

## propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional

### Pedagogical proposal for improvement of organizational climate

Cortés Rodríguez, Diego Alejandro; Rosales Acevedo, Gloria Amparo

Diego Alejandro Cortés Rodríguez  
diegocortesr80@gmail.com  
Corporación Universitaria Americana, Colombia  
Gloria Amparo Rosales Acevedo  
gloria.rosales@claro.com.co  
Corporación Universitaria Americana, Colombia

AD-GNOSIS  
Corporación Universitaria Americana, Colombia  
ISSN: 2344-7516  
ISSN-e: 2745-1364  
Periodicidad: Anual  
vol. 6, núm. 6, 2017  
revistaadgnosis@coruniamericana.edu.co

Recepción: 15 Febrero 2017  
Aprobación: 12 Mayo 2017

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/716/7163641022/>

Corporación Universitaria Americana



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

**Resumen:** Los estudios de clima organizacional a nivel empresarial están enfocados a medir el clima dentro de la empresa y concluir la necesidad de mejorarlo en alguna de sus dimensiones por medio de estrategias de capacitaciones o talleres con los empleados. Sin embargo, estos estudios rara vez hablan sobre la metodología pedagógica a implementar y mucho menos sobre la didáctica que se debe usar para fortalecer determinada dimensión del clima. Esta investigación pretende mostrar la efectividad de una estrategia pedagógica para mejorar el trabajo en equipo al interior de una empresa de telecomunicaciones, basada en la forma en que aprenden los adultos y por medio del fortalecimiento de las competencias socioafectivas de los individuos.

La presente investigación científica con enfoque cuantitativo nace del análisis ordenado de la herramienta de diagnóstico IMCOC (Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Colombia), de la cual surgen los interrogantes a resolver: ¿qué dimensiones de las evaluadas en la encuesta IMCOC pueden ser intervenidas de manera positiva mediante la implementación de una estrategia de enseñanza-aprendizaje? ¿Cómo articular la estrategia seleccionada dentro de los procesos de capacitación regulares de la empresa?

**Palabras clave:** Clima organizacional, Didáctica de adultos, Trabajo cooperativo, Liderazgo.

**Abstract:** Enterprise-level organizational climate studies are focused on measuring the climate within the company and conclude the need to improve it in any of its dimensions through strategies of training sessions or workshops with employees. However, these studies rarely speak about the teaching methodology implemented and much less about teaching that should be used to strengthen certain dimension of climate. This research aims to show the effectiveness of a pedagogical strategy to improve the team work inside of a telecommunications company, based on the way in which adults learn and through the strengthening of socio emotional competencies of individuals.

The present scientific research with quantitative approach is born of ordered analysis of the diagnostic tool IMCOC (measurement of organizational climate in Colombia) the questions which arise to solve:

¿What dimensions of the evaluated in the survey IMCOC they can be intervened in a positive manner through the implementation of a teaching and learning strategy? ¿How to articulate the strategy selected within the company's regular training processes.?

**Keywords:** Organizational climate, Adult teaching, Cooperative work, Leadership.

## INTRODUCCIÓN

Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual (Chiavenato, 2007).

Sin importar qué tan automatizadas se encuentren las operaciones de las empresas, los objetivos propuestos siempre se alcanzan a través de personas que deben interactuar entre sí y establecer relaciones laborales en medio de un entorno social demarcado por jerarquías y normatividad. Adicionalmente, el talento humano es considerado el activo más importante que posee una organización (Edvinsson, 1998), ya que son las personas las que agregan valor a cada uno de los productos y servicios que esta genere y hacen productivos los recursos invertidos. De la satisfacción, bienestar o agrado con el ambiente en el que están inmersos los trabajadores; y de la conexión de ese ambiente con sus metas personales y proyectos de vida, dependerá su desempeño, aportando al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

El clima laboral, entendido como el estado de ánimo de la empresa, se convierte entonces en un factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar el sostenimiento y crecimiento de la misma. El comportamiento y la forma de relacionarse de un individuo al interior de una empresa puede afectar su desarrollo, su imagen en el mercado y su productividad. Desde esta perspectiva, el clima laboral representa otro activo de la empresa y como tal, debe valorarse e invertir esfuerzos en maximizarlo.

El clima organizacional consiste en las percepciones compartidas de los atributos de una organización y sus subsistemas, y en la influencia de dicha percepción sobre la relación de la organización con sus miembros y los grupos de interés. Así pues, el clima organizacional está relacionado con las características del líder, el cual ejerce un fuerte efecto sobre el mismo. El clima, a su vez, incide en la motivación, en el desempeño laboral y en la salud de los trabajadores, así como en la eficiencia, la satisfacción percibida, el afecto al trabajo y el nivel de ausentismo laboral (Uribe, 2010).

Según García (2004), un buen clima laboral está caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo, y se traduce en unas etapas que vive cada integrante, comenzando por el conocimiento interior de sí mismo, siguiendo por la expresión y la exteriorización de estas ideas y terminando con el trabajo creativo desarrollado y su posterior implementación. Es por esto, que una de las ventajas de propiciar un buen clima al interior de la organización es la posibilidad de desarrollar en el sujeto, de forma más libre y acertada, todo el potencial que este tenga y aprovecharlo en beneficio de la empresa (García, 2004).

Se hace necesario mejorar el clima organizacional por medio del fortalecimiento de las relaciones sociales laborales que aumenten la felicidad del trabajador dentro de la empresa y su percepción favorable del entorno.

Las relaciones sociales son una fuente fundamental de felicidad, de disminución de la angustia y de salud. Los mayores beneficios provienen del matrimonio y de otras relaciones íntimas de confianza y de apoyo [...] Las relaciones aumentan la felicidad porque producen alegría, proporcionan ayuda y realizan actividades agradables en común. Reducen los efectos de la tensión mediante el incremento de la autoestima, la eliminación de las emociones negativas y la provisión de ayuda para resolver 'problemas'. (Michael, 1987)

En la empresa de telecomunicaciones donde se desarrolló este estudio (y que por permisos legales no puede incluirse su nombre), los trabajadores cuentan con los espacios físicos y de tiempo para recibir toda

la capacitación necesaria para desempeñar las funciones propias de su cargo, de manera óptima tanto al ingresar a la empresa, durante su entrenamiento al cargo, como al momento de requerir una instrucción o actualización, ya sea técnica o procedimental. Sin embargo, y desde una visión holística e integral, Amezola, García y Castellanos (2008), plantean que la formación promovida por la institución educativa (en este caso la empresa apoyada en formadores internos y externos) no solo debe diseñarse en función de la incorporación del sujeto a la vida productiva a través del empleo, sino más bien “partir de una formación profesional que además de promover el desarrollo de ciertos atributos (habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes y valores), considere la ocurrencia de varias tareas (acciones intencionales) que suceden simultáneamente dentro del contexto (y la cultura del lugar de trabajo) en el cual tiene lugar la acción; y a la vez permita que algunos de estos actos intencionales sean generalizables” (Gonczi, 1996, pp.265-268).

Pedagogos como Miguel de Zubiría Samper (2006), plantean que hoy es posible apuntar hacia la felicidad si hacemos especial énfasis en el estudio de las competencias sociales, fuente fundamental de felicidad, de disminución de la angustia y privilegio de la salud.

Por su parte, Humberto Maturana (1990) expresa que:

En un sentido estricto, los seres humanos nos originamos en el amor y somos dependientes de él. En la vida humana, la mayor parte del sufrimiento viene de la negación del amor: los seres humanos somos hijos del amor. (p.26)

En concordancia, el presente trabajo nace del análisis ordenado de una herramienta de diagnóstico que, para el caso, es la encuesta propuesta por el autor Carlos Eduardo Méndez en su instrumento IMCOC. Después de la aplicación de la encuesta, surgen diversos interrogantes a los cuales se les quiere dar respuesta dentro del desarrollo de la investigación. Interrogantes como:

¿Qué dimensiones de las evaluadas en la encuesta IMCOC pueden ser intervenidas de manera positiva mediante la implementación de una estrategia de enseñanza-aprendizaje?

¿Qué aspectos intrapersonales e interpersonales influyen negativamente en los trabajadores de la empresa?

¿Cómo articular la estrategia seleccionada dentro de los procesos de capacitación regulares de la empresa?

A partir de lo anteriormente expresado, surgen los siguientes objetivos para el proyecto:

Objetivo general: diseñar una estrategia de enseñanza-aprendizaje para mejorar el clima organizacional de los empleados de una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín.

Objetivos específicos: identificar qué dimensiones dentro de la encuesta de clima laboral IMCOC pueden intervenir positivamente. Clasificar los aspectos intrapersonales e interpersonales que influyen negativamente en los trabajadores de la empresa. Implementar la estrategia escogida dentro de los planes cotidianos de formación.

#### **Desarrollo Temático** *Marco referencial teórico Cultura Organizacional*

Siguiendo a Rousseau (1990), los investigadores organizacionales coinciden en definir la cultura como conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas (Cordero, 2013).

Por su parte, Trice y Beyer (1993) consideran que la cultura humana emerge a partir de los esfuerzos desplegados por sus miembros para afrontar incertidumbres y ambigüedades de todo tipo, proporcionándoles individual y colectivamente conjuntos más o menos articulados de ideas que les permitan responder a sus experiencias. De acuerdo con la explicación del autor, podemos identificar la cultura basada en creencias compartidas e interrelacionadas, que implican un porcentaje de carga emocional, y método de comunicación.

El ser humano se caracteriza por esencialmente establecerse y formarse como ser social, es acá cuando hablamos de que la naturaleza del hombre implica constituir relaciones de cooperación y afiliación enfocadas en el logro. En el contexto de las organizaciones se ha venido destacando a través de los años la importancia

de un buen Clima Organizacional y su gestión de talento humano. Cuando hablamos de este tema, debemos analizar que existe una serie de factores que influyen en el clima laboral de los empleados, entre los que podemos encontrar los diferentes tipos de liderazgo, la forma en cómo se implementan y definen los objetivos, la gestión y procesos relacionados con la toma de decisiones. Internamente también hacemos referencia a los procesos de comunicación que determinan parámetros y conductas que son propias de los miembros de la organización. Méndez (2006) afirma que:

las conductas y los patrones de comportamiento de los individuos en la organización (sistema de personalidad) son el resultado del conjunto de valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional (sistema cultural), como de las condiciones que se establecen por el proceso de interacción, sistema social. (p.31)

En el entorno laboral la motivación se debe dirigir a conseguir que los empleados alcancen un grado de excelencia en el trabajo. Es preciso que se deba hacer énfasis en que cada empleado disfrute de la realización de su trabajo, diseñe formas para hacerlo cada vez mejor y de manera práctica; de este modo se asegura la calidad y eficiencia en el cumplimiento de tareas. Diferentes teorías y modelos han estudiado la motivación y cómo esta influye en el comportamiento del individuo, la mayoría de estos se concentran en las necesidades (Álvarez, 2003).

#### *Clima Organizacional*

Se define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar sus características (Cornell, 1955).

Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización, para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que lo integran, a esto denominamos Clima Organizacional, que involucra los sentimientos psicológicos que se manifiestan en el funcionamiento interno de la organización. De tal manera que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solo de su forma de ser y características personales, sino también de cómo se percibe su clima de trabajo y el entorno (Duque Delgado, 2009).

#### **IMCOC**

Creado en 1980 por Carlos Méndez, sus siglas significan: Instrumento para Medir el Clima en Organizaciones Colombianas. El IMCOC es un método de análisis para su intervención, donde Méndez publica los resultados del estudio de cultura organizacional a 176 empresas colombianas entre 1980 y 2005. Este método fue presentado en su libro *Clima Organizacional en Colombia*.

El IMCOC es una herramienta que ayuda a directivos a tomar decisiones para mejorar la cultura organizacional de sus empresas. Es un método acumulativo en los resultados encontrados, sus teorías son generalizaciones empíricas, explica y predice, y es aplicable. Este instrumento está conformado por 45 preguntas y un software para el procesamiento de la información, y con ello encuentra las variables primordiales para mejorar el clima organizacional, que son: cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos y control, según las 13.000 encuestas realizadas (Méndez 2006).

La encuesta presenta los conceptos fundamentales sobre los cuales propone evaluar el clima organizacional en siete categorías:

**Categoría 1: Objetivos.** Esta categoría hace referencia al conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa. No es resultado del proceso de inducción, sino que se adquiere por la antigüedad y la experiencia, advierte el investigador Méndez (2006).

**Categoría 2: Cooperación.** Definida como el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Su énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Categoría 3: Relaciones Interpersonales.** Esta categoría es definida por los autores como la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre todos los empleados de la organización. Las relaciones de carácter personal, sustentadas en actividades de tipo informal (recreación, deportes y otros), no tienen relevancia para los empleados en sus procesos de relaciones sociales. Sin embargo, las califican de “alguna importancia” cuando estas actividades son organizadas o dirigidas desde la empresa o por los compañeros de área de trabajo.

**Categoría 4: Liderazgo.** Esta categoría es definida por el autor como la capacidad de las directivas y de los seguidores para asumir desafíos y grandes cambios hacia objetivos comunes, definición desde la cual surgen diferentes estilos de liderazgo.

**Categoría 5: Control.** Definida como aquella que representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a los que se ven enfrentados en el seguimiento de su trabajo o de sus tareas.

**Categoría 6: Toma de decisiones.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización de los desafíos que les impone el trabajo y la participación de las personas en las decisiones de la empresa. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, y una correlación entre el estilo de liderazgo y la forma como las personas participan en las decisiones de la empresa.

**Categoría 7: Motivación.** Está determinada por los diferentes comportamientos que evidencian los individuos tras su persecución de logros y metas con el fin de llegar a satisfacer sus diferentes necesidades.

## METODOLOGÍA

El diseño metodológico de la investigación fue cuantitativo, en el cual se trabajaron dos grupos intactos: uno de ellos, de control, con la aplicación de un pretest y posttest; el otro, experimental, donde se aplicaron ambos test y se desarrolló la metodología propuesta.

Como métodos de investigación teóricos se utilizaron el análisis y la síntesis para el procesamiento de la información y sacar conclusiones.

Los métodos y técnicas empíricas utilizados fueron: observación, encuestas y revisión documental para el diagnóstico del problema.

El instrumento se diseñó con base en el IMCOC de Carlos Eduardo Méndez Álvarez, donde se tomaron en cuenta solo las dimensiones de Cooperación y Relaciones Interpersonales. Las dimensiones Objetivos, Liderazgo, Toma de decisiones, Motivación y Control, no fueron tenidas en cuenta para esta investigación, pues dependen de múltiples factores que no pueden ser impactados desde la estrategia pedagógica: salarios, estado de herramientas de trabajo, reconocimiento, visión de la organización y otras variables inherentes al puesto de trabajo.

El cuestionario se aplicó a 80 trabajadores directos de la empresa objeto de investigación, 40 del grupo de control que fueron escogidos al azar y 40 del grupo experimental, a los cuales se les invitó y accedieron voluntariamente a participar de los talleres. Los trabajadores pertenecen a las áreas de proyectos, comercial, servicio, mantenimiento, operaciones, logística y corporativo, como muestra la Tabla 1.

TABLA 1

Áreas	Grupo de Control	Grupo Experimental
Comercial	11	13
Servicio	5	3
Mantenimiento	6	7
Operaciones	9	8
Corporativo	3	1
Logística	2	1
Proyectos	4	7

Elaboración propia

### Conformación de los talleres desarrollados en la estrategia de enseñanza-aprendizaje

La estrategia se diseñó adaptada a las competencias de Cooperación y Relaciones Interpersonales con una serie de actividades pedagógicas basadas en la pedagogía dialogante y técnicas de interacción grupal, donde la cooperación, la comunicación y el respeto incluyente se convierten en los pilares de la interacción.

Los referentes teóricos que se usaron como base para el diseño de los talleres fueron la inteligencia emocional de Goleman, la filosofía tolteca adaptada por el doctor Miguel Ruiz, las inteligencias múltiples de Howard, la ontología del lenguaje explicada por Rafael Echavarría, la pedagogía dialogante de Julián de Zubiría, la didáctica para aprendizaje de adultos de Homans y el aprendizaje experiencial de David Kolb.

La metodología de estudio se compone de actividades como: dinámicas en grupo, debates, lecturas, charlas magistrales y juegos. Estos se realizan en grupos de 12 personas, quienes reciben cada taller una vez por semana, con una duración de 90 minutos, hasta completar los siete talleres. El contenido de los talleres se presenta de manera resumida en la Tabla 2.

TABLA 2

Taller	Nombre	Objetivo	Actividades
1	Conocernos	Identificar los valores del equipo	Dinámica de presentación Lectura Acuerdo 1 Mesa Redonda de socialización
2	Inclusión	Aprender a tolerar las diferencias	Dinámica Rally Debate Lectura Acuerdo 2
3	Interconexión	Aprovechar la pluralidad en beneficio del grupo	Inteligencia colectiva Lectura Acuerdo 3 Video la Tierra del Olvido
4	Caos y Conflicto	Aprender a mediar conflictos	Ejercicio empresa ABC Juego, gallina ciega Lectura Acuerdo 4
5	Hagamos Acuerdos	Buscar el beneficio de todas las partes mediante la negociación	Juego Resérvarme una cita Lectura Ontología del lenguaje p. 189 Actividad Visualizando el futuro
6	Estrategia de Equipo	Caracterizar al equipo mediante una misión, visión y estrategia	Conferencia magistral Lluvia de ideas Taller de estrategia
7	Proyecto	Poner en práctica lo aprendido en los seis talleres anteriores	Video Trabajo en equipo Lluvia de Ideas Desarrollo del proyecto

Elaboración propia

### **Encuesta**

Las preguntas que se realizaron fueron en total 16, de las cuales las primeras diez corresponden a la dimensión de cooperación y las seis restantes a Relaciones Interpersonales. La encuesta se encuentra en la Tabla 3.

TABLA 3

1. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa.	nunca	casi nunca	algunas veces	casi siempre	Siempre
2. ¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?	nunca	casi nunca	algunas veces	casi siempre	Siempre
3. ¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa?	muy mala	mala	regular	Buena	Muy Buena
4. Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa.	nunca	casi nunca	algunas veces	casi siempre	Siempre
5. ¿La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?	nunca	casi nunca	algunas veces	casi siempre	Siempre
6. ¿Cómo califica usted su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa?	muy mala	mala	regular	Buena	Muy Buena
7. ¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo?	nunca	casi nunca	algunas veces	casi siempre	Siempre
8. ¿Qué tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa?	nunca	casi nunca	algunas veces	casi siempre	Siempre
9. Fuera de las horas de trabajo, ¿con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?	nunca	casi nunca	algunas veces	casi siempre	Siempre
10. Califique la ayuda que usted presta para la solución de los problemas en su sección.	muy mala	mala	regular	Buena	Muy Buena
11. ¿Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	muy mala	mala	regular	Buena	Muy Buena
12. Cuando usted tiene un problema de trabajo, ¿lo soluciona con sus compañeros y superiores?	nunca	casi nunca	algunas veces	casi siempre	Siempre
13. ¿Cómo califica usted el trato y relación con su jefe?	muy mala	mala	regular	Buena	Muy Buena
14. ¿Cómo califica usted la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?	muy mala	mala	regular	Buena	Muy Buena
15. Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe información al respecto?	nunca	casi nunca	algunas veces	casi siempre	Siempre
16. ¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección?	nunca	casi nunca	algunas veces	casi siempre	Siempre

Elaboración propia

### Presentación y análisis de resultados

Para el análisis de los datos se utilizó el método de escalonamiento de Likert con las opciones de respuesta adaptadas al contexto de la pregunta, por esta razón las opciones de respuesta fueron: nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre; o, muy mala, mala, regular, buena y muy buena; según el caso. A cada pregunta se le dio un valor siendo

(1) el menos favorable y (5) el más favorable a la calificación. Cada puntaje obtenido se clasificó dentro un criterio a saber: 40= "Muy crítico", 80= "Crítico", 120= "Neutro", 160= "Favorable", 200= "Muy favorable". Cada uno de los puntajes obtenidos se ubicó entre dos de los criterios mencionados.

#### Grupo intacto de control

Al realizar el análisis del grupo intacto de control se observa que no hay mejora significativa entre el pretest y el postest y que el 50 % de los ítems de la encuesta mostró una disminución en su medición. Esto pudo haberse presentado por cambios internos que se han generado en el último año al interior de la organización.

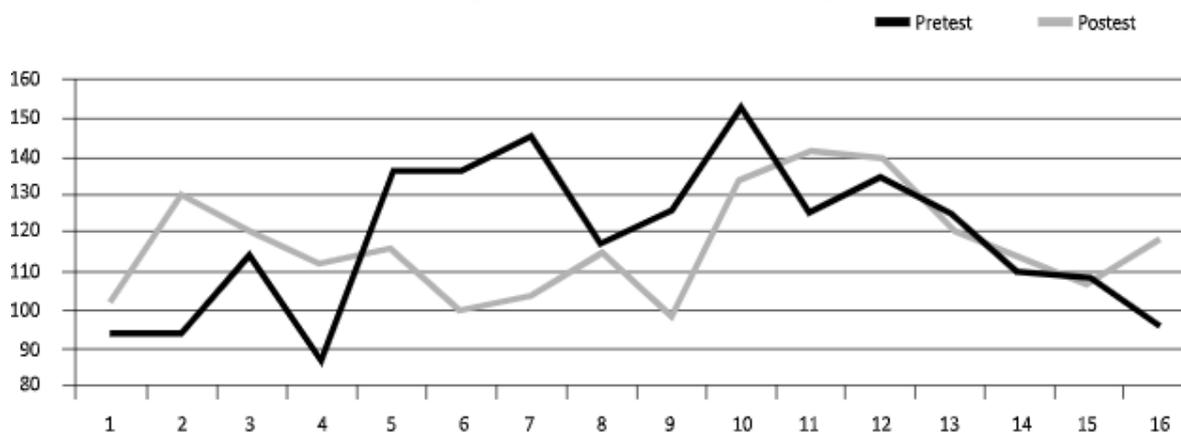
Este resultado afirma la necesidad de intervenir a los trabajadores con formación que mejore el relacionamiento y el trabajo en equipo. El padre del management, Peter Drucker (1995), dice que en las organizaciones solo tres cosas ocurren de manera natural en las organizaciones: la fricción, la confusión y el bajo rendimiento y argumenta que para todo lo demás hace falta liderazgo. No se puede entonces esperar a que el clima laboral mejore por sí mismo, porque la tendencia es a desmejorar y a que los conflictos y la falta de comunicación se agudicen.

En general, los puntajes analizados en el pre y postest muestran una ligera disminución del 2 % en la calidad del trabajo cooperativo y relacionamiento de las personas encuestadas y, como lo muestra la Figura 1, no hay un test que se haya comportado superior al otro.

#### Grupo Experimental

Con respecto al grupo experimental se nota un cambio positivo en cada una de las dimensiones. La percepción del clima laboral con respecto a cooperación y relaciones interpersonales aumentó en un 22 %.

FIGURA 1  
Resultados grupo de control en pretest y postest



Elaboración propia

Este resultado muestra que fue acertada la manera de escoger las dimensiones del IMCOC a trabajar, ya que se pudieron impactar de manera positiva y todas aumentaron después de aplicar la metodología. Este resultado es muy importante dentro de la investigación porque demuestra que sí es posible mejorar el clima laboral al interior de la compañía y que la curva costo-be-neficio se adapta perfectamente: no hubo una inversión adicional ni en dinero ni en tiempo, porque tanto el diseño como la aplicación de la metodología se hizo en horario laboral y en los tiempos establecidos para capacitación.

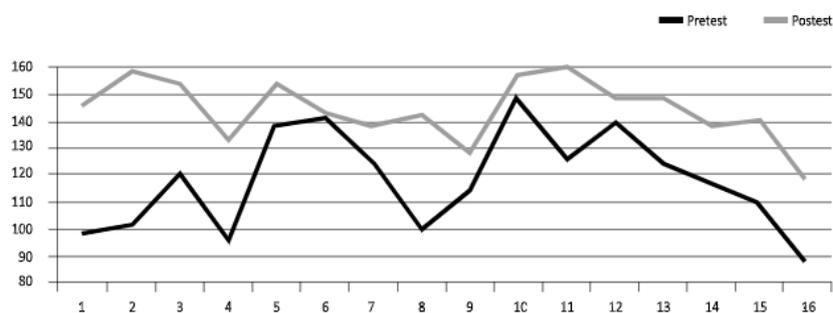


FIGURA 2  
Resultados grupo experimental en pretest y posttest  
Elaboración propia

de enseñanza aprendizaje encaminada a mejorar de manera directa el clima laboral de un grupo de 40 empleados de una empresa de telecomunicaciones con sede en la ciudad de Medellín. Esta estrategia consta de siete talleres impartidos en un orden lógico que responden a la didáctica de aprendizaje de adultos en trabajo en equipo.

- Con los recursos que se contaba para la investigación, las dimensiones más apropiadas a impactar del IMCOC eran cooperación y relaciones interpersonales, no se requería de ningún factor externo al mismo relacionamiento de los trabajadores. Se pudo establecer con claridad que la escogencia de estas dimensiones fue adecuada.

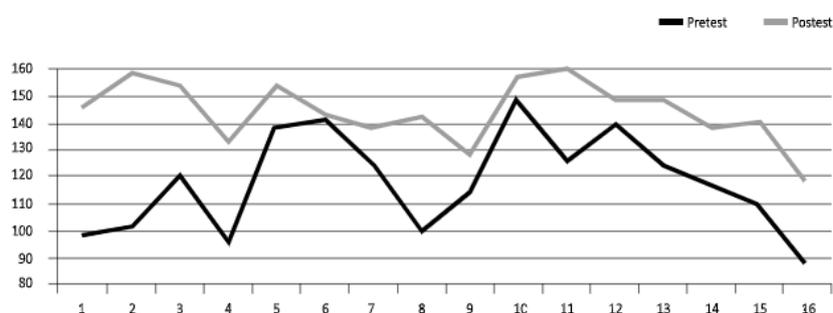


FIGURA 2.  
Resultados grupo experimental en pretest y posttest  
Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Las conclusiones se describen teniendo en cuenta el alcance de los objetivos propuestos, tanto general como específico, para el proyecto de investigación:

- Se realizó la construcción de una estrategia posttest del grupo experimental fue superior en cada uno de los reactivos al pretest.
- Pudo establecerse, según entrevistas realizadas durante la realización de los talleres, que en las relaciones laborales los individuos se desarrollan mejor cuando estos se sienten inmersos en ambientes inter- personales de aceptación y tolerancia. La confianza en sí mismos aumenta al sentirse parte activa del equipo de trabajo, disminuyendo el miedo al rechazo por equivocaciones comunes y afianzando la comunicación organizacional. Este último elemento con condiciones muy favorables para alcanzar los objetivos definidos por la empresa.

- La educación al interior de la empresa, no con finalidad de aprendizaje sino de desarrollo humano, ofrece un panorama mucho más extenso que solo la formación técnica tradicional. El desarrollo de las competencias socioafectivas favorece la adquisición de valores y conductas relacionados con el trabajo cooperativo. Esto se traduce al interior de la organización en la disminución de conflictos entre empleados y en una mayor productividad. Es por esta razón que se hace necesario dar un nuevo enfoque a las capacitaciones, entrenamientos e inducciones que se dictan actualmente en la empresa para incorporar los principios de una pedagogía dialogante que entienda que los conocimientos que debe adquirir el individuo para desempeñarse correctamente en su cargo deben basarse en las diversas dimensiones humanas.

## REFERENCIAS

- Álvarez, G. (2003). *El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados*. Bogotá: Interamericana de Psicología Ocupacional.
- Amezola, J. J. H., García, I. S. P. & Castellanos, A. R. C. (2008). Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales. *Revista Educar*, (13).
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization; the conflict between system and the individual*.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*.
- Cordero, I. (2013). Didáctica y enseñanza del Derecho en las universidades. *Pensamiento Americano*, 6(11), 29-34.
- Cornell, F. G. (1955). Socially perceptive administration. *The Phi Delta Kappan*, 36(6), 219-223.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos#el capital humano de las organizaciones*. 8 ed. México: Mc- Graw-Hill.
- De Zubiría Samper, J. (2006). *Los modelos pedagógicos: hacia una pedagogía dialogante*. COOP. Editorial Magisterio.
- Drucker, P. F. (1995). *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. Routledge.
- Duque Delgado, M. J. (4 de diciembre de 2009). *Javeriana*. Recuperado el 5 de marzo de 2012, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis307.pdf>
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1998). *El capital intelectual: cómo LGHQWL;FDU \ FDO- FXODU HO YDORU LQH[SORWDGR GH ORV UHFUXURV intangibles de su empresa*. Colombia: Editorial Norma.
- García, N. T., Ochoa, L. E., Procrea, C. O. G. G. C. & Colciencias (2004). Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa. *Revista Creando*, 2(3).
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Gonczy, A. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas teóricas y prácticas en Australia. En Argüelles, A. (Comp.), *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia* (pp. 265-288). México: Limusa-sepcnccl-conalep.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT Press.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Maturana, H. R. (1990). *Emociones y lenguaje en educación y política*. JC Sáez Editor. Michael, A. (1987). *La psicología de la felicidad*. Madrid: Alianza.
- Rousseau, D. (1990). Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures. *Organizational climate and culture* (pp. 153-192). San Francisco: JosseyBass.
- Ruiz, M. & Moya, R. (1997). *Los cuatro acuerdos*. Amber Allen Publishing.
- Trice, H. & Beyer, J. (1993). *The Cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 7-17.