiempo un mayor nivel de confianza mutua entre todos los implicados. Esto repercutirá tanto en el desarrollo adecuado del proyecto, como en el aprovechamiento del espacio concedido.

Con respecto a la Universidad de Nariño, institución que ha respaldado el proceso realizado en esta investigación, se recomienda continuar impulsando a estudiantes, grupos de investigación y profesionales vinculados a participar en la creación y desarrollo de proyectos de intervención en el área organizacional, apoyando a entidades del sector público y privado. Esto permitirá ampliar el nivel de proyección profesional de los egresados de la universidad a nivel regional y nacional.

Se recomienda a la Coordinación de Prácticas del programa de Psicología de la Universidad de Nariño adelantar una mayor gestión en cuanto al establecimiento de convenios con instituciones tanto públicas y como privadas de la región, permitiendo a los estudiantes un panorama más amplio de posibilidades de trabajo, ampliando el campo de acción y abriendo opciones de posicionamiento profesional, ya que la entidad como conocedora de sus propios intereses y necesidades manifestó abiertamente el interés por establecer vínculos con practicantes como personal de apoyo al área de recursos humanos.

En cuanto al Instituto Colombiano de Desarrollo Rural INCODER, se recomienda impulsar el desarrollo de programas y espacios en los que los funcionarios puedan abordar temáticas y estrategias en pro de su bienestar, el bienestar de sus familias y el mejoramiento

del ambiente laboral entre compañeros y directivos, promoviendo maneras positivas y novedosas de ejecutar su trabajo.

De la misma manera, se recomienda estimular la participación de los funcionarios en este tipo de espacios, puesto que durante este proceso se recalcó siempre la necesidad de ajustar los horarios y duración de los mismos posibilitando que el nivel de asistencia sea mayor. En cuanto a este aspecto, se considera relevante también recomendar a los directivos de la entidad un respaldo que sobrepase el requisito administrativo de la autorización para el desarrollo de estas jornadas, y que logre trascender hasta el nivel de involucrarse en estos, haciendo que los funcionarios participantes se sientan más respaldados y puedan evidenciar por parte de la organización un interés por el recurso humano y su desarrollo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M. y Rentería, E. (2009) *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones: Reflexiones y Experiencias de Investigación*. Bogotá: Universidad Santo Tomás
- Aguilera, J. (2008) *Gerencia integral de comunicaciones. Claves para estructurar nuevos departamentos de comunicación*. Colombia. ECOE Ediciones
- Alcover, C., Martinez, D., Rodriguez, F y Dominguez, R. *Introducción a la psicología del trabajo*. McGraw-Hill . España. 2004
- Blanco, A. Caballero, A. Delacorte, L. *psicología de los grupos* (2005) Pearson - prentice hall, Madrid España
- Boria, S., Crespi, M., García, A. y Vizuite, E. (2013) Los valores compartidos en la empresa española. *Universia Business Review*. Primer trimestre 2013. ISSN:1698-5117
- Briones, G. (1996) *Metodología de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES. [En red]. Encontrado en: <http://biblioteca.ucn.edu.co/repositorio/Maestria/SemInvestg2/documentos/Doc12%20-%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cuantitativa%20en%20CS.pdf>
- Caracciolo, A. (2002) *Smart. Lo Fundamental y lo más efectivo acerca de los Equipos*. Colombia: Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Carvajal, J. (2010) *Algunos Problemas en la Investigación en Administración*. En Calderón, G. y Castaño, G. (Comps.) *Investigación en Administración*. Universidad Nacional de Colombia: Manizales.
- Escobar, R. (1999) *Trabajo en grupo y aprendizaje cooperativo*. [En red]. Encontrado en: http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf/trabajo_en_grupo.pdf
- Garaigordobil, M. (2003) *Diseño y evaluación de un programa de intervención socioemocional para promover la conducta prosocial y prevenir la violencia*. Ministerio de Educación y Ciencia Secretaría General de Educación Centro de Investigación y Documentación Educativa (C.I.D.E): España. [En red]. Encontrado en http://www.sc.ehu.es/ptwgalam/Libros_completos/Premio%20OO3%20MEC%20Programa%2010-12.pdf
- García, M. (2009) *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. [En red]. Encontrado en <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2192/1/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf>

- García, S. (2012) “La satisfacción laboral y los directivos: su interacción”. Centro de Estudios de la Economía Cubana.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006) *Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos*. México: Ed. McGraw - Hill interamericana.
- Gil, F. y Alcover, C. (2003) *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill.
- Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional “INFOTEP” (2009) Desarrollo del Talento Humano: Clima Organizacional Diagnóstico. [En red]. Encontrado en http://200.26.134.109:8093/sanjuan/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_671.pdf
- Instituto Departamental de Desarrollo Rural (2003). [En red]. Encontrado en: <http://www.incoder.gov.co/>
- Jiménez, A. (2006) *Contraste de Shapiro-Wilk*. [En red]. Encontrado: <http://www.xatakaciencia.com/matematicas/contraste-de-shapiro-wilk>
- Katz, D. y Kahn, R.(1995) *Psicología social de las organizaciones*. Ed. Trillas
- Ley 1090. *Código deontológico y bioético y otras disposiciones*. (2006). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ley 1616 *Ley de Salud Mental* (2003) [En red]. Encontrado en: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201616%20DEL%2021%20DE%20ENERO%20DE%202013.pdf>
- Marchant, L. y Del Rio, A. (2008) Gestión estratégica de la diversidad cultura en las organizaciones. Ciencias sociales Online. Revista electrónica. Marzo 2008. Vol 1. N° 1 Universidad de Viña del Mar. Chile
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2003) Decreto 1300 de 2003. Diario Oficial No. 45.196. [En red]. Encontrado en: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4tM7AOEDUKcJ:www.secretaria.senado.gov.co/senado/basedoc/decreto/2003/decreto_1300_2003.html+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co
- Newstrom, J. (2011) *Comportamiento Humano en el trabajo*. Ed. McGraw-Hill. Mexico
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.

rev.fac. cienc. econ, XIX (1). [En red]. Encontrado en:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052011000100013&script=sci_arttext

Quevedo, A., Acero, Y., Echeverri, L., Lizarazo, S. y Sanabria, B. (2006) *Escala de Clima Organizacional (EDCO)*. [En red]. Encontrado en:
<http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>

Rodríguez, J. (1991) *El Factor Humano en la Empresa*. Madrid, España: Ed. Deusto S.A.

Rodríguez, J. (2002) *Administración Moderna de Personal*. México: Ed. Thompson.

Sánchez, J. (2011) Liderazgo *Directivo para las Empresas Mexicanas*. Revista de la Universidad del Valle de México [En red]. Encontrado en:
<http://www.uvmnet.edu/pdf/LaAcademiadelLince0.pdf>

Sandoval, M. (2004) *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. [En red]. Encontrado en:
http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

Torrecilla, O. (2009) Clima Organizacional Y Su Relación Con La Productividad Laboral. [En red]. Encontrado en:
<http://www.aulavirtualcg.com/plataforma/documentos/adse/archivos/Climaorganizacional.pdf>

University of Victoria (2005) *Developing Effective Teams Workbook*. [En red]. Encontrado en
<http://web.uvic.ca/hr/hrhandbook/organizdev/effectiveteamwkb.pdf>.

Valbuena, M., Morillo, R. y Salas, D. (2006) Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, vol. 12, núm. 3, 2006, pp. 60-78, Universidad del Zulia. Venezuela. [En red]. Encontrado en:
<http://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Escala de evaluación del clima organizacional EDCO
(Quevedo y Cols. 2006)

A continuación usted encontrará un listado de 40 enunciados acerca de diversos aspectos del ambiente laboral de la entidad. Le solicitamos que valore cada uno de ellos según su opinión marcando una de las siguientes opciones de respuesta:

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

Toda la información que usted consigne en este instrumento será anónima y de manejo confidencial.

Gracias por su honestidad y colaboración.

Nº	Enunciados	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy Pocas Veces	Nunca
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones					
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo					
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo					
5	El grupo de trabajo valora mis aportes					
6	Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo					
7	El jefe es mal educado					
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo					
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias					
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo					
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa					
12	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades					
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial					
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa					
15	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes					
16	Realmente me interesa el futuro de la empresa					
17	Recomiendo la empresa a mis amigos como un excelente sitio de					

	trabajo					
18	Me avergüenza decir que soy parte de la empresa					
19	Sin remuneración no trabajo horas extras					
20	Sería ms feliz en otra empresa					
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo					
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado					
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo					
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo					
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente					
26	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño					
27	La empresa brinda estabilidad laboral					
28	La empresa contrata personal temporal					
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales					
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo					
31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa					
32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas					
33	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas					
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa					
35	Las metas de la empresa son poco entendibles					
36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno					
37	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales					
38	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente					
39	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras					
40	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras					

Anexo 2. Formato de Validación para Jueces

Nombre del Juez: _____

A continuación encontrará los ítems de la Escala de evaluación del clima organizacional EDCO desarrollada por Quevedo y Cols. en el año 2006. Esta escala consta de 40 enunciados que presentan situaciones propias de un escenario laboral, que buscan valorar la percepción de las personas frente a las mismas a partir de la experiencia en la entidad a la cual pertenecen. El límite de tiempo para responder la prueba es de 40 minutos. Le solicitamos que evalúe el instrumento considerando las características formales y conceptuales del mismo según se detalla a continuación:

En la casilla tipo de problema que presenta, coloque la letra correspondiente de los aspectos que mencionan a continuación:

- A. Redacción: Observar si la frase tiene una estructura gramatical adecuada, formal y comprensible.
- B. Formalidad del lenguaje: determinar si los ítems manejan un lenguaje técnico o poco comprensible.
- C. Claridad en los términos: determinar si hay términos que no apliquen en su contexto laboral.

A continuación en la siguiente casilla, consigne la que según su concepto debería ser la forma adecuada de los ítems:

Ítem	Tipo de problema que presenta	Observación/ Corrección

Concepto General de la prueba: _____

Gracias por su colaboración

Anexo 3. Formato de Consentimiento Informado

 Universidad de Nariño	CONSENTIMIENTO INFORMADO	Incidencia de una Estrategia de Fortalecimiento en Trabajo en Equipo en el Clima Organizacional de una Entidad del Sector Público
		Fecha:

Yo: _____ identificado con c.c. _____ manifiesto que he recibido toda la información necesaria de forma clara, comprensible y satisfactoria sobre el propósito de esta investigación y mi participación en ella, donde la información que suministre será de uso exclusivo de la investigación bajo la custodia de las psicólogas responsables, de acuerdo con lo establecido en el Código Deontológico y Ético del Psicólogo.

Bajo estas condiciones, AUTORIZO mi participación en el desarrollo del proyecto titulado:
Incidencia de una Estrategia de Fortalecimiento en Trabajo en Equipo en el Clima Organizacional de una Entidad del Sector Público.

Firma: _____

Nombre: _____

Cedula: _____

Psicóloga Responsable: _____

Anexo 4. Programa de intervención

Estrategia de Fortalecimiento en Trabajo en Equipo

Objetivo

Estimular las habilidades de trabajo en equipo presentes en los funcionarios de la Territorial Nariño del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural INCODER, incidiendo positivamente en los procesos laborales y de convivencia dentro de la organización.

Características y configuración de la estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo

Esta estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo se apoya en los aportes teóricos de Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), quienes detallan las características que debe tener un grupo de trabajadores para convertirse en un equipo de trabajo eficaz. También se considera la teoría de Phillips (1994, citado en Caracciolo, 2002) quien define los procesos que se dan al interior de los equipos de forma que sea posible considerarlos de una manera integral hacia la comprensión de la dinámica y unidad de un equipo de trabajo.

La estructura de esta estrategia consta de cuatro focos de intervención y un eje transversal. Esta estructura se fundamenta en el modelo de desarrollo de equipos efectivos propuesto por la Universidad de Victoria (British Columbia – Canadá) en la cual se ha desarrollado una línea de trabajo sobre la construcción de equipos de trabajo (Team Building) en el área organizacional.

Este modelo propone que los equipos pueden incrementar su efectividad continuamente al enfocarse en mejorar su funcionamiento en cinco áreas claves: Claridad en los objetivos, Roles, Procedimientos, Relaciones y Liderazgo.

Claridad en los objetivos. Se refiere a lo que el equipo aspira a conseguir. Deben responder a los principios corporativos (visión, misión) de forma que cada proceso sea permeado por los mismos.

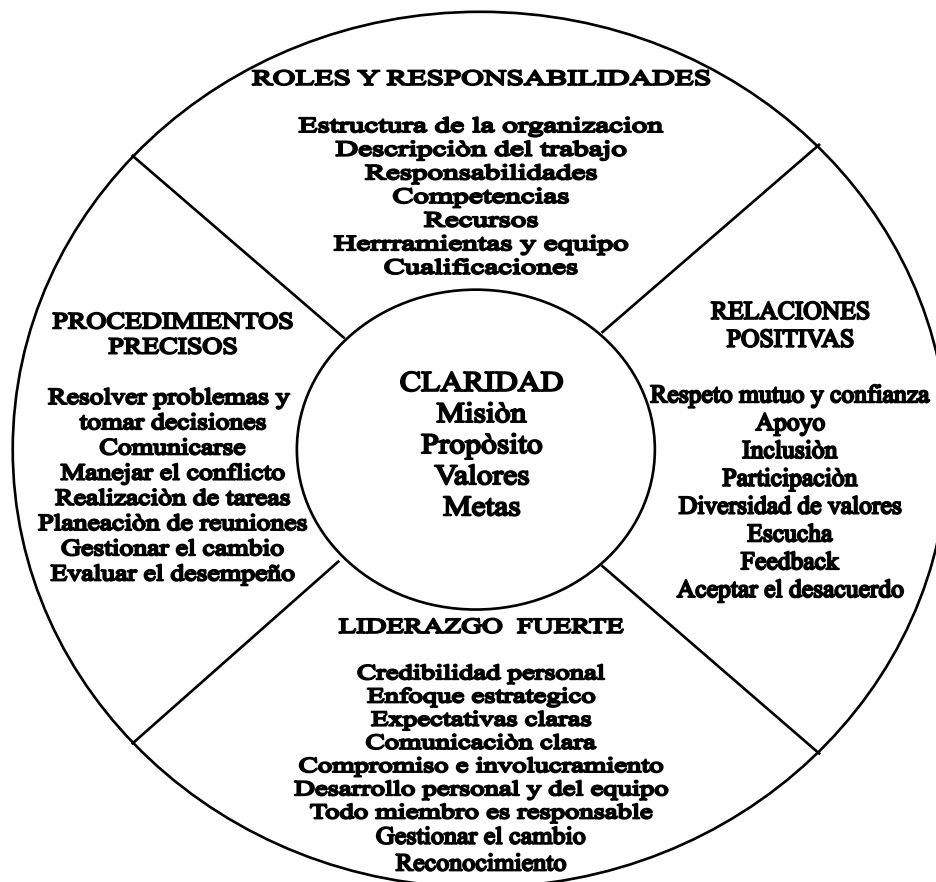
Roles. Hace referencia a la parte que cada miembro del equipo desempeña en el logro de las metas.

Procedimientos. Comprenden los métodos que ayudan a que el equipo trabaje en conjunto.

Relaciones. Es decir, como los miembros del equipo se llevan unos con otros.

Liderazgo. Se refiere a la forma en que el líder apoya al equipo en el logro de resultados.

Las cuatro últimas áreas descritas corresponden a los focos de intervención que estarán permeados por un eje transversal que se refiere a la primera área denominada “*Objetivos*”, ya que no es posible desarrollar una intervención efectiva sin tener en cuenta los principios organizacionales que fundamentan toda la acción de la entidad. Esta área no se toma como un foco de intervención puntual ya que abarca principios que no buscan ser modificados, sino que deben ser considerados en todos los momentos del proceso. En la siguiente figura se detalla cada área de trabajo considerada por los planteamientos de Team Building de la Universidad de Victoria, indicando los puntos que la componen:



Es importante señalar en este punto que los planteamientos de este modelo deben articularse con las dimensiones que abarca el concepto de clima organizacional propuesto por Quevedo y cols. (2006), el cual fundamenta esta investigación, y está conformado por ocho dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos, retribución y estabilidad.

Estas dos últimas dimensiones al depender de políticas internas de la entidad no fueron vinculadas en la propuesta de intervención en cuanto a que la misma no tiene competencia para abordar procesos gerenciales o administrativos instaurados por la dirección general de la entidad. Las dimensiones de trabajo se articulan con los focos de intervención de la siguiente manera:

Tabla 4.

Relación entre focos de intervención y dimensiones del clima organizacional

Foco de intervención	Dimensión
Relaciones positivas	Relaciones interpersonales
	Valores colectivos
Liderazgo fuerte	Estilo de dirección
Procedimientos precisos	Claridad y coherencia en la dirección
Roles y responsabilidades	Sentido de pertenencia
	Disponibilidad de recursos

Cada foco de intervención se abordará en dos sesiones de 60 minutos, en donde se desarrollan dos actividades que conjuguen la acción y la reflexión tanto a nivel individual, como grupal, culminando en un conversatorio que permita profundizar el sentido de cada jornada. Esto será descrito en las fichas técnicas correspondientes a cada encuentro. Estas fichas tendrán seis indicadores de contenido: la descripción de la sesión, duración de la sesión, los materiales que se requieren, los objetivos de las actividades, los logros esperados de cada sesión y una serie de preguntas para la fase de debate posterior a cada sesión cuya finalidad es fomentar la reflexión sobre la jornada.

Procedimiento metodológico para desarrollar la estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo

Debido a la necesidad de controlar la mayor cantidad posible de variables durante la aplicación de esta estrategia, es necesario mantener algunos aspectos constantes en todas las jornadas de trabajo. Estas son:

Periodo entre sesiones. La aplicación de las sesiones de la estrategia se realizará de forma semanal, en encuentros de 60 minutos de duración a lo largo de dos meses.

Espacio - tiempo. Los encuentros se realizarán el mismo día, en el mismo horario semanal y en el mismo espacio físico dentro de las instalaciones de la entidad.

Personas que articulan la intervención. Los encuentros serán dirigidos siempre por las mismas dos personas responsables de todo el proceso de esta investigación.

Estructura o formato de la sesión. Cada encuentro se configura con una secuencia de dos ó tres actividades reflexivas y cooperativas, seguidas del conversatorio.

Técnicas para facilitar el proceso de desarrollo grupal

Las técnicas propuestas en esta estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo tienen como objetivo promover el encuentro y facilitar la participación en el debate y el desarrollo de las temáticas planteadas de manera estratégica. Estas son:

Discusión guiada mediante la formulación de preguntas. Se emplea con la finalidad de estimular la reflexión y de guiar el diálogo en relación con lo sucedido durante el encuentro. En cada ficha de actividad se plantean preguntas relacionadas con los objetivos de la misma, pero en es posible que el conversatorio posterior a cada actividad sea más flexible, permitiendo la incorporación de nuevas preguntas según la forma en que se haya desarrollado la actividad. Esta técnica pretende lograr un intercambio informal de ideas e información sobre el tópico abordado, de forma que se estimule el razonamiento, la comprensión, la reflexión, el análisis crítico, la comunicación y la escucha por medio del intercambio de opiniones, ideas y puntos de vista diversos (Garaigordobil, 2003).

Juegos y construcción colectiva. Se han propuesto una serie de juegos que implican la puesta en escena de diversas habilidades de comunicación, ayuda-cooperación, expresión emocional a través de la mímica y creatividad. Estas técnicas proyectivas lúdicas permiten movilizar y expresar diversos contenidos personales conscientes e inconscientes valiosos en la movilización de actitudes (Garaigordobil, 2003).

Estructuración de las sesiones de la estrategia de fortalecimiento en trabajo en equipo

FOCO DE INTERVENCIÓN	RELACIONES POSITIVAS
Objetivo	Potenciar el desarrollo de factores de convivencia, estimulando el incremento de la interacción multidireccional constructiva y la participación grupal entre los compañeros de trabajo, fortaleciendo las habilidades de comunicación verbal y no verbal (exponer, escuchar activamente, dialogar, negociar, tomar decisiones por consenso). Al mismo tiempo se entrenarán las conductas sociales (consideración con los demás, autocontrol, asertividad), y prosociales (relaciones de ayuda y capacidad de cooperación grupal).

Encuentro 1.	
Descripción Saludo inicial Actividad de presentación: Caja de fósforos Dinámica de contacto: Miradas poderosas Reto: Todos a bordo Conversatorio y cierre de sesión	
Duración de la sesión	60 minutos
Material	Caja de fósforos Papel bond Grabadora Música
Objetivos	Facilitar entre los participantes la consolidación de un clima de reconocimiento de sí mismo y del otro, que estimule la empatía, el respeto, el apoyo, la confianza, la inclusión y las conductas pro sociales que favorezcan el sentido de cohesión de equipo.

Logros esperados	Los participantes presentarán una actitud de acogida ante las actividades propuestas, participando activamente de las mismas e interesándose por la continuidad del proceso. Sensibilizar a los participantes frente a la necesidad de reconocer al otro desde el respeto mutuo y la legitimación
Preguntas orientadoras	¿Qué expectativas hay frente al proceso que hoy inicia? ¿Qué ideas preconcebidas hay frente a este proceso? ¿Cómo se siente con el contacto del otro? ¿Cómo se siente ante la mirada del otro y ante la ausencia de la misma? ¿Es posible empezar a concederle reconocimiento al otro a partir del contacto visual? ¿Hasta dónde nos es posible compartir el espacio físico con los demás? ¿Qué tan dispuestos estamos a participar de un equipo para lograr una meta? ¿La participación está mediada por intereses personales?

Encuentro 2.	
Descripción	
Saludo inicial Desarrollo de tema: La comunicación efectiva Ejercicios de comunicación: Entiende mi mensaje Las cotorras Conversatorio y cierre de sesión	
Duración de la sesión	60 minutos
Material	Grabadora Música Papeletas con frases
Objetivos	Facilitar a los participantes el desarrollo de estrategias para la comunicación efectiva por medio de actividades que promuevan la escucha activa, la recepción y el desarrollo del Feedback, y la aceptación y la armonía frente al desacuerdo.

Logros esperados	Los participantes reconocen sus fortalezas y falencias frente a los procesos comunicacionales. Se despierta el interés por poner en práctica diversas acciones en pro de la calidad comunicativa al interior de la entidad y en su vida cotidiana. Los participantes generan una nueva valoración frente a sus expresiones verbales y no verbales y su incidencia en los procesos relacionales.
Preguntas orientadoras	¿De qué se trata la comunicación efectiva? ¿Cómo se siente con los ejercicios realizados? ¿Cómo nos estamos comunicando? ¿Como la forma de comunicarnos influye en nuestras relaciones? ¿Qué barreras personales y grupales nos impidan la comunicación efectiva? ¿Es posible mejorar nuestra manera de comunicarnos? ¿cómo?

FOCO DE INTERVENCIÓN	LIDERAZGO FUERTE
Objetivo	Impulsar la consolidación de cualidades personales que favorezcan el logro de objetivos comunes al interior de los equipos de trabajo, tales como la credibilidad, las habilidades comunicativas, la capacidad de tomar la iniciativa, la gestión de recursos, la capacidad de convocatoria y compromiso, así como el poder de incentivar, motivar y evaluar a un grupo de personas con las que se comparten responsabilidades y reconocimientos alrededor del logro de una meta de forma eficaz y eficiente que permite el desarrollo y crecimiento colectivo.

Encuentro 1.	
Descripción	
Saludo inicial Reto: Medios de transporte humano Actividad de equipo: El mensajero Conversatorio y cierre de sesión	
Duración de la sesión	60 minutos
Material	Cuerdas Objetos que sirvan de obstáculos Fichas de juguete Telas Música Grabadora
Objetivos	Facilitar un escenario que le permita al participante poner a prueba su potencial de líder, reconociendo sus puntos fuertes y su aplicación tanto en el trabajo como en su experiencia personal, fortaleciendo una visión estratégica que posibilite materializar las expectativas personales y grupales.
Logros esperados	Los participantes generan nuevas lecturas de sí mismos como posibles líderes de acuerdo con sus cualidades personales aplicadas a diversas esferas. Interrogarse acerca de las posibilidades hacia el futuro que pueden consolidarse en nuevos proyectos que enriquezcan el plan de vida de cada uno de los participantes.
Preguntas orientadoras	¿Somos capaces de confiar en el otro? ¿Cómo nos sentimos al tener que guiar a otros? ¿Cómo nos sentimos al ser guiados por una persona? ¿Nos es fácil hacer que las personas comprendan nuestras ideas? ¿Nos es fácil comprender las ideas de otra persona? ¿Cómo nos sentimos cuando debemos delegar funciones? ¿Cómo asumimos la responsabilidad que alguien nos concede?

Encuentro 2.	
Descripción	
Saludo inicial Dinámica de confianza: Puente humano Reto en equipo: El juego Clay Conversatorio y cierre de sesión	
Duración de la sesión	60 minutos
Material	Música Grabadora Plastilina Pitos
Objetivos	Articular el desarrollo personal y el del equipo por medio de la reflexión alrededor del compromiso y de la responsabilidad compartida, en donde la confianza, la valoración y el reconocimiento de las capacidades del otro surgen como valores indispensables en el logro de objetivos.
Logros esperados	Los participantes son capaces de reconocer sus cuotas en el éxito o fracaso de las metas de equipo. Se despierta el interés por vincularse en el logro de objetivos a partir del encuentro y la colaboración, abandonando el afán de protagonismo a favor del bien común.
Preguntas orientadoras	¿Cómo nos sentimos al depender del otro para sostenernos? ¿Nos enfocamos más en mantener nuestro equilibrio o en sostener al otro? ¿Reconocemos que la confianza y el apoyo deben ser mutuos? ¿Qué capacidad tenemos de articular nuestras acciones con las de los demás? ¿Cómo nos sentimos con la presión del tiempo y de nuestros compañeros ante el cumplimiento de una tarea? ¿Cómo nos sentimos al tener que liderar un proceso sin poder actuar directamente en él? ¿Qué tan dispuestos estamos a involucrarnos en una actividad común?

FOCO DE INTERVENCIÓN	PROCEDIMIENTOS PRECISOS
Objetivo	Afianzar las habilidades personales y grupales dirigidas a la gestión del comportamiento asertivo respecto al conflicto y el cambio como realidades organizacionales, enfocándose en los procesos de solución de problemas, toma de decisiones, manejo del conflicto, y comunicación efectiva como fundamento de la sinergia indispensable para la eficiencia del equipo de trabajo.

Encuentro 1.	
Descripción Saludo inicial Actividad de competencia en equipo: El gallinero Reto: El objetivo Conversatorio y cierre de sesión	
Duración de la sesión	60 minutos
Material	Marcadores Objetos de juguete Cuerdas Música Grabadora
Objetivos	Generar una comprensión más profunda de los problemas como situaciones que pueden resolverse desde la negociación, el consenso y el trabajo en equipo, sin necesidad de atacar el punto de vista del otro, permitiendo tomar decisiones a favor de la tarea.
Logros esperados	Los participantes son capaces de resolver un problema como equipo. Reconocimiento personal de las capacidades y falencias frente a la resolución de problemas y su compromiso y capacidad de involucrarse el logro de una tarea. Optimizar el proceso de toma de decisiones personales a partir de enfocarse en las prioridades o intereses fundamentales conciliando el nivel personal y grupal.

Preguntas orientadoras	¿Cómo nos sentimos al trabajar en equipo? ¿Cómo nos sentimos compitiendo con nuestros compañeros? ¿Qué obstáculos se presentan cuando los equipos de trabajo buscan una meta? ¿Cómo los superamos? ¿Cómo logramos la coordinación entre los miembros del equipo?
-------------------------------	--

Encuentro 2.	
Descripción	
• Saludo inicial • Dinámica: Nudos humanos • Video: Día y noche • Desarrollo de tema: Transformando la crisis • Conversatorio y cierre de sesión	
Duración de la sesión	60 minutos
Material	Música Grabadora Computador Video beam Amplificación Material "transformando la crisis"
Objetivos	Ampliar el panorama de visión de los participantes frente a las problemáticas y el cambio, de forma que sean más flexibles ante las circunstancias variables, permitiéndoles vislumbrarlas como oportunidades de crecimiento, en lugar de obstáculos en la consecución de objetivos.
Logros esperados	• Los participantes generen nuevas lecturas posibilitadoras frente a situaciones que les han generado conflicto en algún momento. • Revisar los sentimientos y asociaciones que se hacen frente al cambio y la crisis.
Preguntas orientadoras	¿Cómo reconocemos un problema? ¿Cómo nos sentimos ante un obstáculo? ¿Somos capaces de formular soluciones? ¿Tomamos la iniciativa o esperamos a que otro de una propuesta para seguirla? ¿Como afrontamos el cambio? ¿Esperamos el cambio o le tememos? ¿Reconocemos posibilidad en nuestra vida? ¿Cuáles? ¿Nuestra forma de mirar la realidad es radical o flexible?

FOCO DE INTERVENCIÓN	ROLES Y RESPONSABILIDADES
Objetivo	Favorecer procesos que permitan al trabajador reconocerse como parte indispensable para el funcionamiento del sistema organizacional, apoderándose de su rol e incrementando su sentido de pertenencia, de forma que se estimule su compromiso y responsabilidad frente a las expectativas institucionales, potenciando a la vez las competencias personales y haciendo uso adecuado de los recursos disponibles.

Encuentro 1.	
Descripción Saludo inicial Actividad grupal: Conectando nuestro rol Dinámica de aplicación: Si yo fuera tú... Conversatorio y cierre de sesión	
Duración de la sesión	60 minutos
Material	Hojas de papel Lapiceros
Objetivo	Los participantes reconocen claramente su rol dentro del equipo de trabajo, de forma que les es posible asumir su responsabilidad frente a las acciones que les corresponden, articulando las demandas de la entidad con sus expectativas personales permitiendo que el trabajo sea una fuente de satisfacción.
Logros esperados	Los participantes identifican las posibilidades y límites inherentes a su rol. Se fortalece el compromiso institucional por encima de las diferencias individuales.
Preguntas orientadoras	¿Tenemos claras las funciones que debemos desempeñar en nuestro trabajo? ¿Tenemos claras las funciones de nuestros compañeros en su trabajo? ¿Cómo nos sentimos con la forma en que los demás ven nuestro trabajo? ¿Que fortalezas y debilidades encontramos en nuestro desempeño respecto a lo que se espera? ¿Qué tan difícil nos resulta ponernos en el rol del otro?

Encuentro 2.	
Descripción Saludo inicial Actividad de reflexión: Caja de herramientas Abrazos musicales Conversatorio y cierre de sesión	
Duración de la sesión	60 minutos
Material	Papel bond Marcadores Cinta Música Grabadora
Objetivos	Generar en los participantes la inquietud frente al redescubrimiento de sus recursos personales de forma que les sea posible conjugarlos con los recursos institucionales en pro de acciones más efectivas, creativas y satisfactorias.
Logros esperados	Lograr sentimientos de satisfacción personal frente a los recursos redescubiertos que genere una mayor confianza en las propias capacidades y que pueda encauzarse hacia el logro de metas superiores en sus vidas. Incentivar la decisión de invertir los recursos disponibles a favor de los logros institucionales.
Preguntas orientadoras	¿Podemos reconocer nuestros recursos personales? ¿Cómo nos sentimos al reflexionar sobre nosotros mismos? ¿Qué tan a menudo pensamos en nuestras posibilidades?

Herramientas de registro

Para hacer el seguimiento al desarrollo de esta estrategia se proponen formatos de registro que se diligenciarán tras cada sesión consignando información relevante que se derive del encuentro y que pueda ser útil y apoye el análisis completo de este proceso.

Formato de asistencia. Esta ficha permitirá controlar la cantidad de participantes y recoger datos que permitan contactarlos en caso de que sea necesario.

Formato de seguimiento de sesión. Este formato cuenta con cuatro indicadores de contenido: desarrollo de la sesión, puntos clave de la discusión puntos destacados de la sesión y aspectos por mejorar. (Ver Anexo 5.).

Registros fotográficos. Las fotografías servirán como evidencia de los encuentros y de las actividades realizadas.

Anexo 5. Formato de seguimiento de sesión

Formato de Seguimiento de Sesión		
Foco de Intervención	Encuentro No.	Fecha

Desarrollo de la sesión: _____

Puntos clave de la discusión: _____

Puntos destacados de la sesión: _____

Aspectos por mejorar: _____

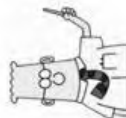
Responsables: _____

De Tóxico a Nutritivo

La inteligencia social y la empatía pueden verse fortalecidas o destruidas, según los comportamientos que asumimos frente a las personas. Albrecht plantea que estos pueden ser **NUTRITIVOS** o **TÓXICOS**. Algunos para tener en cuenta son:

Comportamientos Tóxicos	Comportamientos Nutritivos
Bromear en momentos inapropiados Monopolizar la conversación Interrumpir a los demás con frecuencia Cambiar de tema sin razón Quejarse en exceso Insistir en salirse con la suya Atacar o criticar a los demás Inducir remordimientos en los demás Ridicularizar a los demás Soltar ideas sin pensar	Ofrecer atenciones positivas Bromear positivamente Tratar a cada persona como a una igual Hablar y actuar con confianza Dedicar cumplidos sinceros Cooperar Mostrarse de acuerdo cuando sea posible Utilizar la «flexibilidad semántica» Compartir los éxitos ajenos Guardarse las confidencias Confrontación constructiva Centrarse al tema
Dar consejo no deseado Reservarse las «atenciones» Lanzar pullas verbales Hacer desaires no verbales Buscar con exceso la aprobación Halagar a los demás sin ser sinceros «Lugar» con la gente Hablar de manera dogmática e inflexible Alardear, marcar «puntos de estatus» Traicionar las confidencias Romper promesas y acuerdos	Sólo hacer promesas que pueden mantenerse Escuchar a los demás hasta el final Aportar sugerencias positivas Suggerir, aconsejar, negociar, llegar a compromisos, ayudar a los demás Convencer con sinceridad; negociar Apoyar a los demás; simpatizar Aplazar el juicio; escuchar Ofrecer información e ideas

Inteligencia Social



Para poner en práctica

Proyecto: Incidencia de una Estrategia de Fortalecimiento en Trabajo en Equipo en el Clima Organizacional de una Entidad del Sector Público



Responsables: Alejandra Bacca Rodríguez
Sara Melina Bravo Arzaga
Psicólogas (E) UDEBVAR

Inteligencia Social... para poner en práctica

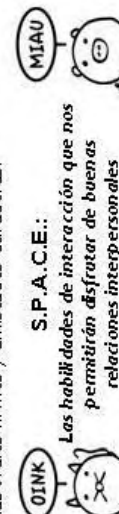
La inteligencia social es aquella que nos permite tener en cuenta al otro y no guiarnos solamente por interés personal, es la que disminuye nuestro afán de poder haciéndonos más solidarios. Esta inteligencia nos hace más fácil la integración a un grupo, nos permite desarrollar un sentido de comunidad y pertenencia y hace posible identificarnos con el entorno.

Somos "inteligentes sociales" cuando nos sentimos parte del todo y no como un individuo separado, cuando nos preocupamos por los que están alrededor tanto como por nosotros mismos, y nos sentimos responsables y estamos disponibles cuando es necesario, cuando aprendemos a escuchar, a dejar de criticar y cuando aceptamos a los demás como son, sin juicios ni prevenciones.

Tener inteligencia social eleva la autoestima pues nos hace sentir más queridos y seguros y nos permite

darnos cuenta de cómo se sienten los demás y comprenderlos.

Esta capacidad denominada *empatía*, nos permite ponernos en el lugar del otro y ver las cosas desde su perspectiva, facilitando el ser capaces de aceptar otros puntos de vista y de involucrarnos emocionalmente. Además, armoniza los vínculos familiares y hace posible mantener relaciones de pareja estables, relaciones laborales firmes y amistades duraderas.



S.P.A.C.E.:

Las habilidades de interacción que nos permitirán disfrutar de buenas relaciones interpersonales

Consciencia Situacional: es una especie de «radar social», o capacidad para leer situaciones e interpretar los comportamientos de la gente en dichas situaciones, en términos de posibles intenciones, estados de ánimo y inclinación a interactuar.

Presencia: incorpora un abanico de patrones verbales y no verbales, la propia apariencia, la postura, la calidad de voz, los movimientos sutiles... Todo un repertorio de señales que los demás procesan en una impresión evaluativa de una persona.

Autenticidad: Los radares sociales de la gente captan numerosas señales de nuestro comportamiento que las conducen a juzgarnos como honestos, abiertos, éticos, fiables y bienintencionados... o inauténticos.

Claridad: La capacidad para expresarnos, ilustrar ideas, transmitir datos con claridad y precisión y articular nuestros puntos de vista y cursos de acción facilita que los demás cooperen con nosotros.

Empatía: Va un poco más allá de la connotación habitual de identificarse con alguien o «simpatizar» con él. Definimos la empatía como un sentimiento compartido entre dos personas; según esto, consideramos la empatía como una conexión con otra persona, que genera la base para la interacción positiva y la cooperación.



Los argumentos y demandas son la punta del iceberg. Busque la verdadera razón en los sentimientos, frustraciones, temores, emociones, deseos. Inventar opciones de mutuo beneficio: La invención creativa (buscando intereses comunes o complementarios) es una necesidad para generar múltiples acuerdos que sean de beneficio para ambas partes. Primero se debe crear opciones, luego decidir.

Insistir en que los criterios sean objetivos: la necesidad de criterios objetivos es fundamental para lograr una solución basada en principios, no en presiones. Debemos concentrarnos en los méritos del problema, no en el temple de las partes y permanecer abiertos a las razones, pero cerrados ante las amenazas.

Los problemas por rivalidad entre compañeros, con jefes muy exigentes o que no valoran el trabajo ajeno son las causas típicas de las peleas en el trabajo. Si surge el conflicto tenga en cuenta como negociar según de quién se trata.

Conflicto

Es un fenómeno natural al convivir entre personas diversas y que si es bien manejado, puede generar un enorme potencial de crecimiento para los implicados. Frecuentemente, las consecuencias negativas del conflicto no provienen del conflicto en sí mismo, sino de la manera como es percibido y manejado por las partes.

¿Quiénes somos ante el conflicto?

Las maneras de afrontar el conflicto hablan de nuestra visión de mundo, de nuestra mirada de los demás y también de nosotros mismos. Pueden ser las siguientes:

- Competencia: Perseguir los objetivos propios sin considerar a los demás.
- Evitación: No afrontar los problemas, posponer los conflictos sin pensar en las necesidades en juego, ya sean de uno mismo o de los demás.
- Compromiso: está basado en la negociación, en la

■ Compañeros: Intente demostrar que no busca quitarles su puesto. Abórdelos con cuidado para evitar discusiones y solicítele lo que necesite con cordialidad. Demuéstreles que aunque no lleguen a ser amigos usted no es su enemigo, busque temas de conversación banales, pero que les permitan divertirse, bromear o compartir algo juntos.

■ Jefes: Si tiene conflictos con un jefe abusivo, debe prepararse para enfrentarlo con astucia, de nada valdrá reclamarle, pues él está en posición de poder. Háblele directamente, sin apasionamientos y hágale ver la utilidad que usted le proporciona a la empresa. No exija, simplemente, exponga su situación y pídale que él se expida al respecto. Esto lo hará reflexionar.

■ Socios: Si se trata de socios, la relación debe ser más abierta y cercana. No discuta, invítelo a su casa o a un lugar confortable y háblele de sus ideas con respecto a la empresa. Averigüe qué es lo que él espera. Busque coincidencias y lime asperezas con un trato cordial y afectuoso.

NEGOCIACIÓN
ES EL PROCESO DE COMUNICACIÓN
QUE BUSCA INFLUIR EN EL COMPORTAMIENTO DE
LOS DEMÁS, Y DONDE AMBAS PARTES LLEGAN A
UN ACUERDO GANAR-GANAR

Cómo negociar para llegar a un acuerdo

Roger Fisher y William Ury proponen desarrollar los siguientes puntos:

- Separar las personas del problema: al hablar de la "otra parte" a veces olvidamos que son personas como nosotros, con emociones y valores, que tienen vivencias diferentes y son impredecibles. Es importante recordar que existen dos tipos de intereses: la esencia y la relación con la otra parte, por eso no es bueno iniciar una negociación con el propósito de vencer a toda costa, pues podríamos poner en riesgo la relación con el otro. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones. La negociación basándose en posiciones ("quiero esto"), es menos eficaz que si se realiza basándose en intereses ("¿para qué quiero eso?").

Es poco probable que nos guste vivir en conflicto, pues afecta nuestra productividad en diversos grados, entonces es necesario aprender a manejarlo. La solución empieza simplemente cuando una de las partes cambia de actitud y pone de su parte para empezar a resolver el problema, así inicia el proceso de:

Negociación

Liderar es fluir, influir y confluir.

Por Dr. Gilbert Aubert.

Todo empieza en el interior de la persona, aplicando los principios del auto-liderazgo, así se logra liderar sin títulos, creando valor a la gente y los equipos que se conduce. Más tarde se puede liderar a la organización dando prioridad a los valores, a la cultura y a la estrategia.

Fluir

El liderazgo se inicia desde el ser, aprendiendo a fluir como persona, liderándose a sí mismo, siendo proactivo.

Fluir es la capacidad de saber guiar la propia vida, mejorarla y enriquecerla, es saber lo que realmente queremos.

Es aclarar lo que nos motiva, nuestras expectativas e intenciones. Es saber por qué hacemos lo que hacemos, dándole un sentido a la vida y aprendiendo a ejercer la voluntad de ir en determinada dirección y auto motivarnos para seguirla. El líder que fluye es aquel que tiene la capacidad de verse a sí mismo, es el que irradia calidad humana.

¿Se ve usted mismo como líder, qué ve? ¿Está listo para empezar a fluir?

Cuando el líder fluye dentro de su propia autenticidad y es un ejemplo para otros está listo para empezar a influir.

El objetivo de influir es impulsar a las personas y equipos con los que se interactúa, influenciar sus mentes y corazones para ampliar su visión y posibilidades, y así motivarlos hacia el cambio.

Quien influye está centrado en el crecimiento y rendimiento de sus equipos, en inspirar grandeza en las personas, abrir espacios de comunicación efectiva y confianza, desarrollar sus capacidades para resolver problemas y tomar decisiones, facilitando que el trabajo se haga bien y todos puedan compartir sus ideas, aun incluso si están en conflicto con las propias.

Influir es facilitar que los integrantes del equipo prueben nuevas ideas en lugar de esperar que las soluciones y decisiones bajen a través de las diferentes jerarquías. Es promover la interdependencia, la creatividad y la acción haciendo uso de los recursos personales y grupales.

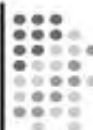
¿Es usted un líder que influye?, ¿Cómo lo calificaría su equipo?

Influir

Confluir

Si el líder puede fluir, entonces estará listo para empezar a influir en sus equipos, y cuando el líder fluye e influye, puede empezar a confluir con su organización. Confluir es juntar en un mismo punto a varias personas, que concurren y participan en una acción determinada. Así la organización se convierte en un lugar donde confluyen las ideas y proyectos y se encuentran los líderes con sus equipos para formar un todo efectivo y coincidir en un mismo fin.

El encuentro con el otro promueve la formación de vínculos que entretejen los acontecimientos, situaciones, ambientes y proyectos. Estas buenas relaciones organizacionales generan alto nivel de sinergia que permite que el trabajo sea integral, de calidad y satisfactorio para cada una de las partes participantes, haciendo de la organización un sistema efectivo y productivo de alta gestión.



4 grandes lecciones

El liderazgo...

* Tiene que ver más con la acción que con la palabra.

* Es una cuestión de coraje. El líder hace lo que debe hacer, y no lo que le gustaría hacer, sin excusarse.

* Es una cuestión moral, enraizada en valores humanos.

* El buen líder asume el compromiso de educar, de hacer del equipo que dirige una fuente inagotable de talento.

Claro Es importante que el mensaje que quieres comunicar sea claro para que tu audiencia lo entienda bien, y para eso tienes que tenerlo claro tú mismo Porque si tú no estás seguro, ellos tampoco lo estarán. Antes de hablar o escribir decide exactamente lo que quieres decir, cuantos mas preciso mejor. <i>HOY: Mira a la persona que te está hablando</i>	Conciso Di lo que tengas que decir de la forma más sencilla y corta, no te vayas por las ramas. Elimina frases o palabras innecesarias, procura, además que sea fácil de Entender, especialmente si es algo importante, que la gente no tenga que descifrar o leer entre líneas lo que quieres decir. <i>HOY: Muestra empatía por la persona que habla.</i>	Concreto Sé específico y da todos los detalles necesarios, ni más ni menos Que les quede claro qué tienen que hacer, cuándo, con quién y cómo. <i>HOY: No controles la conversación. Permite la retroalimentación y diversidad de opiniones.</i>
Correcto Procura adecuar tu estilo de comunicación al de tu oyente Fíjate en los términos técnicos, comprueba la ortografía y pronuncia bien los nombres! <i>HOY: Juzga sólo el contenido y no a las interlocutores.</i>	Coherente Que lo que digas tenga su lógica Que todos los puntos que quieres transmitir estén conectados, se sigan de forma natural y sean relevantes para el mensaje. <i>HOY: No interrumpas; reconoce el momento adecuado para intervenir.</i>	Cortès Ser asertivo no significa ser agresivo Es vital que te comuniques con educación y teniendo siempre en cuenta a la otra persona, especialmente en situaciones delicadas o importantes. <i>HOY: Haz preguntas. Muestra interés para que captes interés.</i>
Creativo La creatividad es una forma de mantener a tu audiencia interesada Cuando eres creativo las personas recuerdan con más facilidad los puntos importantes de la conversación. <i>HOY: Comunica tus emociones y opiniones</i>	Vitamina  Para la Comunicación Toma una dosis diaria <i>Aquí encontraras formas de mejorar tus habilidades de comunicador</i>	

Next Match