

TRABAJO DE GRADO



LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UN ANÁLISIS DESDE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROLDANILLO, VALLE DEL CAUCA



**Escuela de Trabajo Social y
Desarrollo Humano**

**La Cultura Organizacional en la Administración Pública: Un análisis desde la Alcaldía
Municipal de Roldanillo, Valle del Cauca.**

Autoras:

Madeleine Cardona Loaiza

Diana Carolina Llanos Vásquez



**Universidad del Valle sede Zarzal
Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano
2024**

**La Cultura Organizacional en la Administración Pública: Un análisis desde la Alcaldía
Municipal de Roldanillo, Valle del Cauca.**

Autoras:

Madeleine Cardona Loaiza

Diana Carolina Llanos Vásquez

Directora Trabajo de grado:

Doctora Diana Catalina Naranjo Tamayo



**Universidad del Valle, sede Zarzal
Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano
Zarzal Valle
2024**

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer primeramente a Dios por todos los momentos en los cuales quise rendirme, pues, aunque no fue fácil, él siempre me ayudó y me permitió seguir adelante, es gracias a él que pude culminar este bonito proceso.

También quisiera agradecer y dedicar este proceso a mis padres y hermanas, quienes han sido mis pilares, pues me han apoyado de todas las formas posibles, impulsándome a alcanzar mis metas.

Agradecer a la Alcaldía Municipal de Roldanillo por permitirnos desarrollar nuestras prácticas académicas allí, pues estás nos permitieron fortalecer nuestras habilidades tanto personales como profesionales.

Quiero agradecer a mi compañera y amiga Diana, quien fue de gran apoyo para mí durante este proceso, pues mediante sus conocimientos siempre busco la forma de fortalecer los míos.

Finalmente agradezco a la Universidad del Valle, a sus profesores y administrativos, quienes me permitieron formarme profesionalmente, a quienes de diversas maneras fueron partícipes de mi proceso, brindándome siempre un acompañamiento sin el cual esto no sería posible.

-Madeleine Cardona Loaiza

Este proceso se lo debo principalmente a Dios, quien me ha sostenido para no decaer, ante todas las dificultades que se han presentado en mi camino.

A mis padres, Sildana Vásquez y Jorge Llanos, quienes siempre me recalcan su orgullo al observar el empeño que le he dedicado a mi formación profesional, porque a pesar de las necesidades existentes han realizado grandes y valiosos esfuerzos por sacarnos adelante tanto a mi hermana como a mí. Por eso, mi mayor admiración es para estos dos seres humanos, a quienes les doy gracias por amarme de la forma incondicional como lo han hecho en lo que llevo de vida, su amor ha sido mi principal fuente de inspiración en este trabajo.

A mi hermana Ingrid Lorena Llanos, pues ha sido un modelo ejemplar de que con mucho esfuerzo se pueden lograr grandes cosas.

A mi compañera de Trabajo de grado, prácticas y la mayoría de trabajos universitarios, Madeleine Cardona, gracias a ella comencé a apreciar mis propias capacidades, pues he valorado profundamente toda la confianza que ha depositado en mí, por eso, más que una compañera de trabajos, ha sido una gran amiga, hemos reído, discutido, llorado juntas en esta etapa de nuestras vidas que ya culmina.

A mi directora de Trabajo de grado, Diana Catalina Naranjo, quien desde un principio recalcó nuestras habilidades de Trabajo en equipo, nos orientó, motivó y felicitó por el esfuerzo y el empeño que le pusimos al trabajo investigativo. Sus aportes fueron sumamente valiosos tanto para nuestra formación profesional como personal.

Finalmente, a la Universidad del Valle, sus docentes y administrativos, así como a los miembros de la Alcaldía Municipal de Roldanillo, quienes aportaron sus conocimientos para dar cuenta de un asunto indispensable como lo es la cultura organizacional, pues esta posibilita una mejora en la humanización de los procesos; y todas las personas que fueron un apoyo para culminar este proceso investigativo.

- Diana Carolina Llanos Vásquez

CONTENIDO

RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Antecedentes	17
1.2.1 La Cultura Organizacional en las instituciones privadas.....	17
1.2.2 La Cultura Organizacional en las entidades públicas	23
1.3 Justificación de la investigación.....	30
1.4 Pregunta de investigación:	31
1.5 Objetivo general:	31
1.5.1 Objetivos específicos:	31
CAPÍTULO II: ESTRATEGIA METODOLÓGICA	32
2.1 Tipo y método de investigación	32
2.2 Técnicas de recolección de información y muestra:	32
2.2.1 Grupo focal	33
2.2.2 Grupo de discusión	33
2.2.3 Entrevistas semiestructuradas	34
2.3 Desarrollo del proceso investigativo	35
2.4 Elementos que obstaculizaron y posibilitaron el proceso investigativo	37
2.4.1 Limitaciones en el desarrollo de la investigación.....	37
2.4.2 Potencializadores que permitieron superar los retos del estudio	39
2.5 Reflexiones metodológicas frente a los hallazgos identificados	40
CAPÍTULO III: ELEMENTOS CONTEXTUALES	41
3.1 Roldanillo, Valle del Cauca	41
3.2 Alcaldía Municipal de Roldanillo	42
3.2.1 Estructura del personal	43
3.2.2 Programas y problemas atendidos por las Secretarías	49
CAPÍTULO IV: ABORDAJE TEÓRICO-CONCEPTUAL EN LO ORGANIZACIONAL	52

4.1 Paradigma interpretativo	52
4.2 Cultura organizacional	52
4.2.1 Formas de liderazgo.....	55
4.2.2 Comunicación organizacional	57
4.2.3 Conocimientos prácticos.....	58
CAPÍTULO V: FORMAS DE LIDERAZGO PRESENTES EN LAS DEPENDENCIAS ..	61
5.1 Toma de decisiones	61
5.2 Comunicación descendente	69
5.3 Motivación Laboral	73
CAPÍTULO VI: LIMITACIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	81
6.1. Roles en el ejercicio comunicativo	81
6.2 Medios para el intercambio de información.....	87
6.3 Expresiones de la subjetividad laboral	89
6.4 Orden en los procesos institucionales	92
CAPÍTULO VII: CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS EN RELACIÓN CON EL CARGO DE LOS FUNCIONARIOS	97
7.1 Experiencia de la trayectoria laboral.....	97
7.2 Valores adquiridos en la organización	108
7.3 Identidad laboral desde su puesto de trabajo	115
CAPÍTULO IX: REFLEXIONES FINALES DESDE EL TRABAJO SOCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	121
9.1 Conclusiones	122
9.2 Recomendaciones	126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	130

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Organigrama de la Alcaldía Municipal de Roldanillo	43
Gráfica 2: Composición de las Secretarías de la Alcaldía Municipal de Roldanillo	44

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Consentimiento informado del grupo focal	147
Anexo 2. Consentimiento informado del grupo de discusión.....	149
Anexo 3. Registro fotográfico del grupo de discusión	151
Anexo 4. Formato de invitación individual a la entrevista semi-estructurada	152
Anexo 5. Asistencia de las entrevistas semi-estructuradas.....	152
Anexo 6. Matriz de operacionalización del objetivo 1	153
Anexo 7. Matriz de operacionalización del objetivo 2	156
Anexo 8. Matriz de operacionalización del objetivo 3	158

RESUMEN

El presente trabajo de grado centra su atención en la cultura organizacional de la administración pública, definida como los comportamientos, valores y saberes que permean una organización, en este sentido, se planteó reconocer las diferentes características de dicha cultura en la Alcaldía Municipal de Roldanillo (Valle), a partir de la mirada de sus colaboradores.

La cultura organizacional está estrechamente relacionada con las formas de liderazgo que se presentan en la organización, siendo la forma en la cual los líderes dirigen los procesos en las organizaciones; dentro de tales estilos de liderazgo se encuentra el autocrático, el liberal y el democrático, los cuales son comprendidos desde la toma de decisiones, la comunicación descendente y la motivación laboral.

También, se relaciona con la comunicación organizacional, la cual se refiere a la reciprocidad de información entre los miembros de la entidad, que regula y propicia las relaciones sociales en la misma. Así como los conocimientos prácticos, situados en los saberes que, como colaboradores adquieren durante la trayectoria laboral, puesto que los interiorizan a partir de la interacción con otros.

Con esta investigación de tipo cualitativa e interpretativa, se dio cuenta de tales características de la cultura organizacional en la entidad, a partir de la aplicación de diferentes técnicas participativas como un grupo focal, un grupo de discusión y 10 entrevistas semiestructuradas, aplicadas de manera paulatina entre los meses de noviembre del año 2022 y junio del año 2023; dentro de los participantes de la investigación se encuentran hombres y mujeres funcionarios(as), incluyendo los contratistas, así como los secretarios(as) de las diferentes dependencias en la Alcaldía Municipal de Roldanillo.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un tema central dentro de las instituciones públicas y privadas, pues a partir de esta se evidencian pautas y valores que permean tanto las relaciones como la comunicación que se lleva a cabo entre colaboradores y directivos, junto con ello, se definen los comportamientos ejercidos por los líderes, el tipo de motivación que se tiene hacia los integrantes de la organización para así medir el desempeño laboral de estos últimos, entre otros aspectos. Por todo lo mencionado, compartir una cultura organizacional adecuada influye en el desarrollo eficaz de todos los procesos administrativos, incluyendo los bienes y servicios que se dirigen hacia el cliente externo, en este caso, se comprende una entidad pública cuyo compromiso es con los ciudadanos del Municipio de Roldanillo, Valle del Cauca.

De esta manera, se retoman las principales características de la Cultura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Roldanillo, teniendo en cuenta los años 2022 y 2023, ya que la presente investigación se desarrolló dentro del proceso de prácticas académicas de Trabajo Social, de la Universidad del Valle, sede Zarzal. Por tal motivo, a partir del diagnóstico, siendo la segunda fase del Plan de Intervención se evidenciaron ciertas dificultades que estaban obstaculizando el buen desempeño de la entidad, lo que termina incidiendo en diversos procesos, incluyendo la atención al ciudadano. Es así como surge la necesidad de profundizar acerca de esa cultura corporativa, llevando a cabo un acercamiento con los miembros de la Alcaldía y generando un documento para plasmar tanto las limitaciones como fortalezas de esta en diferentes ámbitos, y, una vez se cuenta con dicha información se podrán generar acciones y estrategias que modifiquen las falencias en su cultura, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con lo anterior, la estructura del documento expuesto se refleja en ocho capítulos, en los primeros se encuentran: **1.** El problema de investigación; **2.** La estrategia metodológica; **3.** Elementos contextuales; **4.** Abordaje teórico-conceptual y los capítulos de hallazgos; **5.** Formas de liderazgo presentes en las dependencias; **6.** Limitaciones de la comunicación organizacional; **7.** Conocimientos prácticos en relación con el cargo de los funcionarios y **8.** Reflexiones finales desde el Trabajo Social en la administración pública.

En el primer capítulo, denominado “*Problema de investigación*” se aborda el planteamiento del problema, trayendo a colación algunos indicadores de conflictos laborales que se propician debido a la falta o una débil cultura organizacional; los antecedentes respecto al tema tanto en organizaciones públicas como privadas; la justificación de la investigación haciendo énfasis en la importancia de esta para la profesión de Trabajo Social, de las Ciencias Sociales en general y para la entidad en específico. Sumado a esto, se enuncia la pregunta de investigación; el objetivo general y los específicos.

Posteriormente, el segundo capítulo, “*Estrategia metodológica*” da cuenta del tipo y el método de la presente investigación, siendo de carácter cualitativo-interpretativo; las técnicas utilizadas para el objetivo correspondiente (Grupo focal-grupo de discusión y entrevistas semi-estructuradas) así como la muestra de la población para cada una varía de acuerdo con las características requeridas para estas. Por último, se realiza un análisis reflexivo acerca de cómo fue este proceso investigativo, comprendiendo tanto sus fortalezas como dificultades y las acciones ejercidas que posibilitaron la superación de estas últimas.

Ahora bien, en el tercer capítulo, “*Elementos contextuales*”, se comenta primero acerca del territorio en el que se encuentra la entidad, Roldanillo, Valle del Cauca; y seguido a esto se describen algunos aspectos principales de la Alcaldía Municipal, como las líneas estratégicas que parten del Plan de Desarrollo de la administración actual, la estructura del personal y los programas junto con las necesidades que se atienden desde las diversas Secretarías.

Para el capítulo cuarto, “*abordaje teórico-conceptual en lo organizacional*”, se manifiesta de igual forma el paradigma que guía la investigación, siendo el interpretativo-fenomenológico, desde el cual se busca captar las voces de los sujetos desde su pluralidad. Asimismo, se abordan las categorías macro y micro, para la primera se sitúa la cultura organizacional y en cuanto a las segundas se propicia una discusión sobre las formas de liderazgo, comunicación organizacional y los conocimientos prácticos.

Con respecto al quinto capítulo, “*Formas de liderazgo presentes en las dependencias*” se presentan los estilos de liderazgo que se hallaron en la Alcaldía Municipal de Roldanillo,

partiendo desde la perspectiva de Lewin (como se citó en Chiavenato, 2007) quien hace mención a 3 tipos de liderazgo, dentro de estos el autocrático, el liberal y el democrático, así como el que predomina en la organización, mediando el comportamiento de los colaboradores y los resultados de esta; al mismo tiempo, se da cuenta de la toma de decisiones en la entidad, la participación de los colaboradores y se hace mención a la comunicación presente en la organización, siendo esta de tipo “descendente” ejercida de arriba hacia abajo, es decir, un respeto a los diferentes niveles jerárquicos allí presentes.

En lo que concierne al capítulo seis, “*Limitaciones de la comunicación organizacional*” se exponen las dificultades comunicativas presentes en la organización, entre su grupo de funcionarios, reflejando los roles en el ejercicio comunicativo, donde cada funcionario tiene un papel fundamental en este; seguidamente, se presentan los medios para el intercambio de información, siendo los recursos tecnológicos o biológicos con los cuales cuenta la organización para la comunicación entre funcionarios. Por otra parte, se mencionan las expresiones de la subjetividad, evidenciadas en las experiencias que han vivido los colaboradores a partir de los diferentes procesos laborales, las cuales se analizan de manera conjunta; y por último, se encuentra el orden de los procesos institucionales, este se refiere a las pautas y códigos, así como ese orden que se debe llevar en cuanto a las solicitudes que se presentan, donde el cumplimiento de tales normas, posibilita el buen desempeño y logro de los objetivos institucionales.

En el séptimo capítulo, “*Conocimientos prácticos en relación con el cargo de los funcionarios*” se presentan las habilidades o saberes que los colaboradores han adquirido a lo largo de su trayectoria laboral en la institución, donde estos son contruidos a partir de su práctica y conjuntamente, así pues, se tiene presente tal experiencia o vivencia laboral y los valores que han interiorizado desde sus puestos de trabajo, así como la identidad laboral que han formado desde sus cargos, como funcionarios de la administración municipal.

Finalmente, en el capítulo ocho “*Reflexiones finales desde el Trabajo Social en la administración pública*” se presentan por un lado, las conclusiones del ejercicio investigativo, haciendo énfasis en los principales hallazgos por cada uno de los objetivos planteados en la investigación; por otro lado, se presentan algunas recomendaciones a raíz de las dificultades que

se hallaron, donde se aconseja a la entidad emprender algunas acciones en pro de solucionar tales falencias, lo cual contribuirá a mejorar la cultura organizacional en la entidad y por ende, los procesos que allí se llevan a cabo.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La cultura organizacional es un tema relacionado directamente con el desempeño de las instituciones privadas y públicas, pues según Naranjo & Ruiz (2012) “sirve de guía a los empleados de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse dentro de esta” (p. 286). No obstante, dicha cultura organizacional está supeditada al contexto socio histórico de cada país en particular; en el caso colombiano, de acuerdo con las mencionadas autoras, la cultura empresarial se caracteriza por ser resistente ya que trabajan sobre todo a nivel interno por encima de lo externo, a su vez, esto va a depender del modelo que adopte cada empresa.

Ahora bien, una cultura organizacional que dificulta el cumplimiento de los objetivos posibilita el surgimiento de problemáticas tales como los conflictos de trabajo, entendidos desde González (2006) como “un desacuerdo de opiniones entre los sujetos de una relación jurídico-laboral (relación contractual, relación «colectiva», relación de Seguridad Social, etc.” (p. 13). De esta manera, dichos conflictos se presentan en los lugares donde se labora y son producto de discrepancias entre los trabajadores, quienes carecen de mecanismos para la resolución de estos.

Por otro lado, las situaciones descritas generan escasa productividad en el ámbito laboral, lo cual es un aspecto fundamental tanto en organizaciones públicas como privadas, haciendo hincapié en las primeras, pues allí, el trabajo va orientado hacia el desarrollo económico, social y cultural del municipio. Actualmente, la Alcaldía Municipal de Roldanillo que para este documento concierne, cuenta con un enfoque en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) el cual se sitúa en estas instituciones, promoviendo su desarrollo integral y eficaz a partir de siete dimensiones, entre las cuales se encuentran: Talento Humano, Direccionamiento estratégico y planeación, Gestión con valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento y la innovación y Control interno; dentro de la primera dimensión, se ubica todo lo relacionado con la Cultura organizacional y de acuerdo con el Ministerio de Trabajo (2022):

Una visión del talento humano como uno de los ejes principales dentro de la gestión en las entidades públicas, lo concibe como el gran factor crítico de éxito para una buena gestión que logre resultados, como el activo más importante con el que cuentan las organizaciones para resolver las necesidades y problemas de los ciudadanos, esto explica que el tema de talento humano ocupe el centro del MIPG. (p. 9)

La eficacia laboral se alcanza a partir del compromiso por parte de quienes integran la organización, esto teniendo en cuenta su misión, donde se apropian de la intencionalidad a la cual contribuyen, pues la optimización de un desempeño organizacional se refleja “donde se cumpla con los objetivos específicos de la organización, que ésta asuma y corresponda su rol social y que también logre garantizar la obtención de los recursos que le permitan permanecer a través del tiempo” (Ferella, 2014, p. 3).

En ese sentido, el contexto es un factor clave, actualmente está caracterizado por la economía globalizada, la cual deriva en diferentes efectos que inciden en la cultura organizacional, de acuerdo con Serrate et al. (citado en Gabini, 2017) “ante esta realidad, las organizaciones laborales enfrentan el desafío de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano hacia la obtención de resultados a nivel individual, grupal y organizacional (p. 156). Por tanto, esto nuevamente se inclina a los conflictos que se presentan a nivel interno de la institución, a partir de lo cual, el Ministerio de Trabajo (2021) hace una caracterización de estos en el año 2021, donde influyó el contexto del Paro Nacional, expresando que:

La conflictividad laboral del primer semestre, que equivale al 27% del total de eventos de este periodo, se concentra principalmente en los sectores de salud, y minero energético, que tienen el 14% de los conflictos de origen exclusivamente laboral (...). Después están los sectores de gobierno local (distritales, municipales) con el 17% en suma, luego el sector transporte con 9.8% de los eventos, los sectores educación e industria con 8.35%, y el sector comercio y servicios con 7%. (Párrafo 7)

Agregando a lo anterior, en el año 2020 se realizó un estudio sobre la relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral de empresas en Colombia, a partir del cual se demostraba que quienes cuentan con una Cultura Organizacional débil bajan su nivel de productividad. Retomando a Cavelier (2020) quien analiza la cultura de algunas empresas como Seguros Bolívar, Almacenes Éxito y Falabella, en un determinado periodo, en el cual está desmejoro. Para el primer caso, “(...) la productividad laboral pasó de 949 millones por empleado a 308 millones por empleado (...). Esto representa una disminución notable en la productividad laboral del 68%, lo cual es una notable pérdida por un periodo de sólo 5 años” (p. 54).

Para el segundo caso, en almacenes Éxito se “redujo su productividad laboral de 266 millones por empleado a 235 millones por empleado lo que representó una reducción del 11% en un periodo de 4 años” (p. 54). Ambos casos reflejan el resultado de una cultura ineficiente, que conlleva a un rendimiento deficiente. Ahora bien, dentro de la Alcaldía Municipal de Roldanillo, no se logran reflejar cifras acerca del tema, pues se trata de una administración pública, no obstante, este tema no se ha considerado relevante hasta el momento, lo cual puede incidir en las dinámicas institucionales, específicamente en Talento Humano y frente a este, de acuerdo con Escarria (2020):

El proceso no responde a las necesidades del ente territorial porque herramientas como el manual de funciones presentan inconsistencias en referencia a la estructura organizacional, que no está acorde a los cargos, funciones y perfiles incumpliendo con las competencias de las dependencias y por ende afectando el desempeño y nivel de respuesta de la institución. (p. 199)

En ese sentido, se puede ver reflejado en el manual de funciones del Decreto 185 del 2020, en el que se consignan una serie de actividades que no coinciden con las que los funcionarios desempeñan en su día a día, de modo que, dicho manual no especifica las tareas concretas que debe desarrollar cada colaborador dentro de la institución, esto tiene que ver directamente con la cultura organizacional que no está bien definida para el caso de la Alcaldía Municipal de Roldanillo, pues a pesar de que la institución está conformada por diferentes dependencias, que en términos generales evidencian una buena estructuración, los roles y funciones quedan

dispersos afectando el compromiso y pertenencia que tenga cada uno de los miembros en relación con los valores y objetivos de la institución, así como la forma en que se comunican y desarrollan los diversos liderazgos.

Respecto a lo anterior, para fines de esta investigación, ubicada en la administración Municipal de Roldanillo-Valle del Cauca, es importante tener un conocimiento de la cultura allí instaurada, por tanto, se pretendió responder a la pregunta: **¿Cuáles son las principales características de la cultura organizacional en la Alcaldía Municipal de Roldanillo desde la perspectiva de un grupo de funcionarios durante los años 2022-2023?**

1.2 Antecedentes

En el rastreo de antecedentes se evidencian múltiples investigaciones alrededor de la cultura organizacional, por ser un aspecto tan importante dentro de las organizaciones tanto privadas como públicas y siendo un reto frente a los cambios que se producen en el contexto, por ello, ciertos autores aluden a dicho entorno para resaltar la necesidad de llevar a cabo una cultura que se adecue y responda a las exigencias del mismo. Así pues, se traen a colación trabajos de grado y artículos de investigación en su mayoría cuantitativos, que proponen relaciones entre variables para demostrar la incidencia que tiene la cultura organizacional en los diversos ámbitos de las instituciones, aunque se cuenta con una cantidad significativa de estudios cualitativos o mixtos.

En términos generales, se hace énfasis en el desempeño laboral, el clima organizacional, la comunicación, la gestión del conocimiento, la motivación laboral, el liderazgo, entre otros elementos que propician un análisis pertinente en el tema central, siendo este la cultura organizacional.

1.2.1 La Cultura Organizacional en las instituciones privadas

Para comenzar, es necesario enfatizar aquellas investigaciones que desarrollan un estudio riguroso, sin embargo, tienen en cuenta un asunto fundamental, siendo el ambiente laboral o en otras palabras el clima organizacional. Pese a la diferencia en su consideración, este va depender de la forma en que se esté llevando a cabo la comunicación entre líderes-trabajadores, grupo de

trabajo y el incentivo que se propicia o no a través de los cambios (Gonzales (2019); Perea (2015); Arboleda & López (2017)).

Por una parte, González (2019) en su artículo de investigación cualitativo pretende dar cuenta de la incidencia de la cultura organizacional en la eficacia de los sistemas integrados de gestión en las empresas, por ende, evidencia que la mayoría de los encuestados de su estudio tienen muy bajo conocimiento sobre el Sistema Integrado de Gestión, lo que denota una falta de cultura en las organizaciones, así pues, el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica, sin embargo, está no se logra transmitir a todas las áreas de una organización. Por tanto, son los líderes o gerentes quienes deben encargarse de construir y fomentar una cultura óptima en la organización, ya que estos tienen la capacidad de generar cambios relevantes en los colaboradores que ayudan cumplir los objetivos propuestos en la empresa.

Por otra parte, Perea (2015) hace un análisis de la eficacia frente a la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima metropolitana, a través de las propuestas de mejora evidenciadas en acciones puntuales sobre algunos factores de la cultura. En tal sentido, respecto a las variables asociadas con la cultura organizacional, se encuentra que, en las organizaciones estudiadas, se habla abiertamente para la resolución de problemas y hay un estilo participativo para la toma de decisiones donde se les permite opinar a los colaboradores. También, cuentan con un buen ambiente laboral; y se halla relación entre la cultura organizacional y variables como comunicación, trabajo en equipo, desarrollo personal, adaptación al cambio, mejora de la calidad y productividad, además que esta fortalece la competitividad de las empresas.

Del mismo modo, retomando el artículo de investigación cuantitativa, elaborado por Arboleda & López (2017) cuyo objetivo es “Identificar la percepción que tienen los empleados del sector salud acerca de la cultura organizacional en las instituciones públicas y privadas en el Valle de Aburrá, Colombia” (p.2). Se realizó un énfasis en la comunicación, la motivación y la percepción frente al cambio, esto para identificar el tipo de cultura reflejada. Así pues, dan cuenta de una excelente comunicación entre colaboradores-directores, no obstante, entre compañeros esta cambia, pues gran parte la asumen como regular, y quienes la consideran excelente, resaltan que, el ambiente laboral es un aspecto clave y motivador dentro de la misma.

Otro factor que resulta de dicha investigación es respecto al cambio, por lo que quienes son nuevos en la organización son más propensos a este, en contraposición a los antiguos, esto último es fundamental en cuanto la cultura también tiene que ver con la capacidad que la empresa tiene para lograr adaptarse a las exigencias del contexto, lo cual la obliga a variar.

Por su parte, Esquivel & López (2018) en un artículo de investigación cuantitativa, centran la atención en la identificación de los “usos y costumbres” de los colaboradores y la importancia de estos dentro de las empresas turísticas de Bahías de Huatulco, basados en la plataforma visión a largo plazo desarrollada por Hofstede (1984), donde se tiene en cuenta las actividades que desarrollan en base a esta visión, lo que denota una seguridad en términos económicos para los miembros, pues se piensa en la planificación hacia un futuro, por ello, gran parte de los trabajadores asume la conservación de sus tradiciones como algo fundamental, lo que se muestra al contrario para una parte mínima de los mismos, esto significa que un bajo porcentaje tiene una adaptación mayor a los cambios. En este último análisis coincide con Arboleda & López (2017), pues los colaboradores que llevan más años en la administración generan un tipo de adaptación que los lleva a concebir las modificaciones como algo ajeno a la institución.

También, en cuanto a las obligaciones sociales la mayoría lo considera importante, sin embargo, es de resaltar un pequeño grupo que expresa lo contrario. Sumado a esto, el contexto de la empresa se caracteriza por una cultura oaxaqueña y esto incide en la forma que se lleva la cultura organizacional de la entidad, por lo que los colaboradores terminan adoptando estas características y/o tradiciones, sin embargo, es notorio que este tipo de empresas se enfoquen en el corto plazo, así como el mantenimiento de las tradiciones por muy significativo que parezca no permite avanzar en esa visión que se propone, pues se arraigan al pasado.

A lo anterior se le agregan las ideas de Gabini (2017), a través de su artículo científico busca dar una mirada sobre el estado actual de los estudios de la teoría e investigación en cultura organizacional, encuentra que aspectos como el liderazgo y la cultura nacional son variables predictores de la cultura organizacional, así también, el estilo de liderazgo que adopte una organización es un antecedente y también consecuencia de su cultura organizacional, y es esta misma la que promueve el compromiso de los colaboradores de una organización, el deseo de seguir haciendo parte, una mejora en la salud mental de los mismos y en su bienestar.

Ambas investigaciones dan cuenta de la influencia que tiene el contexto en la configuración de la cultura en la empresa y esto también evidencia la disposición frente al cambio.

Ahora bien, Guerrero (2020) desarrolla un artículo de investigación cuantitativa e indaga acerca de “las características de la cultura organizativa de las empresas del sector turístico de Cali, en Colombia, además de la relación que esta tiene con la competitividad”, así pues, la acomodación a la cultura organizacional de la entidad incide en la competitividad, pues la primera da cuenta de una orientación interna y unos lineamientos establecidos. Igualmente, se descubrió que la mayoría de las empresas cuentan con una visión estructurada, aunque solo una parte mínima define el propósito de su existencia. Por otra parte, quienes condujeron a un resultado significativo en la competitividad son los que trabajaron en dichos elementos que parten de la cultura organizacional, de este modo, se toma como categorías los valores, el organigrama, la estructuración de sus funciones, entre otros.

En la publicación de un artículo investigativo mixto, Caraballo & Meleán (2022) realizan un análisis de la cultura organizacional en empresas agropecuarias del sur del lago de Maracaibo, Zulia, de Venezuela, identificando una necesidad de coherencia entre el liderazgo desarrollado en la organización con los proyectos que se diseñan y ejecutan en la misma en cuanto al mejoramiento de condiciones en sus trabajadores, por lo que en estas empresas existe una articulación de valores entre los obreros y líderes, lo que permite una distinción de sus prácticas. Otro elemento, es la influencia de la comunicación en la obtención de buenos resultados, esto es, una negociación donde ambas partes se benefician, lo que indica una cultura en base a la estabilidad, pues tanto líderes como propietarios se encargan de mantener la cultura organizacional así está implique algunos cambios.

Trayendo a colación un trabajo de grado cuantitativo, que de acuerdo con Chinguel (2022) está basado en el reconocimiento de las principales características sobre la gestión de calidad y cultura organizacional de las MYPE rubro pollerías de la urbanización Cossío del Pomar, Castilla, Piura 2020, ubicadas en Perú, así pues, Elita Chinguel (2022) se encuentra con que estas MYPE tienen una gestión de calidad estable, pues los indicadores lo sustentan, se preocupan también por hacer un énfasis en la atención al cliente desde la amabilidad para que el mismo se sienta conforme en relación con los servicios del personal. Por otra parte, las empresas abordan

las dimensiones de la cultura organizacional de forma adecuada, aunque hay cierta debilidad cuando se trata de evaluar al personal.

Por su parte Carro et al. (2017) en su artículo de investigación mixto el cual observa la influencia de la cultura organizacional en la sustentabilidad empresarial, en una empresa de la industria de cerámicas en Tlaxcala, México, evidencia que, las empresas ejecutan acciones propias, las cuales están encaminadas hacia la optimización de la empresa, como parte de sus valores y de sus creencias, así pues, respecto a cuatro cuadrantes del modelo de Denison los cuales son: involucramiento, adaptabilidad, misión y consistencia, se encuentra que, en las empresas de cerámicas factores como la misión y la consistencia son determinantes para estas, es decir, que cada trabajador reconoce la importancia que tienen sus funciones e identifica los principales valores corporativos haciéndolos parte de sí mismos.

De acuerdo con lo mencionado hasta el momento, los estudios han resaltado la motivación del trabajador ya sea de manera implícita o explícita en la entidad, pero, sobre todo, autores como Mena (2018) quien ubica este componente como uno de los valores instaurados y La Coteria (2020) lo reitera en mayor medida, dada la relación que se propuso encontrar con respecto a la cultura de la organización.

Así pues, Mena (2018) estudia el lugar que ocupa la cultura organizacional en el desarrollo de las instituciones, identificando la existencia de diferentes elementos claves, entre estos los subyacentes, visibles explícitos y visibles implícitos; también da cuenta del origen de las pautas culturales en las empresas, que pueden ser desde creencias, referencias y sistemas, así como algunos elementos asociados a la cultura organizacional, siendo los valores, clima, filosofía, normas y comportamientos. Por tanto, dentro de los valores se destacan ocho: calidad/productividad, cumplimiento, confianza, racionalidad, motivación, creatividad, disciplina/organización e innovación, estos representan lo que es correcto en pro del desarrollo. Asimismo, ubica algunas funciones de la cultura organizacional, como la epistemológica, de adaptación, legitimadora, instrumental, reguladora, motivadora y la simbólica, todas estas encaminadas a solucionar los problemas que afectan a la institución.

Del mismo modo, La Coteria (2020) quien en su artículo científico cuantitativo analiza la cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en el personal del Programa de

Prevención Estratégica del Delito del Ministerio Público, en Lima Metropolitana y el Callao. De esta forma, demuestra que existe una relación importante entre ambas categorías, pues se concluye que, a mayor involucramiento en la cultura organizacional, aumenta la motivación laboral y, por ende, mayor productividad. Por otro lado, las tres dimensiones de la cultura organizacional: involucramiento, consistencia y adaptabilidad tienen gran relación con la motivación laboral en los colaboradores del programa.

Otro aspecto clave en este análisis de la cultura organizacional, tiene que ver con la identidad, es decir, eso que define a los trabajadores como parte de un determinado lugar, por lo que esta característica la constituye derivando en otras situaciones como el ambiente de trabajo, así como las relaciones que se gestan al interior de la empresa (Palafox et al. (2019); Santamaría (2016)).

Lo anterior, ya que Palafox et al. (2019) en su artículo científico, donde pretende identificar los elementos que hacen parte de la cultura organizacional y cómo ésta constituye la base para la permanencia en las organizaciones, reconoce que los principales elementos que conforman la cultura organizacional son la identidad, imagen, visión, misión, lógica y el liderazgo. Así mismo, se encuentra que otros elementos relacionados, son el ambiente laboral, el trabajo en equipo, la misión, visión y los valores; así pues, como la cultura organizacional permite reconocer los diferentes aspectos negativos y positivos en las empresas, e identificar sus fortalezas y debilidades para mejorar el rendimiento y aportando a la permanencia en las organizaciones. Por otra parte, se da cuenta de tres principios básicos, siendo la participación de toda la organización, la creatividad para el alcance de la innovación y la aceptación.

A su vez, Santamaría (2016) en su proyecto de investigación cualitativo, estudia la cultura organizacional en las empresas del sector logístico colombiano, donde reconoce que algunos aspectos de esta en una empresa como su historia, experiencia etc., los cuales forman su identidad, influyen positivamente en las relaciones internas de la empresa, así como en el desempeño ya que se generan cambios de la conducta en los trabajadores, los cuales van a propiciar el crecimiento en la organización.

En otro sentido, Terán & Leal (2009) en su artículo científico determinan como la gestión del talento humano trae consigo una relación con la cultura organizacional en las empresas aseguradoras de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo; así pues, evidencian que los

trabajadores ejecutan acciones orientadas al enfoque de dirección, los valores, principios organizacionales, autonomía, sistema de apoyo y la dirección estratégica, los cuales son fundamentales para establecer una cultura organizacional que sea acorde a los objetivos planteados por la empresa. En estas, se emplean acciones que permiten establecer una cultura efectiva dentro de las organizaciones donde el personal se siente identificado con las actividades que desarrolla.

Por último, se presenta un artículo de investigación cuantitativa, cuyos autores son Peña et al. (2018) se enfocan en la cultura organizacional destacada en una Pequeña Empresa de la industrial metal- mecánica de Monclova, Coahuila, en México, basados en el modelo de Cameron y Quinn, dicha cultura es jerarquizada, pues mediante esta se establece un control transversal a todos los procesos de la organización, el mayor énfasis se hace en los líderes como coordinadores adecuados, esto lleva a una forma mecánica de relacionarse con el otro para el caso de los trabajadores que a su vez genera ciertas limitaciones, igualmente, se propicia la competitividad entre los mismos, pues dadas las exigencias laborales desean responder en altos niveles.

1.2.2 La Cultura Organizacional en las entidades públicas

Para este apartado, cabe resaltar que hubo una cantidad significativa de investigaciones, sobre todo en lo que compete a la relación entre la cultura organizacional y el ambiente laboral, pues si el segundo es pertinente se tendrá una consolidación estable de la primera, no obstante, este enfoque va dirigido hacia la calidad de la atención pues al tratarse de una entidad pública, se lleva a cabo un fortalecimiento institucional a nivel interno para que esto sea reflejado en los servicios externos.

De este modo, en un trabajo de especialización se preguntan por ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional de la Secretaría de Salud de Soacha basados en el modelo de diagnóstico de Cameron y Quinn?, por lo que Díaz et al. (2017), obtienen como resultado que dicha Secretaría se caracteriza por una cultura de mercado, pues se muestra competitiva, enfatizando el éxito y la exigencia en las metas, esto ya que los colaboradores ejercen su actividades en pro de un objetivo específico siendo la calidad de la Salud, así como los

liderazgos claramente definidos, no obstante, los miembros aspiran a la cultura de clan como una forma pertinente de llevar ciertos comportamientos en común, es decir, un trabajo en equipo.

De igual forma, Rueda (2019) quien también retoma el modelo de Cameron y Quinn, en su trabajo de grado cualitativo, donde busca reconocer cómo aporta la cultura organizacional al sistema de calidad de las organizaciones públicas, concluye que la cultura organizacional tiene gran influencia en las administraciones y organizaciones públicas, la cual promueve la calidad en los servicios que los funcionarios prestan en estas, señalando el tipo de cultura clan y la adhocrática como las más indicadas para conseguir el logro de los objetivos y una mejor calidad en las organizaciones públicas.

Por otro lado, refiere que la cultura organizacional puede clasificarse de diferentes maneras según el modelo de Cameron y Quinn (1999) entre estas: Clan, Adhocrática, Jerárquica y De mercado, así como en fuerte y débil; burocrática, rutinaria, soñadora y flexible/innovadora y superior e inferior. En otro sentido, es indispensable una cultura de calidad para las administraciones, pero, para que exista un pleno desarrollo de esta y para que ésta, es necesario un cambio o diversas modificaciones en la cultura existente dentro de la organización, teniendo presente la importancia de un liderazgo competente en estos procesos.

Al mismo tiempo, Villamarín et al. (2019) adopta el modelo de Cameron y Quinn en su artículo de investigación cuantitativo en el cual pretende reconocer la relación entre la cultura organizacional y la cultura de aprendizaje. De este modo, encuentra que, dependiendo del tipo de cultura organizacional que la empresa adopte, se alcanzará excelencia operativa, adaptabilidad, productividad y satisfacción de sus clientes, donde por medio del “Modelo de valores competitivos” de Cameron y Quinn se logra identificar tal cultura dominante en la organización.

Del mismo modo, se exponen dos elementos que hacen parte de toda cultura organizacional: la adaptación externa y la integración interna, evidenciando que el éxito de una organización se debe en gran medida a la cultura que posee, en este sentido, la cultura de aprendizaje evidencia el alto rendimiento de la organización, y también, un adecuado comportamiento de sus miembros.

En el mismo orden de ideas, Díaz & Duque (2017) en su artículo de investigación descriptiva se proponen:

Identificar los rasgos culturales en una institución de educación superior, por medio del modelo de Cameron y Quinn (1999), denominado Competing Values Framework y el Organizational Culture Assessment Instrument, evaluando cuatro tipos de cultura (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerárquica), con base en seis dimensiones: características dominantes, liderazgo, gestión de empleados, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito. (p.31)

De esta forma, se encuentra que, en la institución donde se realiza el estudio, los tipos de cultura más comunes son la de Clan y la Adhocrática, predominando la segunda, puesto que va acorde a los objetivos institucionales, los cuales buscan la innovación en sus procesos académicos y administrativos, procurando un mayor impacto en la comunidad. En este sentido, las empresas con este tipo de culturas tienen empleados que sienten un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo, donde los líderes se consideran como innovadores y personas que afrontan los riesgos.

Asimismo, en un artículo de investigación de Sabando (2017) donde diagnostica la cultura organizacional en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chone, en pro del desarrollo de capacidades y mejora del desempeño de los servidores(as) públicos, en Ecuador, también tiene como resultado, la relevancia del ambiente de trabajo o, en otras palabras, el clima organizacional que se concibe por los colaboradores, lo que comprende tanto liderazgos, comunicación, motivación, entre otros elementos que van a condicionar la conducta o desempeño de los colaboradores, por lo que en la entidad se encuentra una organización física y una adecuada gestión de recursos enfocados en lo humano.

Por otra parte, teniendo en cuenta que este estudio se basa en el Test de Cameron y Quinn, la organización se sitúa en la cultura de clan, se consideran las decisiones personales, los planes de mejoramiento son diseñados en conjunto y esto contribuye a una buena cultura organizacional, no obstante, en cuanto al Talento Humano, las diferencias hacen evidente la complejidad de llevar un ambiente de trabajo pertinente.

También, se presenta un artículo de investigación cuantitativo en el que Rivas (2020) se propone “describir la cultura organizacional en las universidades públicas del municipio Cabimas, Venezuela” aquí se tiene en cuenta los tipos de cultura organizacional de Hellriegel y Slocum

(2009) por lo que señala la burocrática como aquella que predomina, pues hay un establecimiento de reglas y seguimiento de las mismas que conllevan a lo metódico y organizado, asimismo, se evidenció poca posibilidad de toma de decisiones ni compromiso de los miembros en la institución, más bien, el interés directivo se orienta a la coordinación y gestión en pro de una organización cohesionada.

A partir de un artículo de investigación exploratoria, Martins & Bächtold (2020) se interesan por “identificar posibles influencias de la Cultura Organizacional en el desempeño y la motivación en el trabajo, especialmente considerando sus propias características en el servicio público” en Brasil, aquí se resaltan categorías como el clima organizacional, el acogimiento de nuevas culturas o costumbres y nuevo estilo de gestión en el equipo, lo cual hace evidente que la primera es resultado de la interacción entre gerente (nuevo) -equipo de trabajo, asimismo, el cambio de administración cada cuatro años obliga a los miembros acogerse a otros valores o se tiene la decisión de conservar los establecidos, no obstante, a medida que se van incorporando nuevos miembros a la organización traen consigo costumbres ajenas, lo que incluso dificultará su adaptación a los cambios en la misma, aunque esto solo sucede en algunos casos, pues la mayoría se muestran dispuestos a estos. Lo mencionado da cuenta de un choque cultural, pero, gran parte de los miembros tienen una respuesta adaptativa.

Ahora bien, en relación con la investigación anteriormente mencionada, en la tesis de investigación cuantitativa de Benancio (2018) plantea la interrogante ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle 2018? En Perú, donde se dio cuenta que, la cultura organizacional dentro de la administración pública es una categoría que influye en el comportamiento y pensamiento de sus colaboradores, por lo que la entidad al perfeccionar los diversos procesos a nivel interno aspira que esto se refleje en un buen desempeño de los trabajadores, con respecto a su motivación.

Adicional a ello, un concepto que se menciona es el desempeño laboral, siendo una categoría que condiciona la cultura, esto último ya que tanto el bienestar como la responsabilidad por parte de los colaboradores con su organización son claves en el desarrollo de esta. Así pues, en esta entidad se identificó una cultura organizacional deficiente, puesto que el nivel de compromiso

y/o sentido de pertenencia es bajo, como resultado de la falta de reconocimiento dentro de la organización por sus excelentes funciones.

A diferencia de los estudios expuestos, Barrientos et al. (2021), constituye un punto de ruptura en cuanto agrega un elemento de análisis, siendo la inclusión, cuya importancia no la tuvieron en cuenta los demás autores, de esta forma, se construye un artículo de investigación cuantitativa, donde quieren que a partir de la opinión de sus colaboradores, se evalúe la realidad de la organización, comprendiendo los aspectos a mejorar y aquellas situaciones que deben permanecer, esto, en las instituciones de educación superior chilenas. Por ello, para medir la cultura organizacional en este trabajo, hacen énfasis en la inclusión, ya que siendo una universidad debe considerar aspectos de incorporación con carácter normativo, en donde no se pretendía situar a la organización en un determinado tipo de cultura organizacional, sino, más bien resaltar ciertas falencias.

Pese a que la identificación de la inclusión es fundamental en la cultura organizacional de la institución, es en esta última con la cual se ubican los comportamientos y valores dentro de la institución, de este modo, se analiza si estos conllevan a la inclusión y a su vez, la posibilidad de generar cambios, no obstante, en este estudio se dificultaron los resultados con respecto a la relación de ambas variables “cultura” e “inclusión” sobre todo por la conceptualización de esta última.

Por lo que se refiere al manejo de una organización frente al asunto principal, en una tesis de investigación cuantitativa, Mesía (2019) se pregunta ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el buen gobierno en la Municipalidad Distrital de Shamboyacu en el periodo 2019? De este modo, se logra reflejar dicha relación, así como entre sus dimensiones, siendo el clima organizacional, la participación, entre otras, conllevan a entender que si hay una buena cultura organizacional, es decir, se le apuesta a esta, se comprenderá un alto nivel de buen gobierno, sumado a esto, ambos conceptos se complementan para el crecimiento de la organización, ya que la primera posibilita un buen ambiente de trabajo así como propiciar el alcance de las diferentes normas establecidas dentro de la entidad.

Sumado a lo anterior, la gestión del conocimiento, o en otras palabras los conocimientos de la organización a partir de la experiencia, constituye un tema importante para Millán (2021) quien

elabora un artículo de investigación mixta, con el fin de “demostrar desafíos de intervención e investigación en las administraciones públicas para la documentación de estrategias” en este caso, el tema de la cultura organizacional está implícito en el desarrollo de las ideas del autor, como consecuencia de esta investigación se obtiene que el perfil profesional, siendo aquel componente que se supone garantiza la entrada del individuo al mundo laboral, no significa su estancia en la entidad, asimismo, un 55% de las instituciones carecen del reglamento a nivel interno por lo que la gestión del conocimiento es un elemento clave en el aumento de la competitividad y el establecimiento de la cultura organizacional.

En el análisis a los directivos, la mayoría reflejan que sus decisiones se basan en la intuición más que en la justificación, no obstante, en todas las instituciones se observó esa empatía que se lleva a cabo con ciertos sectores de la población que requieren de una atención priorizada. Todo lo mencionado alude a la complejidad de la administración pública y la cultura organizacional en la misma.

Teniendo en cuenta las condiciones de contexto, siendo un tema retomado anteriormente, Calderón & Sánchez (2017) presentan un trabajo de grado basado en una revisión bibliográfica para dar cuenta del análisis en cuanto a “la literatura de los años comprendidos entre 2010 – 2017, relacionada con la cultura organizacional a nivel hospitalario, para proponer un instrumento que permita caracterizar la cultura del Hospital Universitario Nacional”(p.9), encontrando diversos elementos de la cultura organizacional para su posterior análisis, como el hecho de considerarla fundamental en relación con el cambio que requieren las entidades a partir de las condiciones del contexto en pro de los objetivos y resultados, no obstante, para la configuración de una cultura organizacional se necesita de un determinado tiempo, pues se debe construir paulatinamente, asimismo, siendo esta una institución de salud, su cultura también va estar influenciada por los factores contextuales a nivel económico, político, etc.

En el caso de la satisfacción laboral, Pinto et al. (2018) en su artículo científico que tiene por objetivo, analizar la relación entre la cultura organizacional y el compromiso en el trabajo; encuentra que la satisfacción laboral tiene gran influencia en el compromiso, ya que es la manera como los empleados retribuyen a la empresa, de este modo, ambas están bajo la influencia de la cultura de la organización. Su principal hallazgo es que se demuestran los efectos significativos

de la satisfacción como mediadora de la relación entre cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores.

En ese orden de ideas, López (2016) en su trabajo de grado sobre la gerencia y cultura organizacional en la administración pública de Chinchiná Caldas, donde se propuso dar cuenta de los retos de la gerencia para el desempeño de una cultura organizacional en la Alcaldía; pudo reconocer que la cultura organizacional en la administración municipal propicia el éxito de esta, donde es importante el reconocimiento de la jerarquización y del liderazgo presente, en este caso, el alcalde sería el “gerente” quien, a partir de sus cualidades, logre la cohesión de los funcionarios, dirija los procesos que se desarrollan en la administración y alcance los objetivos propuestos. Por otro lado, se da cuenta de la importancia de la interdisciplinariedad en la administración municipal, en sus diferentes dependencias, donde haya mayor articulación en los distintos procesos, lo cual contribuye a un mayor aprovechamiento de los recursos humanos y económicos.

Finalmente, Robles et al. (2016) en su artículo de investigación cuantitativa evalúan la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento considerado como innovador, por parte de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas, descubriendo que, en la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos, tienen bien desarrollada su comunicación formal, es de tipo horizontal, la cual se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico, lo que demuestra que los rangos medios y bajos de la empresa, conocen todo lo relacionado con esta.

Los antecedentes expuestos anteriormente, contribuyen a la presente investigación en cuanto permiten comprender que la cultura organizacional es un fenómeno que implica diversos aspectos, pues esta es indispensable tanto en el ámbito público como privado; aunque la mayoría de estudios se han basado en análisis cuantitativos, donde los diversos autores coinciden en los hallazgos de sus estudios, que reiteran la importancia del liderazgo, comunicación, ambiente laboral, clima organizacional, motivación laboral, gestión del conocimiento y la calidad, entre otros.

Este trabajo se distancia de los mencionados, ya que estos comprenden múltiples categorías para establecer la cultura en una organización; aquí se consideran únicamente tres elementos teóricos

de dichas investigaciones, siendo los estilos de liderazgo, puesto que en la administración pública se cuenta con más de nueve secretarios de despacho, quienes dirigen diversos procesos; el tipo de comunicación en la organización, por lo que implica reconocer las formas de relacionamiento y los conocimientos prácticos, estos últimos en términos institucionales se sitúan dentro de la gestión del conocimiento, tales aspectos son considerados desde una perspectiva humanista, dando cuenta de la cultura organizacional en este caso, de la Alcaldía Municipal de Roldanillo, Valle.

1.3 Justificación de la investigación

Teniendo en cuenta que las ciencias sociales se interesan por las formas de organización de las personas en sociedad, la presente investigación permitió reconocer el comportamiento humano que se gesta dentro de la institución, específicamente, de los funcionarios públicos de la Alcaldía Municipal de Roldanillo, evidenciando las conductas y relaciones sociales que se presentan en una organización de carácter público a partir de los estilos de liderazgo, la comunicación y los conocimientos prácticos que se han construido con respecto a los cargos, a lo largo de la trayectoria laboral.

Ahora bien, dentro de dichas ciencias, se sitúa el Trabajo Social, que posibilita el reconocimiento de la realidad social de las organizaciones públicas y acercarse a estas mediante su análisis y producción de textos, que permitan dar cuenta de la dinámica institucional y de las necesidades de la misma. Igualmente, en dicha organización no se habían desarrollado estudios que aborden el tema, por lo cual, la profesión cuenta con las herramientas necesarias para su abordaje desde una mirada social y de este modo, se aportan conocimientos accesibles para los miembros de la institución.

Al mismo tiempo, se promovió la visibilidad de la profesión de Trabajo Social, pues se ha desconocido su importancia dentro del ámbito organizacional, por ser una disciplina alejada de lo administrativo, sin embargo, al destacarse por su habilidad investigativa, se realiza un análisis minucioso de los aspectos que realmente requieren de una acción y son fundamentales para el pleno desarrollo de la institución.

Por otro lado, desarrollar esta investigación fue importante para los funcionarios y en general para la Alcaldía Municipal de Roldanillo, puesto que, la generación de este conocimiento servirá de base para una intervención futura, es decir, quienes sigan desarrollando las prácticas dentro de la dependencia de Desarrollo Institucional en la Alcaldía de Roldanillo, ya que en su revisión se dio cuenta de las problemáticas allí existentes a partir del diagnóstico de la cultura organizacional, en palabras de Berrío (2014) “Este escenario demanda profesionales con capacidad para conocer, explicar, interpretar, comprender e intervenir las complejas situaciones de la realidad social, y en especial la que la organizacional presenta” (p. 434). Por tanto, el empleo de técnicas con carácter analítico y metódico posibilitó la recolección de una amplia información que se traduce en un insumo no solo para el practicante sino, un profesional de Trabajo Social o quien desempeñe determinada función en el control del Recursos Humanos.

1.4 Pregunta de investigación:

¿Cuáles son las principales características de la cultura organizacional en la Alcaldía Municipal de Roldanillo desde la perspectiva de un grupo de funcionarios durante los años 2022-2023?

1.5 Objetivo general:

Analizar las principales características de la **cultura organizacional** en la Alcaldía Municipal de Roldanillo desde la perspectiva de un grupo de funcionarios durante los años 2022-2023.

1.5.1 Objetivos específicos:

- Reconocer las principales **formas de liderazgo** presentes en las dependencias que componen la Alcaldía Municipal de Roldanillo, durante los años 2022-2023.
- Indagar las principales dificultades en la **comunicación** de los colaboradores de la organización, reflejadas en las diferentes dependencias de la Alcaldía Municipal de Roldanillo, durante los años 2022-2023.
- Identificar los **conocimientos prácticos** sobre el cargo de los funcionarios en la Alcaldía Municipal de Roldanillo, durante los años 2022-2023.

CAPÍTULO II: ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En el presente capítulo se aborda lo referente a la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación sobre la cultura organizacional de la Alcaldía Municipal de Roldanillo, por tanto, se trae a colación el tipo de estudio, siendo de carácter cualitativo, del mismo modo, se describen las técnicas empleadas para el abordaje de cada objetivo propuesto (Grupo focal, Grupo de discusión y entrevistas semi-estructuradas) junto con la población que participó, y, finalmente un paso a paso de la investigación para cada técnica, así como los diferentes elementos que por un lado, obstaculizaron el proceso investigativo, y por el otro, lo posibilitaron.

2.1 Tipo y método de investigación

Es una investigación sincrónica, que se abordó desde una perspectiva cualitativa, donde la realidad, según Sautu et al. (2006) se presenta como subjetiva y, por tanto, múltiple, pues el investigador se adentra en el contexto de la interacción de aquello que está investigando, a partir de la reflexividad, que concibe este proceso como una fuente de conocimiento. En este sentido, del abordaje investigativo, las categorías de análisis se comprenden de acuerdo con la interpretación de los sujetos, reconociendo una diversidad de sentidos.

Consecuentemente, la investigación es *de orden interpretativo*, pues buscaba “comprender cómo los sujetos experimentan, conceptualizan e interpretan su propia cotidianidad. Los fenómenos sólo se pueden aprehender en el escenario natural donde se realizan y cobran significación” (Walker, 2016, p. 20). Así pues, se alude a las experiencias e interpretación de los sujetos que participaron del proceso investigativo con respecto a su realidad, describiendo las características de la cultura organizacional a partir de los elementos que la componen y, que los sujetos construyen durante su trayectoria laboral en la organización.

2.2 Técnicas de recolección de información y muestra:

El universo poblacional constituido por los funcionarios de la Alcaldía Municipal es un total de 71 personas, entre estos, 48 mujeres y 23 hombres, quienes se encuentran entre los 20 y 70 años de edad y cuentan con diferentes cargos, funciones y grados, no obstante, cada objetivo

especifica las características que hicieron de dichos funcionarios, informantes clave para ser seleccionados en la muestra que en este caso no fue representativa. Por ende, el criterio general que debían cumplir los funcionarios es que desearán participar de la realización del estudio, teniendo en cuenta que los resultados también contribuirán a la gestión documental de la entidad.

2.2.1 Grupo focal

Para obtener la información necesaria, respondiendo a los objetivos de investigación, particularmente el relacionado con las *principales formas de liderazgo* se implementó un **grupo focal**, este es “un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto” Miguelez (como se citó en Hamui & Varela, 2013). Con este se buscaba escuchar las voces de los sujetos a partir de su experiencia dentro de la organización, acerca de los liderazgos que se han desarrollado en ella.

Para el mismo, se contó con la participación de 8 secretarios de las distintas dependencias de la Alcaldía Municipal, dentro de los cuales se encontraban cuatro hombres y cuatro mujeres, quienes han laborado entre 20 meses y 3 años y medio en la administración municipal; dichos participantes con un promedio de edades entre los 26 y 56 años. Sumado a esto, se consideró importante invitar a la jefe de Control Interno, quien desempeña un liderazgo sobre todas las Secretarías a través de la evaluación de los procedimientos, esta lleva laborando 15 años en la administración municipal. De tal modo, los participantes señalados están adscritos a las Secretarías de Desarrollo Social y Educativo, Gobierno, Desarrollo Institucional, Hacienda, Agricultura y Medio Ambiente, Cultura y turismo, Planeación, Infraestructura y Vivienda y Control interno, quienes cumplían con el criterio de inclusión, pues estos contaban con una información amplia frente a los liderazgos que se ejercen y, sus vivencias particulares de acuerdo con el tema planteado fueron objeto de atención en un espacio colectivo.

2.2.2 Grupo de discusión

Frente al objetivo alusivo a la *comunicación organizacional*, se realizó un **grupo de discusión**, el cual según Mucchielli (como se citó en Arboleda, 2008) es “un grupo cuyo objetivo es llevar a cabo una confrontación de opiniones, de ideas o de sentimientos de los participantes, con vistas a llegar a unas conclusiones, a un acuerdo o a unas decisiones” (p. 72). Con este se pretendía mirar esas diferentes percepciones que se tuvieran por parte de los funcionarios de cada una de las Secretarías, es decir, una mirada del tema desde “abajo hacia arriba” con la finalidad de llegar a determinadas conclusiones en conjunto. De este modo, se contó con la participación de 17 colaboradores, entre estos, 16 mujeres y 1 hombre, quienes han laborado entre 1 y 37 años dentro de la administración municipal; se encontraban contratistas y personal de planta, e igualmente, sus edades oscilaban entre los 25 a 68 años.

Así pues, las y los participantes están adscritos a las Secretarías de Desarrollo Social y Educativo (2), Gobierno (3), Desarrollo Institucional (4), Agricultura y Medio Ambiente (1), Cultura y turismo (2), Planeación (1), Infraestructura y Vivienda (2), Despacho del Alcalde (2). De este modo, se caracterizan por ser técnicos administrativos, secretarías ejecutivas, auxiliares administrativos, profesionales universitarios y talleristas.

2.2.3 Entrevistas semiestructuradas

Para la identificación de los *conocimientos prácticos* construidos por los funcionarios respecto a su cargo dentro de su trayectoria laboral, se consideraron 10 **entrevistas semi- estructuradas**, entre las cuales se contempló la prueba piloto, esta técnica según Díaz et al. (2013) se asemeja a lo etnográfico, pues la define “como una “conversación amistosa” entre informante y entrevistador, convirtiéndose este último en un oidor, alguien que escucha con atención, no impone ni interpretaciones ni respuestas, guiando el curso de la entrevista hacia los temas que a él le interesan” (p. 164). Por tanto, se decidió dicha estrategia para no limitar los aportes significativos por parte de los funcionarios sobre la experiencia respecto a su función dentro de la Alcaldía, abriendo la posibilidad a otros interrogantes que contribuyeron a la información obtenida, sin desviarse del objetivo establecido.

De acuerdo con lo anterior, los entrevistados fueron 7 mujeres y 3 hombres con un rango de edad entre 49 a 62 años, adscritos en la Secretaría de Gobierno (Tránsito), Secretaría de Planeación, Secretaría de Hacienda (2), Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente, Secretaría de

Desarrollo institucional, Secretaría de Salud (2) Control Interno y Oficina Asesora jurídica.

Respecto a los años que estos llevan laborando en la institución varían entre los 15 a los 33 años, dentro de los cuales se han situado en las diferentes dependencias.

2.3 Desarrollo del proceso investigativo

La investigación abordada sobre la cultura organizacional de la Alcaldía Municipal de Roldanillo estuvo inserta en nuestras prácticas de Trabajo Social en la Secretaría de Desarrollo Institucional, desde las cuales se posibilitó abordar el presente tema, ya que nuestro quehacer estaba orientado hacia MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión) siendo este el marco normativo de Talento Humano, por tanto, durante la primera etapa del plan de intervención, en la cual se contempla la caracterización y diagnóstico, se reconocieron varias necesidades, entre ellas la importancia de identificar la cultura organizacional de la entidad. Por tal motivo, siendo este un asunto tan relevante dentro de la organización, y, el cual requería de un tiempo pertinente para dar cuenta de diversos aspectos, se propuso realizar de manera simultánea a las prácticas académicas nuestro trabajo de grado, para que con este último, se pudiera llevar a cabo una amplia y detallada investigación, así como contar con el tiempo suficiente para el análisis de los resultados y poder entregar un documento sustancioso a la entidad, para contribuir a la memoria institucional de la misma.

En primer lugar, se realizaron tres diferentes técnicas para la recolección de información, donde la primera que se efectuó, correspondió a las entrevistas semiestructuradas propias del tercer objetivo, el cual buscaba indagar sobre los conocimientos prácticos construidos por los funcionarios de la entidad durante su trayectoria laboral, dicha técnica se abordó primero, dado que la profesional de campo de nuestra práctica académica solicitó que realizáramos un informe para aportar a la memoria institucional, concretamente, a la gestión del conocimiento, por tanto, a partir de dichas entrevistas se obtuvo información para tal requerimiento.

Así pues, se realizaron 10 entrevistas, dentro de estas la prueba piloto que tuvo lugar en el mes de noviembre del año 2022 y las 9 entrevistas restantes se ejecutaron durante los tres primeros meses del año 2023, las cuales tuvieron una duración de una hora aproximadamente, donde ambas investigadoras dirigieron y realizaron las preguntas. En este sentido, se hizo una invitación en físico para participar en la entrevista, la cual se entregó personalmente a cada uno

de los funcionarios, los cuales aceptaron hacer parte de estas de manera voluntaria. A partir de dicha invitación, se citaba a cada uno de los funcionarios en una fecha y lugar específico para la realización de la misma, de acuerdo con la disposición que estos tuvieran. De este modo, durante la aplicación de tales entrevistas, se tuvo algunos inconvenientes dada las diversas labores por cumplir, por tanto, en ocasiones se reprogramaron las entrevistas, de manera que, los colaboradores se pudieran organizar para asistir al espacio. En este sentido, se realizaron las entrevistas planeadas que aportaron de manera significativa a la presente investigación.

En segundo lugar, el día miércoles, 14 de junio del año 2023 en las instalaciones del Concejo Municipal se realizó un grupo de discusión perteneciente al segundo objetivo del trabajo de grado, con los funcionarios(as) de la Alcaldía municipal, cuya duración fue aproximadamente de dos horas, este surge principalmente con la intención de reconocer el tipo de comunicación gestada dentro de la entidad, teniendo en cuenta la dirección de la misma, es decir, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, con la cual podíamos valorar también el tipo de relaciones interpersonales que se construyen entre colaboradores, así como entre jefes y colaboradores, no obstante, a partir de una asesoría con la directora del presente trabajo de grado, se recomendó retomar dichas dificultades en la comunicación con los grupos de manera particular, esto con la finalidad de evitar la prolongación del espacio por mucho tiempo, cuya duración podía ser agotadora para estos en su jornada laboral.

Así pues, solo se obtuvo una sola perspectiva y cada uno de los trabajadores fueron citados tanto por correo electrónico como de manera personal, en este caso, al igual que el anterior se realizó un flyer de invitación, pero digital, donde se esperaba la participación de por lo menos dos funcionarios por Secretaría, a medida que estos iban recibiendo el mensaje, la secretaria de Desarrollo Institucional establecía una comunicación a través de WhatsApp y mediante llamadas telefónicas para la confirmación de su asistencia.

Sumado a esto, en la semana que se programó la reunión, pasamos por cada una de las oficinas recordando la importancia de su participación, ya que con la información recogida se aportaba de manera significativa a la Alcaldía y asimismo, se obtenía una base para que quien cumpliera el rol de Trabajo Social desde las prácticas o lo profesional, trabajará en las situaciones problemáticas identificadas, pues desde un comienzo se consideraba que todo lo que implicaba la

cultura organizacional no iba a ser algo perfecto, por lo que de antemano, en nuestro acercamiento evidenciamos diversas dificultades desde la observación no participante.

En ese sentido, al ser un grupo de discusión, donde se busca llegar a determinadas conclusiones colectivas, se contaba tanto con una moderadora (Madeleine) quien se encargaba de dirigir las preguntas así como pasar el instrumento con el que se iba grabando el espacio para registrar todas las respuestas, y una relatora (Diana) que iba tomando apuntes sobre lo mencionado, pero, haciendo énfasis en aquellos puntos donde concordaban y al final de la reunión, dichas conclusiones se expusieron ante todo el grupo buscando la aprobación de los mismos.

Por último, el día jueves, 22 de junio del año 2023 en la sala de juntas de la Alcaldía Municipal de Roldanillo, se realizó un grupo focal con los secretarios de despacho de las diversas Secretarías, el cual tuvo una duración de dos horas, como estrategia de recolección de información frente al primer objetivo del trabajo de grado. Para este caso, se citó nuevamente a través del correo electrónico, WhatsApp, llamadas telefónicas y de manera presencial, pasando por cada una de las oficinas, esto con el apoyo de la secretaria, quien en ese entonces era nuestra jefa. A diferencia de la técnica del grupo de discusión, la participación fue mayormente elocuente ya que eran los secretarios de Despacho, quienes por lo general no se encontraban dentro de la administración, pues tenían muchas labores por fuera de la misma.

En el desarrollo del espacio se contó con disposición por parte de todos los secretarios de despacho, quienes respondieron a todas las preguntas implementadas, no obstante, solo se pudo realizar la primera parte en lo que concierne a las formas de liderazgo, pues debido al tiempo y a que en algunas de las respuestas dadas se comentó respecto a la comunicación dentro de la organización, donde fue clave la matriz de operacionalización en la que se llevó a cabo un análisis particular sobre estos aspectos.

2.4 Elementos que obstaculizaron y posibilitaron el proceso investigativo

2.4.1 Limitaciones en el desarrollo de la investigación

Durante el desarrollo de esta investigación, vivenciamos diferentes situaciones, las cuales de una u otra forma obstaculizaron el proceso, una de estas, correspondía al poco tiempo que tenía nuestra profesional de campo (jefe) para reunirse con nosotras debido a diversos motivos, por lo

cual, se dilataban los procesos en la dependencia, así pues, tanto las actividades que planeábamos como las técnicas para recolección de datos se veían afectadas en cuestiones de tiempo y en ocasiones del espacio para su realización.

Asimismo, debido a las ocupaciones que tenían los funcionarios(as) de la entidad, la participación a los espacios era reducida, lo cual limitaba tanto el proceso investigativo como su alcance; de acuerdo con ello, para obtener la información necesaria y a partir de una sugerencia por parte de la directora del presente trabajo de grado, frente a la realización de la técnica de grupo focal con los secretarios de despacho, se optó por abordar dos objetivos a la vez, con el fin de reducir el tiempo, dadas las obligaciones de los participantes y el poco tiempo con el cual estos contaban; en este sentido, se buscaba reconocer las formas de liderazgo presentes en la institución de manera simultánea con las principales dificultades en la comunicación.

Así pues, se tenía planeado realizar dos grupos de preguntas los cuales estaban orientados a cada objetivo respectivamente, sin embargo, por el escaso tiempo con el cual contaban los secretarios(as), no se pudo abordar el segundo grupo de preguntas, por lo tanto, de acuerdo con las respuestas ya mencionadas en el primero de estos por los secretarios(as), donde en algunos momentos se daba cuenta acerca del proceso comunicativo en la administración municipal, se pudo dar cumplimiento del objetivo correspondiente a las principales dificultades en la comunicación.

Por otro lado, se presentó una lamentable situación, en la cual uno de los funcionarios de la institución, quien participó en la primera técnica (entrevista) falleció, por tanto, para fines del procesamiento y abordaje de tal información, sin descartar su valioso aporte, acudimos a usar la sigla (QEPD) para así referirnos a este y poder abordarlo, pues es una persona que ya falleció. De la misma manera, fue algo complejo tanto para los funcionarios(as) como para nosotras, pues al ser esta la primera técnica desarrollada, teníamos que ser lo suficientemente prudentes como para respetar la ausencia del colaborador en las siguientes.

Respecto a la aplicación de las diversas técnicas propuestas, en cuanto a las preguntas que se realizaban a los funcionarios(as), se presentaron errores en las mismas, puesto que, por un lado,

algunas no fueron diseñadas de manera correcta, por lo cual los participantes no comprendían las mismas, y por el otro, tales colaboradores se desviaban del tema principal, es decir, mencionaron diferentes aspectos que no pertenecían a la pregunta planteada inicialmente. Asimismo, solo se pudo realizar las tres técnicas, dado que todos los funcionarios presentaban diferentes inconvenientes para la participación a los espacios, sobre todo por el tiempo requerido.

2.4.2 Potencializadores que permitieron superar los retos del estudio

La presente investigación se abordó de manera significativa ya que como se mencionó anteriormente, nos encontrábamos en nuestro proceso de prácticas de Trabajo Social, donde hacíamos parte la Secretaría de Desarrollo Institucional, así que cumplimos diversas funciones, todas ellas relacionadas con el área de Talento Humano, en temas como el clima organizacional, fortalecimiento institucional, entre otros. En ese sentido, uno de los requisitos que se solicitaba en el plan de trabajo de la Secretaría era la cultura organizacional de la Alcaldía Municipal de Roldanillo, por lo que siendo un tema que se podía trabajar desde lo cualitativo, es decir, desde la interpretación de los sujetos, se planteó la propuesta de retomarlo a partir del trabajo de grado.

De acuerdo con lo anterior, la Secretaría de Desarrollo Institucional consideró sumamente viable lo expuesto, lo que llevó a una aprobación del mismo. La secretaria junto con su equipo de trabajo dentro de la oficina apoyó este proceso, desde la invitación verbal y escrita, entrega de refrigerios, hasta solicitar el compromiso y participación de los colaboradores para la eficiencia de los resultados, pues nos estuvieron acompañando mientras desarrollamos las acciones descritas.

Teniendo en cuenta las mismas prácticas académicas, otro aspecto tiene que ver con la disposición de los y las participantes, pues al comprender que no solo se trataba de una investigación para la elaboración del trabajo de grado, sino, que contribuiría al diagnóstico acerca de esa cultura organizacional, siendo una exigencia de MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión) se facilitó mucho mejor su escucha, asistencia y participación, donde reflexionaban frente a los aportes desde cada una de las dependencias a las que estos pertenecían.

Por otro lado, al haber generado un ambiente de confianza con cada uno de los colaboradores mediante las actividades desarrolladas del plan de intervención de las prácticas, mostraron cordialidad y respeto en cada una de las técnicas empleadas, pues ya cumplimos un rol de orientadoras durante todo el proceso, por lo que principalmente para el grupo focal y de discusión, que involucra varios sujetos, se logró un buen manejo de los participantes.

Por último, al comenzar la investigación desde el primer nivel de prácticas académicas, la aplicación de las técnicas se extendió únicamente una semana a la culminación del proceso, por lo que fue una fortaleza ya que por lo general, una vez terminada la práctica se convertía en algo complejo volver a convocar a los participantes requeridos, además de esto, el momento de transcripción, siendo una tarea que exige de un amplio análisis y tiempo, se pudo realizar adecuadamente a la par que se intervenía en el clima organizacional.

2.5 Reflexiones metodológicas frente a los hallazgos identificados

Durante el ejercicio de este proyecto investigativo, se dio cuenta de diferentes aportes en relación con la metodología utilizada para el reconocimiento de los objetivos específicos, contemplando así, el grupo focal, grupo de discusión y las entrevistas semiestructuradas, como valiosas técnicas que propiciaron el desarrollo y culminación de este.

De acuerdo con lo anterior, es preciso resaltar que dichas técnicas no se desarrollaron de acuerdo con el orden establecido de los objetivos señalados, dado que, el estudio estuvo situado en el contexto de las prácticas académicas, por lo que se ajustaron los tiempos conforme a lo permitía la institución, específicamente, la Secretaría de Desarrollo Institucional, ya que está contaba con diversos procesos orientados a los funcionarios(as), en este sentido, también requerían información de carácter urgente que en este caso, se relacionaba con el tercer objetivo.

Así pues, la técnica del primer objetivo (grupo focal) facilitó la dinamización del espacio en cuanto se llevó a cabo en la sala de juntas, donde los secretarios de la entidad gozaban de una comodidad, pues por lo general, dentro de esta se efectuaban algunas reuniones del personal, sumado a esto, fue pertinente desarrollar preguntas que llevaran a la reflexión sobre sus propios comportamientos en lugar de plantear interrogantes que arrojaran respuestas puntuales, ya que a

partir de dicha situación se identificaron posturas que anteriormente no consideraban importantes.

En segundo lugar, para el segundo objetivo (grupo de discusión), la idea de asignar dos papeles (moderadora y relatora) fue significativa, en cuanto se logró un buen manejo del grupo, pues a pesar de tratarse de personas mayores, a veces solían desconcentrarse, generando conversaciones entre sí, en este sentido, quien dirigía a los participantes, compartiendo las preguntas planteadas, que además se plasmaron a través de diapositivas, se encargaba de contabilizar los tiempos, esto ya que se contaba con unas horas estipuladas, mientras que quien escribía lo que se expresaba durante la técnica, llegaba a unas conclusiones que partían de los aspectos más destacados frente a la comunicación dentro de la organización.

Por último, las entrevistas semiestructuradas, siendo la técnica en la cual más se ahondó, debido a las necesidades institucionales, denotaron una complejidad puesto que a pesar de que en la mayoría se realizaron dentro de sus mismos puestos de trabajo, donde nadie más escuchaba sus respuestas, su concentración pudo haber disminuido de acuerdo con ello, por otra parte, este tipo de entrevistas conllevan a una exploración más amplia de los conocimientos en la entidad, pues las respuestas no eran cohibidas por preguntas cerradas o precisas, sino, por el contrario, invitaban a pensar detalladamente su experiencia laboral, esto con la intención de dejar unos conocimientos prácticos a la entidad, concretamente a quién ocupará su lugar próximamente.

CAPÍTULO III: ELEMENTOS CONTEXTUALES

3.1 Roldanillo, Valle del Cauca

El municipio de Roldanillo está ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca en Colombia, y según TerriData (2022), cuenta con una población aproximada de 37.348 habitantes.

De acuerdo con la Alcaldía Municipal (2019) la actividad económica del municipio se desarrolla principalmente alrededor de la agricultura, de este modo, muchos de sus habitantes se dedican a cultivar distintos alimentos. Por otro lado, se enfoca en el turismo, debido a sus características geográficas, puesto que cuenta con una gran extensión de reservas naturales y áreas montañosas, con sitios de interés para los visitantes; en la cabecera municipal se encuentra el Museo Rayo, el cual ha sido uno de los principales impulsores de dicho turismo; así como también se destaca por el parapentismo, el cual ha permitido un reconocimiento a nivel internacional, por ello:

En el año 2019 tras una convocatoria pública, la Gobernación Valle del Cauca seleccionó dos de los municipios del departamento que se postularon como Pueblos Mágicos para resaltar todo su potencial turístico por sus atributos únicos, simbólicos, patrimoniales y culturales que los identificaban de manera particular, Roldanillo fue uno de los elegidos. (Gallego, 2022, p. 22)

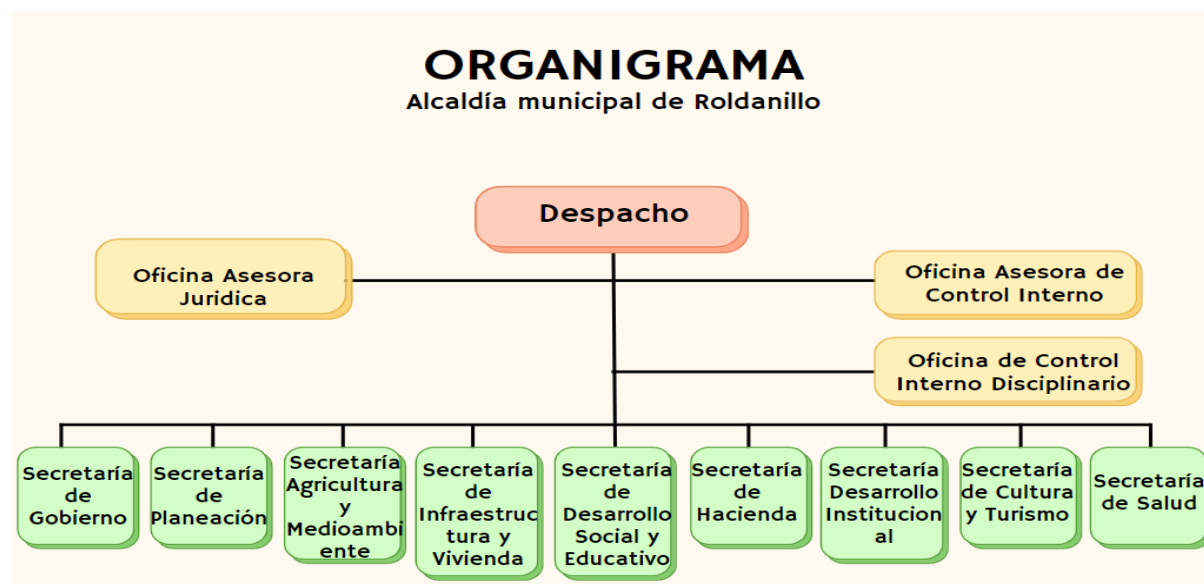
3.2 Alcaldía Municipal de Roldanillo

La Alcaldía Municipal de Roldanillo se encuentra a cargo del alcalde Jorge Mario Escarria Rodríguez, cuyo periodo va desde el año 2020 hasta el año 2023, bajo el eslogan “Nuestro compromiso es con Roldanillo”, el cual cuenta con cuatro líneas estratégicas de acción según Escarria (2020) son “nuestro compromiso” es con 1: el desarrollo social integral; 2: el desarrollo económico; 3: el desarrollo sostenible y medio ambiente y 4: el gobierno transparente y eficiente. En este sentido, según el Decreto 180 (2020) la estructura organizacional está encabezada por el área de *despacho*, conformada por el alcalde del municipio; seguido a esto se encuentran las tres oficinas: *control jurídico*, revisa el accionar del alcalde para ajustarlo de acuerdo con la ley; *control interno*, orientada al seguimiento de las acciones que parten de la administración y *control interno disciplinario*, guiada por un principio de justicia y ética que promueve derechos y obligaciones.

Posteriormente, se encuentran 9 dependencias, que trabajan conjuntamente, cada una de estas está conformada por un secretario(a), quien establece las funciones de los miembros dentro de las mismas, siendo: la *Secretaría de gobierno*, hace énfasis en el orden público del municipio;

Secretaría de planeación, ejecuta las políticas públicas; *Secretaría de agricultura y medio ambiente*, acompaña al área rural del municipio; *Secretaría de infraestructura y vivienda*, encargada de la ejecución y seguimiento de las obras públicas; *secretaría de desarrollo social y educativo*; promueve la calidad educativa a partir de la inclusión social, *Secretaría de hacienda*, encargada de la parte presupuestal de la administración; *Secretaría de desarrollo institucional*, maneja toda la parte de talento humano y seguimiento al buen funcionamiento de las dependencias; *Secretaría de cultura y turismo*, promueve el patrimonio cultural y la participación del municipio, y la *Secretaría de salud* desarrolla actividades orientadas a la prevención de enfermedades en cuanto a los habitantes del municipio y sus corregimientos. Por tanto, lo mencionado se evidencia en la siguiente gráfica.

Gráfica 1: Organigrama de la Alcaldía Municipal de Roldanillo



Fuente: Elaboración propia a partir del Decreto No. 180 (30 DIC 2020)

3.2.1 Estructura del personal

Se da cuenta de los nombres de cada uno de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Roldanillo, de acuerdo con la dependencia en la cual se encuentran adscritos, así pues, se reconoce no solo la cantidad de miembros por cada una de estas, sino también a los integrantes

desde su particularidad y sus roles dentro de la institución. Igualmente, de cada una de las Secretarías se desprenden otras oficinas, lo cual se refleja en la siguiente gráfica:

Gráfica 2: Composición de las Secretarías de la Alcaldía Municipal de Roldanillo

Dependencia	Funcionario	Formación académica
Despacho	1. Jorge Mario Escarria Rodríguez 2. Gloria Amparo Bados Londoño 3. Oscar Antonio Castañeda Hortua	1. Ingeniero agrícola - Maestría en medio ambiente. 2. Técnica profesional en secretariado ejecutivo sistematizado. 3. Bachiller.
Oficina Asesora Jurídica	1. Lady Katerine García Parra 2. Luz Estella Alarcón Calvo 3. Jorge Enrique Holguín Varela	1. Abogada. 2. Tecnología en gestión en gestión ejecutiva - Administradora pública. 3. Técnico profesional en sistemas e informática - Técnico profesional en contabilidad y costos.
Contratación	4. Eliana Mayor	4. Administradora de empresas.
Oficina Asesora de Control Interno	1. Olga Patricia Aponte	1. Economista especialista en auditoría interna y administración pública.
Oficina de Control Interno Disciplinario	1. Darío Alonso Posso	1. Abogado especialista en derecho procesal.
Secretaría de Gobierno	1. Carlos Humberto Muñoz Castaño 2. José Alejandro Arbeláez Álzate 3. Dora Cecilia Dossman García	1. Abogado especialista en derecho penal y criminología. 2. Técnico laboral por competencias en tránsito, transporte y seguridad

Inspección de Policía	4. Rubiano Andrés Romero Foronda 5. Diana Carolina Saavedra Rojas 6. Cristhian David Soto García	vial. 3. Contadora pública. 4. Técnico laboral por competencias en tránsito, transporte y seguridad vial - Especialización en vigilancia de entidades oficiales - Diplomado en seguridad vial. 5. Técnico laboral por competencias en tránsito, transporte y seguridad vial. 6. Técnico laboral por competencias en tránsito, transporte y seguridad vial.
	7. Soraya Viviana Calzada Clavijo 8. Luis Felipe Méndez Marín 9. Gloria Amparo Muñoz Acosta 10. Diego Fernando Vivas Duran	7. Abogada. 8. Bachiller académico. 9. Tecnología en sistemas de información -Técnica en asistencia administrativa. 10. Administrador ambiental
	11. Gloria Inés Reyes Padilla 12. Glenys Roció Jiménez Trejos	11. Abogada especialista en derecho constitucional - Especialista en derecho de familia. 12. Técnico profesional en contabilidad y costos.
Inspección de Transito	13. Marco Antonio Marmolejo Castellano 14. Oscar Marino Orjuela 15. Fanery Osorio Díaz	13. Técnico profesional en técnicas agropecuarias - Administrador de empresas. 14. Bachiller académico.

Oficina Enlace de Víctimas		15. Licenciada en tecnología e informática.
	16. Sandra Marcela Vélez Restrepo	16. Técnica en gestión documental - Técnico en auxiliar de enfermería.
Secretaría de Planeación	1. Juan Carlos Valencia López 2. Isabel Cristina Bejarano Zapata 3. Francia Liliana Fajardo Carmona 4. María Alejandra Reyes Tamayo 5. José Hernando Valderrama Calvache	1. Administrador de empresas - Especialización en gestión pública. 2. Bachiller académico - Cursos varios. 3. Bachiller académico. 4. Técnico profesional en dibujo arquitectónico y decoración - Técnico profesional en procesos administrativos - Diplomado de soluciones digitales en presentación de proyectos de arquitectura y diseño de interiores. 5. Tecnólogo en diseño gráfico.
Banco de proyectos	6. María Alejandra Orjuela Chica	6. Administrador de negocios internacionales - Diplomado en gerencia de proyectos.
Sisbén	7. Kelly Johanna Quintero Lemos	7. Administración de empresas.
Secretaría Agricultura y Medio Ambiente	1. Lina María Lalinde Méndez 2. Diana Marcela Pérez Bedoya 3. Fabiola Ruiz Posada 4. Lucero Vásquez	1. Zootecnista - Especialista en administración pública. 2. Zootecnista - Técnica profesional en producción agropecuaria.

	Gómez	3. Técnico profesional en administración de planteles de educación básica primaria. 4. Tecnología en agroindustria.
Secretaría de Infraestructura y Vivienda	1. Susana Andrea Millán Aguirre 2. Alexandra Núñez Zambrano 3. William Oviedo Palacios 4. Alexandra Posada Benítez	1. Arquitecta 2. Administrador de empresas - Técnico profesional en procesos administrativos - Tecnología en gestión empresarial - Técnico profesional en secretariado ejecutivo sistematizado. 3. Bachiller 4. Técnica profesional en ingeniería de sistemas - Contadora pública - Especialista en gerencia financiera.
Secretaría de Desarrollo Social y Educativo	1. Jairo Alberto Colonia 2. Paola Andrea Franco 3. Alejandra Palomino Castillo	1. Licenciado en educación básica primaria con énfasis en tecnología e informática. 2. Administrador de empresas. 3. Técnica en asistencia administrativa.
Familias en Acción	4. Milena Franco Giraldo	4. Técnica profesional en administración de entidades de salud.
Secretaría de Hacienda	1. Luz Bibiana Díaz Orozco 2. Amelia Aguilar Rojas 3. María del Mar de la	1. Contadora pública 2. Técnico profesional en contabilidad y costos 3. Administrador de

	Torre Benítez - Patricia Fernández Ospina - Juan de Dios López Gutiérrez (<i>QEPD</i>) - Luz Dary López Pérez - Luz Elena López - Rosa Elena Pineda - Alejandrina Rendón Osorio	empresas - Contadora pública y administradora de empresas - Profesional en contabilidad y costos; administración de empresas - Técnica profesional en secretariado ejecutivo sistematizado y tecnología en gestión ejecutiva - Contadora publica - Contadora pública - Técnica agropecuaria, tecnólogo en producción y gestión agropecuaria y administración agropecuaria.
Secretaría de Desarrollo Institucional	María Eugenia Vidal - Paula Andrea García Giraldo - Henry Mondragón - María Fernanda Montoya Arias - Oscar Alfredo Rojas - Martha Cecilia Tabares - Álvaro Felipe Varela	- Administradora agropecuaria y magíster en desarrollo sostenible y medio ambiente - Técnica profesional en administración empresarial e informática y técnica profesional en contabilidad y costos - Pensionado - Administrador de empresas - Técnico profesional en sistemas e informática - Administradora de empresas - Administrador de empresas

Archivo	8. Madeleine Luengas	8. Técnica en asistencia en organización de archivos
Secretaría de Cultura y Turismo	1. Augusto José Ríos 2. Wilmar Escobar Mayor 3. Gloria Nelsy García García 4. Myriam Muñoz Patiño	1. Administrador de empresas agropecuarias 2. Bachiller académico 3. Técnico auxiliar en salud oral 4. Capacitación comercial y contabilidad comercial
Secretaría de Salud	1. Milton Yairzinho Rodríguez Fajardo 2. Cindy Juliana López 3. Olga Mery Oviedo Palacios 4. Sandra Milena Ramírez	1. Psicólogo 2. Bachiller académico 3. Técnica profesional en secretariado ejecutivo sistematizado 4. Tecnología en sistemas de información

***Fuente:** Elaboración propia a partir de un listado proporcionado por la Secretaría de Desarrollo Institucional.*

A partir del cuadro señalado, las Secretarías que participaron en la investigación, teniendo en cuenta las diferentes técnicas, fueron Despacho del Alcalde, Oficina Asesora de Control Interno, Oficina Asesora Jurídica, la Secretaría de Gobierno, de Planeación, Agricultura y Medio Ambiente, Infraestructura y Vivienda, Desarrollo Social y Educativo, Hacienda, Desarrollo Institucional, Cultura y Turismo y por último la Secretaría de Salud. Cabe resaltar que, en el apartado de técnicas utilizadas mencionado anteriormente, se describieron de manera específica cada una de las dependencias que participaron, así como el número de sujetos en estas por cada técnica implementada.

3.2.2 Programas y problemas atendidos por las Secretarías

Para dar cuenta de las necesidades que atiende la Alcaldía Municipal de Roldanillo, específicamente las dependencias, se retoma el Plan de Desarrollo del municipio en la administración actual, desde el cual se lleva a cabo un diagnóstico priorizando problemáticas en

los diversos ámbitos, según Escarria (2020): En primer lugar, siendo el caso del desarrollo social integral que también acoge al educativo, se pretende la inclusión social, comprendiendo a los diferentes grupos vulnerables con los cuales se presentan problemáticas inclinadas a la vulneración de sus derechos, por lo que en la institución se trabaja para que estos sean garantizados.

De este modo, se hace referencia a la apuesta por la juventud; las mujeres y la equidad de género; la protección de la familia; superando el índice de violencia intrafamiliar; las personas en situación de discapacidad, las cuales requieren de unas garantías básicas para que se pueda llevar a cabo el cumplimiento de sus derechos y así tener una participación ciudadana eficaz, protegiendo permanentemente su integridad; la diversidad sexual y de género, donde se busca prevenir las situaciones de discriminación en las cuales se excluye a la comunidad LGTBIQ+; grupos étnicos; adulto mayor, aludiendo a una vida y vejez digna; y por último, se evidencian las víctimas del conflicto armado, brindando garantías y oportunidades de reparación, a quienes ya se les han vulnerado ciertos derechos a raíz de la guerra, por ende, requieren de un acompañamiento psicosocial y económico.

En segundo lugar, teniendo en cuenta la Secretaría de Salud y la salud ambiental, se intenta prevenir enfermedades sobre todo en la población considerada más vulnerable a esa situación, por la falta de defensas, entre otras cosas, con ello, está la prestación de servicios cada vez que la comunidad lo requiera y la cobertura de aseguramiento pues hay muchos desprotegidos, asimismo, se prioriza la atención a las necesidades sanitarias para garantizar un ambiente sano.

En tercer lugar, se refleja la Secretaría de Desarrollo Social y Educativo, buscando afrontar problemas relacionados con la cobertura, deserción estudiantil, conectividad (TICS), calidad, niveles de desempeño, inclusión social, entre otras situaciones. En cuarto lugar, frente a la Secretaría de Cultura y Turismo, siendo algo diverso en el municipio, se busca incentivar la participación de la comunidad en dicho ámbito, donde ésta sea la protagonista. Lo cual se articula con la Secretaría de Infraestructura, pues la idea es embellecer y mejorar los espacios culturales del municipio, ya que ha sido considerado “pueblo mágico” precisamente por ello.

En quinto lugar, desde la Secretaría de Infraestructura y Vivienda está orientada a la satisfacción de las necesidades de las personas en cuanto a la falta de la misma, no solo en cuestión de cantidad sino de calidad, brindando condiciones óptimas. Dentro de este sector cabe el manejo del espacio público en el municipio, garantizando el orden en el mismo y todo lo relacionado con los servicios de agua, gas y energía en las diferentes viviendas.

De acuerdo con lo anterior, dichas problemáticas particulares de cada ámbito se articulan entre sí, de tal modo que con la resolución de algunas pueden satisfacer otras necesidades, pese a que no se nombra de manera específica cada dependencia, en lo mencionado se acogen las problemáticas que atiende la institución en términos generales.

En este orden de ideas, en la Secretaría de Desarrollo Institucional, las problemáticas están asociadas a lo que se presenta dentro de la organización y con ello se trabaja MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión) desde el cual se desarrollan funciones, teniendo en cuenta el talento humano, la gestión de recursos para las diferentes dependencias, el fortalecimiento institucional y el servicio al ciudadano, entre otros, es decir, esta se encarga de hacer cumplir la misión y los objetivos de la Alcaldía Municipal de Roldanillo a través del seguimiento continuo.

CAPÍTULO IV: ABORDAJE TEÓRICO-CONCEPTUAL EN LO ORGANIZACIONAL

Para este punto se lleva a cabo una discusión teórica alrededor de la cultura organizacional, siendo la categoría central de esta investigación, por lo que se hace referencia al paradigma desde el cual se analiza el desarrollo del estudio, siendo el hermenéutico, pues la finalidad es comprender los resultados a partir de la mirada e interpretación de los participantes. Por consiguiente, se profundiza acerca de las formas de liderazgo, las dificultades en la comunicación y los conocimientos prácticos desde una perspectiva humanista en la administración.

4.1 Paradigma interpretativo

Barrero et al. (2011) hacen referencia a este paradigma interpretativo, indicando que el mismo se distancia de las nociones científicas del paradigma positivista, este último, busca explicar, predecir y controlar los fenómenos, no obstante, el primero comprende el significado de estos, ubicando en el centro la conducta humana, mediante el descubrimiento de las connotaciones sociales. De esta manera, en palabras de las mismas autoras:

Las investigaciones realizadas según este paradigma se centran en la descripción y comprensión de lo particular, lo singular de los fenómenos, más que en lo generalizable (...). El investigador describe las acciones contextualizadas. No busca nexos causales, sino comprende las razones de los individuos para percibir la realidad de una forma dada. (Barreto et al.,2011,p. 107)

Así pues, desde este paradigma se reconocieron las voces de los sujetos y los significados que estos han construido a través de sus experiencias, en este caso de la trayectoria laboral ubicada en la Alcaldía Municipal de Roldanillo.

4.2 Cultura organizacional

Frente al tema, Chiavenato (2007) se centra en las conductas de los individuos ubicados en la organización, expresando que:

La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. Cada organización tiene su propia cultura corporativa. (p. 346)

Para este autor, la cultura organizacional no es algo que se mantenga estático en el tiempo, pues, así como el contexto es cambiante, dicha cultura busca adaptarse a las exigencias de este, no obstante, van a presentarse situaciones en las que las empresas toman una resistencia frente al cambio para conservar las tradiciones que destacaron su exclusividad en un comienzo.

Igualmente, la cultura se caracteriza, por un lado, a partir de elementos *formales y abiertos*, estos tienen un grado de visibilidad evidenciado en políticas, procesos y objetivos institucionales, etcétera, y, por otro lado, *los informales y ocultos*, son implícitos a los individuos, en cuanto a sus comportamientos, creencias, relaciones interpersonales y reglas colectivas que van construyendo a lo largo de su interacción en la organización.

De acuerdo con lo anterior, la resistencia frente al cambio organizacional mencionada impide el desarrollo y mantenimiento de la organización, ya que al no generar modificaciones frente al sistema de relaciones donde las personas conviven, la empresa se aferra a un modelo de un determinado periodo, ubicándola en una desventaja con respecto a la época de competitividad que se da con las otras, esto, sobre todo, porque la percepción de quienes integran la institución es fundamental para generar incentivos que contribuyan al fortalecimiento.

Ahora bien, para Aktouf y Chrétien (1986) desde una mirada psicologista, al igual que Chiavenato (2007) hace énfasis en la idea de una modificación en la organización para la eficacia de esta, pero no en términos de productividad, por el contrario, centra su atención en el rol que cumplen los individuos y con ello su formación, de tal manera, Aktouf y Chrétien (1986) señalan que:

El fenómeno de la cultura organizacional (sucintamente definido como un "compartir" al máximo, dentro del conjunto de miembros, evidencias comunes, consciente e inconscientemente) será algo particularmente beneficioso para la empresa, si se acerca a una homogeneidad cuasi monolítica. Igualmente, será algo nefasto, si no logra entre los

participantes una mínima comunión de puntos de vista, entre objetivos e intereses.
(p.125)

De esta forma, critican a la cultura organizacional que parte de la administración tradicional, la cual es una forma de ser organización en la que todos se direccionan hacia un mismo rumbo, es decir, se comparte todo y que, de lo contrario se producirá un desacuerdo y baja productividad en la empresa, lo cual no se atribuye a la falta de una cultura organizacional, sino al hecho de una homogeneidad en la misma. De acuerdo con Navas (2020) esta última se ubica sobre todo en las visiones entre los dirigentes-dirigidos donde el punto de encuentro entre estas es fundamental, pues también hace referencia a un lenguaje común en el que predominan una variedad de sentimientos alrededor de la organización. Por consiguiente, para Aktouf (como se citó en Gutiérrez e Izquierdo, 2013):

“La cultura organizacional no elimina ni la alienación ni la dominación social”, pues el poder en la organización está determinado por la posición que se ocupe dentro de ella, lo que lleva a que “los intereses y los valores dominantes representan ampliamente los de la clase dominante”. (p. 113)

En ese sentido, Aktouf define la cultura organizacional ideal como una construcción a partir de intereses compartidos, que se va transformando mediante las nuevas necesidades que surgen tanto de los líderes como de los liderados en la organización, por lo cual no es suficiente la productividad de la empresa si no, la comprensión de los sujetos y con ello, las relaciones interpersonales que se gestan dentro de las mismas.

Por otra parte, Jaques (como se citó en Muñoz, 2017) establece una teoría de la Organización Requerida a partir de la corriente burocrática, resalta la estructura social, la cultura empresarial y la personalidad de los miembros, siendo fundamentales para llevar a cabo cambios en la organización, en esto último coincide con Chiavenato (2007) y Aktouf & Chrétien (1986) pues se resalta la transformación de esta. Así pues, dicho autor ubica la cultura organizacional como la cultura empresarial, siendo uno de los tres pilares para el desarrollo de la institución, por ende “la forma acostumbrada de pensar y hacer las cosas, que es compartida por la mayoría de los individuos y que los nuevos reclutas deben endosar para formar parte de la organización” (Muñoz, 2017, p. 101). Así pues, lo que se requiere es que quienes sean nuevos en la

organización interioricen los modelos establecidos en ella, es decir, se desarrolla un mecanismo de adaptación, lo cual se distancia de Aktouf, Shein y Chiavenato, pues estos expresan que es esta misma la que se debe adaptar a los individuos.

Por último, Shein establece una relación directa entre la cultura empresarial y el liderazgo en las organizaciones, pues para este son los líderes quienes la crean a partir de sus funciones; en palabras de Shein (1988) la cultura en una empresa es:

Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 25)

Su definición abarca un sentido más amplio en cuanto menciona el concepto de “problemas” como esas situaciones que se dan a partir de la influencia del entorno, el cual es complejo y cambiante, no obstante, al igual que los autores anteriores aluden a la cultura organizacional como un modelo de acomodación ante los frecuentes cambios y necesidades ambientales y todos resaltan la concepción del liderazgo. Por consiguiente, para fines de este estudio se tiene en cuenta la definición de la cultura organizacional de Aktouf & Chrétien (1986).

4.2.1 Formas de liderazgo

Para la presente categoría, se menciona a Likert (como se citó en Naranjo & Saldarriaga, 2009), quien se enfoca en la gestión organizacional desde la perspectiva psicológica y expone cuatro tipos de liderazgo presentes en las organizaciones: el *explotador autoritario*, cuando los líderes no confían en los subordinados, no hay ninguna motivación puesto que la relación es de represión y amenazas, el tipo de comunicación que se da es de arriba hacia abajo y el personal superior impone las decisiones, es decir, que no se le permite pensar a las personas; el *autoritario benevolente*, se entabla una relación de "amo-sirviente", el líder escucha un poco más a quienes están a su cargo, y los tiene en cuenta para premiar sus resultados; el *consultivo*, se tiene presente quién es el que dirige pero también se le consulta a los empleados a la hora de tomar las decisiones, la comunicación con el personal superior es poca y la información no se comparte

con facilidad, y el *participativo*, todo el personal busca obtener logros a nivel personal y organizacional, logrando alcanzar los objetivos, la comunicación fluye en todos los sentidos.

Por otra parte, Lewin (como se citó en Chiavenato, 2007) desde una perspectiva psicológica y social, al igual que Likert, hace evidente una distinción de los estilos de liderazgo, no obstante, este los especifica en tres tipos: el *autocrático*: el líder asume las decisiones e impone órdenes al grupo; el *liberal*, el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control sobre estos; y *democrático*, el líder conduce e informa el grupo incentivando la participación de las personas. A diferencia del anterior, aquí el autor refleja un patrón ejemplar a partir de este último estilo, pues el segundo se asimila al participativo de Likert, donde no hay una clara distinción de las jerarquías, al ser tan flexible se invisibilizan las brechas de poder, necesarias en el ámbito organizacional.

En ese orden de ideas, Burns (como se citó en Fernández & Quintero, 2017) desde una perspectiva histórica, también establece unas formas de liderazgo, no obstante, este precisa dos, siendo el Transformacional y el Transaccional, expresando que:

(...) El enfoque transformacional crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones y los valores y cambian las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores. Contrario al enfoque transaccional no está basado en una relación “dar y recibir”, sino en la personalidad y características del líder y su habilidad para provocar cambios a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas retadoras. (p. 59)

Por consiguiente, lo que para Likert y Lewin deriva en tres o cuatro tipos de comportamiento de un líder, Burns (como se citó en Fernández & Quintero, 2017) establece únicamente dos caminos en el desarrollo del liderazgo, donde el cambio se pone en centro de discusión, por ende, el liderazgo ideal es el transformacional, en el cual se intenta cambiar de manera constante la cultura organizacional, pues esta debe acoplarse a las necesidades del contexto a diferencia del transaccional, que se ubica a nivel micro de la empresa.

Sumado a lo anterior, desde una perspectiva administrativa Hersey & Blanchard (como se citaron en Torres, 2020) contribuyen a la teoría del liderazgo situacional, donde se resalta la adaptación de los liderazgos a las diferentes situaciones por parte de los “subalternos” quienes siguen sus órdenes, de modo que, según dichos autores:

"*Comportamiento de tarea*" se define como la medida en que el líder se compromete en comunicar abiertamente las actividades y responsabilidades de un individuo o grupo. Esos comportamientos incluyen decirle a la gente lo que tiene que hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, dónde hacerlo y quién va a hacerlo (...) *Comportamiento de relación* se define en la medida en que el líder se compromete en una comunicación de doble o múltiple sentido (...). (p. 80)

Asimismo, los estilos de liderazgo antes mencionados se recogen en estos dos tipos de comportamiento, pues aquí se tiene en cuenta tanto la comunicación reflejada en ese nivel de relación que lleva dentro del liderazgo y de las responsabilidades atribuidas a cada uno de los miembros, denotando su aceptación o rechazo ante estas. Así pues, a partir de estos, se desarrollan cuatro estilos de liderazgo, siendo el de: 1. *ordenar-decir*; 2. *persuadir-vender*; 3. *participar-apoyar* y 4. *delegación-delegar*. De acuerdo con lo expuesto, para esta categoría se acoge la perspectiva de Lewin.

4.2.2 Comunicación organizacional

Con respecto a la comunicación organizacional, desde Ramos et al. (2017) esta se entiende como "el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones)" (p. 5). Es decir, que la comunicación organizacional es la manera como se relacionan e interactúan dentro de la misma, donde a su vez, se pueden presentar dificultades que impiden el desarrollo de una comunicación efectiva.

Por otro lado, desde la perspectiva funcionalista, Maletzke (como se citó en Díaz, 2021) frente a la comunicación organizacional, expresa que esta es:

"El proceso de encuentro entre dos individualidades sociales dotadas de personalidad, el comunicador y el receptor. Aunque los considera como factores influyentes, sin embargo, no desarrolla con igual importancia los factores sociales y del medio que pueden afectar enormemente a la comunicación (intereses económicos, política del medio, naturaleza de la organización, contexto social de la comunicación, etc....)" (p. 2.398).

Ramos et al. (2017) y Maletzke (como se citó en Díaz, 2021), conciben la comunicación en el ámbito organizacional, como una simple transmisión y recepción de mensajes, permeada por el

tipo de relación y la personalidad de cada sujeto o entre organizaciones. Ahora bien, Piñuel (2010) mediante una perspectiva psicológica de la comunicación organizacional, a diferencia de los otros autores, agrega unas dimensiones que, según este, siempre están insertas en el juego de la comunicación entre actores, mencionando que:

Ejecutantes, herramientas, producciones y orden se consideran las constantes en cualquier campo espacio temporal o situación de interacción a la que remiten tanto la transmisión de mensajes en la comunicación humana, como el capital cognitivo/emotivo que regula el comportamiento entre sujetos frente al entorno, como, en fin, las relaciones sociales en la organización. (p. 141)

Lo anterior, ya que aquellas dimensiones en el campo de la comunicación, remiten a reconocer quien emite y quien recibe (receptor), pues cada uno desempeña un *rol*; también, los *medios* que posibilitan dicha interacción, ya sean tecnológicos o biológicos que permiten adaptarse a las condiciones del entorno; las *expresiones* en cuanto el sujeto ha adquirido una experiencia en su trayectoria personal y finalmente, el *orden* se ubica en esos códigos, pautas o valores que se comparten dentro de un espacio determinado, siendo en este caso, la organización.

Van Riel (como se citó en Contreras & Garibay, 2020) desde una perspectiva administrativa, haciendo referencia a la comunicación corporativa, alude a una clasificación de la misma a partir de tres elementos: *la comunicación de dirección*, la cual se desarrolla principalmente en esos niveles más altos de la escala jerárquica y se inclina a la transmisión de valores basados en la cooperación para que los miembros se apropien de las metas organizacionales; *la comunicación organizativa*; tiene que ver con las interacciones entre organizaciones, un tipo de relación más externa a la organización e incluso con ese público que la solicita y *comunicación de marketing*, ubicada únicamente en lo externo, basada en el carácter publicitario.

Frente a esta categoría, se acoge la postura de Piñuel (2010) quien brinda una definición más analítica sobre determinados aspectos que componen la comunicación.

4.2.3 Conocimientos prácticos

En la administración dichos conocimientos prácticos se sitúan en la *gestión del conocimiento*, siendo una estrategia que abarca a todas las organizaciones, para plasmar los saberes adquiridos en el proceso laboral. De este modo, dichos conocimientos se construyen desde las acciones de

los sujetos en el ámbito organizacional, los cuales son definidos a la luz de diversos autores, como en el caso de Heler (2010) situado desde una perspectiva crítica, inmerso en la sociología, quien genera un punto de reflexión con respecto a la gestión mencionada, expresa que:

Son conocimientos que no están desconectados de la práctica, por el contrario, conforman su saber constitutivo. Podríamos entonces llamarlos conocimientos prácticos, aunque no tanto en el sentido habitual, sino porque son saberes de la práctica (que no separan ni oponen hacer y conocer); un saber que expresa su mundo, circula en él y contiene, en cierto modo, el movimiento de la práctica, estando a disposición de los practicantes. Son conocimientos útiles. (p. 114)

De manera que, se alude a un producto intelectual resultante del quehacer de los sujetos, quienes generan herramientas base a partir del mismo. Por otro lado, Nonaka & Takeuchi (1995) situados desde una perspectiva administrativa coinciden con Heler (2010) en cuanto describen que estos conocimientos se generan a partir de la interacción con otros, esto es, la práctica, pues mediante ese compartir con los demás se va dando cuenta de una acción y a su vez una experiencia, constituida posteriormente en un saber, no obstante, estos agregan un componente de *identidad*, en sus palabras:

La creación de nuevo conocimiento no consiste solo en aprender de otros. El conocimiento debe construirse por sí mismo, y con frecuencia demanda una interacción intensiva y laboriosa entre los miembros de la organización (...) Para crear conocimiento, lo que se aprende de otros y las habilidades compartidas deben volverse internas, es decir, reformarse y traducirse para que se ajusten a la identidad e imagen de la compañía. (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 9)

Así pues, estos señalan dos tipos de conocimiento: el organizacional, a partir del quehacer con los demás miembros de la organización; y el personal, se construye propiamente desde el individuo y sus capacidades internas, las cuales pasan a convertirse en el primero, pues según Nonaka & Takeuchi (1995) “la organización no puede crear conocimiento sin la iniciativa del individuo y la interacción que se da en el interior del grupo” (p. 13).

Ahora bien, Aktouf (como se citó en Frías & Rodríguez, 2012) menciona que “la idea, la imagen, la creatividad y el pensamiento generados por el usuario se convierten en las mercancías y los servicios o las producciones intelectuales y culturales que fundan una economía esencialmente basada en lo intangible” (p. 234). Esto da cuenta de un “capital humano” compuesto por elementos intangibles fundamentales para la organización por encima del valor tangible.

De manera similar, Senge (como se citó en Nucci, 2014), desde una perspectiva sistémica plantea cinco disciplinas (dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistemático) buscando la innovación constante dentro de las organizaciones. A partir de la cuarta se tiene en cuenta su concepción frente al conocimiento que se desarrolla a nivel organizacional, denominado por este como “la disciplina del aprendizaje” sin embargo, este es adquirido en equipo. En este sentido:

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo. Los patrones de defensa que están con frecuencia profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo, cuando no son detectados, atentan contra el aprendizaje (...). (Nucci, 2014, p. 42)

Lo anterior se asimila con las ideas de Nonaka & Takeuchi (1995) y Heler (2010), pues el aprendizaje está situado en un conjunto de personas que actúan en función de un mismo objetivo, no obstante, en este trabajo se abordó la perspectiva de Heler (2010).

CAPÍTULO V: FORMAS DE LIDERAZGO PRESENTES EN LAS DEPENDENCIAS

En el presente capítulo se evidencian las formas de liderazgo que surgen del análisis dentro de la Alcaldía Municipal de Roldanillo, mediante un grupo focal en el que participaron 8 secretarios de las diferentes dependencias, dicha categoría es reconocida desde la perspectiva psicológica de Lewin (como se citó en Chiavenato, 2007) quien describe tres tipos, siendo 1. el *autocrático*: 2. el *liberal*, y 3. *democrático*, así pues, a partir de las respuestas de los participantes (secretarios de despacho) es pertinente ubicar sus roles en cualquiera de los tres estilos, en base a tres subcategorías, siendo el manejo de la toma de decisiones, desarrollo de la motivación laboral y los estilos de la comunicación de arriba hacia abajo presentes en las diversas dependencias de las Secretarías.

5.1 Toma de decisiones

En este orden de ideas, la primera subcategoría se refiere a la toma de decisiones de los secretarios de la entidad, donde estos se encuentran a cargo de un grupo de funcionarios y de acuerdo con ello, se reparten unas labores para cada uno de estos, así pues, es importante reconocer el procedimiento llevado a cabo en la delegación de dichas tareas, el recibimiento de estas directrices por parte de los colaboradores, junto con el nivel de comprensión que han desarrollado los secretarios frente a las opiniones de los funcionarios y los mecanismos que propician para la participación de estos con respecto a los asuntos de la Secretaría.

Por tanto, de acuerdo con Chiavenato (como se citó en López & Maestre, 2005), esta es definida como “el proceso de seleccionar un curso de acciones entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad” (p. 287). Entonces, se trata del proceso que se lleva a cabo a partir de las diversas situaciones que se presentan dentro de la entidad, específicamente, las Secretarías, donde quienes representan esas figuras de liderazgo, siendo los jefes de las mismas, acogen a los colaboradores que tienen a su cargo según la forma en que estos son concebidos para sí, y esto se refleja en la delegación de tareas, posibilidad de participación y la percepción que se tiene de los funcionarios en el recibimiento de sus funciones.

También se tiene en cuenta la perspectiva de Aktouf (2009), quien dedica todo un capítulo para el abordaje de la decisión dentro de la administración, desde una perspectiva humanista, expresando que:

Es evidente todo el peso que puede tener la decisión, elemento del proceso administrativo considerado desde siempre como el más importante. Porque ella es el elemento que influye en la vida de las organizaciones, porque es el momento en que se actualiza la concepción que uno se hace de la empresa y de sus componentes. Pues es en la toma de decisión que se manifiesta con máxima claridad la naturaleza de las relaciones que discurren en la organización, la forma en que se representan los roles y las categorías, la forma en que se considera al empleado y el alcance de su aporte en la empresa. (p. 151)

Lo anterior da cuenta de que, el ejercicio de las decisiones define también el tipo de relaciones que se gestan, en cuanto la concepción que se tiene de los diferentes miembros de la empresa, pues el nivel de cercanía puede ser más alto en unos que en los otros.

Así pues, primero se hace énfasis en la delegación de tareas y de los distintos procesos que se ejecutan desde las Secretarías, realizada por cada secretario a partir del reconocimiento de las características, habilidades y gustos personales que tienen los colaboradores, lo cual propicia que dichas labores se desarrollen de la mejor manera, donde cada uno pueda desempeñarse cómodamente y con cierta destreza dentro de los procesos en cuestión, aquí es muy importante mencionar que:

Quien delega de una manera adecuada enseña a su equipo cómo desarrollar una tarea, no la hace por ellos, transmite a sus colaboradores lo que espera de ellos, reduce sus miedos al fracaso y su resistencia al cambio. Les ofrece las herramientas que necesitan para obtener los resultados que esperan, les enseña que para aprender es necesario equivocarse. (Abril, 2014, p.13)

De esta manera, tiene que ver con la confianza que se deposita en los otros, lo que en términos generales se asume en la Alcaldía Municipal como un asunto que es plenamente conversado con los funcionarios dentro de la Secretaría, asumiendo que la mayoría de estos ya tienen claras sus funciones, no obstante, hay quienes tienen un mayor trabajo frente a los demás y las dificultades se presentan sobre todo en el periodo de las vacaciones o de incapacidades, pues al retomar sus labores, implica un proceso volver adaptarse:

En mi caso particular, también porque como les comenté hace un rato las tareas dentro de mí dependencias están claramente identificadas y tiene un responsable particular para cada una de ellas, se presentan inconvenientes cuando salen a vacaciones o presentan una incapacidad, entonces desde hace 18 meses he optado porque todos conozcamos las acciones particulares de cada uno, con la finalidad de poder suplir esa ausencia del responsable. (Participante 9, 54 años, grupo focal)

Al igual que dicha perspectiva, las demás Secretarías comparten el desarrollo del trabajo descrito, donde no faltan las dificultades, pero es un asunto visible a cada uno de los funcionarios, esto a excepción de una Secretaría, quien indica darle la libertad a los colaboradores en decidir el tipo de tareas que van a realizar, lo cual promueve una apropiación e involucramiento mayor en los diferentes procesos que estos llevan a cabo:

(...) pero algo que a mí siempre me ha funcionado desde que tengo uso de razón es que yo doy tanta libertad de decidir ellos que van a hacer que los programas se toman propios, entonces cuando dicen que esa es la idea de ellos, la gente se apasiona por esa idea y la lleva siempre a buen término. (Participante 4, 53 años, grupo focal)

Por consiguiente, dicha flexibilidad se resalta positivamente en cuanto propicia un mejor desempeño al momento de efectuar las responsabilidades en la Secretaría por los diversos colaboradores, dada la confianza que se deposita en estos.

En este orden de ideas, las opiniones de los colaboradores son tenidas en cuenta, puesto que se procura escucharlos, depositando seguridad en ellos para que tales labores se desarrollen de la mejor forma y sean más comprometidos; también solicitan sus puntos de vista, aceptando que, tales opiniones por parte de los funcionarios son fundamentales para sacar adelante los procesos administrativos, pues de acuerdo con Cano (2017):

Una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración. Por consiguiente,

el proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, procesos y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas. (p.24)

Así pues, el proceso administrativo comprende una serie de etapas, siendo la planeación, organización, dirección y control, dentro de las cuales los colaboradores son clave cuando se trata de un desarrollo eficaz, de esta forma se alude a que, como secretarios no son conocedores de todo, por tanto, deben apoyarse en las personas de las Secretarías; por otra parte, mediante los comités que se realizan, los cuales según Vélchez et al. (2009) son un tipo de estrategia administrativa, donde coinciden diversos puntos de vista que, de manera colectiva le apuestan al mejoramiento de un proceso, que en este caso, se ubica dentro de las Secretarías, por ello “los integrantes de un comité deben estar dispuestos a colaborar, y sus dirigentes a propiciar la participación de todos, definir roles y responsabilidades, tomar decisiones objetivas, coordinar, dar confianza e implicación y establecer un plan de actuación(...)”(p.104). De manera que, se lleve a cabalidad el cumplimiento tanto de sus funciones particulares como de los objetivos a nivel organizacional, por consiguiente, se indica la realización de una lluvia de ideas y aportes frente a la forma de solucionar diversos inconvenientes, el desarrollo de tareas e informes pendientes:

Para mí esto es como algo que hago con mucha regularidad, porque casi siempre me gusta pedir mucho la opinión a los compañeros respecto a algo que vayamos a hacer, de hecho, ni siquiera a veces yo sugiero, sino que les digo ¿Qué opinan? ¿Qué quieren que hagamos o cómo creen que lo podríamos hacer mejor? y que no sea nada impuesto. Siempre soy muy abierta como concertar. (Participante 2, 48 años, grupo focal)

En ese sentido, las ideas de los colaboradores se consideran indispensables en el abordaje de los temas de la Secretaría, pues se valora la trayectoria laboral que muchos de estos puedan tener frente a la institución, de dicho modo Pries (como se citó en Frassa, 2007) menciona que:

El concepto de trayectoria laboral nos permite, entonces, conjugar las biografías de los sujetos con los condicionamientos estructurales incluyendo en el análisis tanto la toma de decisiones de los trabajadores, determinadas por características individuales, como los

determinantes socioeconómicos existentes en un momento histórico y un espacio social determinado. (p.247)

Por tanto, todo ello denota una experiencia permeada de saberes y, se considera que dichos conocimientos posibilitan el alcance de los objetivos institucionales, lo que a su vez implica un trabajo en equipo y un mejoramiento continuo de las relaciones interpersonales, esto ya que es en el trabajo donde el colaborador “(...) transcurre gran parte de su día, sus compañeros y superiores se vuelven como una especie de segunda familia para ellos. Por esta razón, una relación positiva o negativa tiene gran influencia en los comportamientos, así como en la satisfacción laboral” (Ramírez, 2019, p.11). Así pues, se traen consigo una serie de indicaciones para sacar a flote lo que implica trabajar de manera articulada:

(...) no ser egoístas como líderes de un proceso y que yo solo lo debo conocer, no, eso es un proceso que deben de conocer todos y entre mayor comunicación y mayor oportunidad hay de conocer todos los procesos, yo creo que hay una mejor interrelación en el equipo de trabajo, y eso mejora de alguna forma y da confianza a los funcionarios para que desarrollen su actividad como debe ser, sin ningún inconveniente, y antes como que los invita a estar más comprometidos con el desarrollo de las diferentes actividades que se presentan en cada Secretaría o en cada oficina. (Participante 5, 55 años, grupo focal)

Esto se refiere a la oportunidad que se les brinda a los funcionarios en la transferencia de aprendizajes con respecto a los procesos abordados, teniendo en cuenta que, al ser líder se procura incluirlos e instruirlos en todo lo que compete a la entidad, evitando que se genere una rivalidad laboral entre el jefe y los funcionarios.

Asimismo, se comprende la forma en la cual los funcionarios reciben tales decisiones, pues, por un lado, son acogidas acertadamente, de acuerdo con esto, cumplen con dichas tareas, llevando a cabalidad un trabajo de la mejor manera, igualmente, hay buena disposición, pues entre los funcionarios se apoyan para el desarrollo de tales labores, siendo un ejercicio eficaz:

(...) para mí ha sido un gran acierto dentro de los procesos que hemos podido mejorar allá en la dependencia y al final digamos que cuando se delegan tareas, más que se deleguen, es pues todo normalmente en este tipo de entidades está muy ligado al tema de funciones, sí, a quién le corresponde porque obviamente el tema le compete y en su defecto si es un tema que no es algo, por ejemplo, cuando piden información para las IAs que hay veces me toca articular con diferentes dependencias, pues cada uno tendrá la responsabilidad allí como de su parte para sacar esto adelante, lo ideal sería pues que siempre uno tuviera esos equipos como muy armónicos, donde todo mundo, se integrará pero el tema a veces convivencia y aceptación de todas las personas no es lo mismo, pero igual gracias a Dios hemos podido llevarlo adelante. (Participante 2, 48 años, grupo focal)

Este recibimiento eficaz, en gran medida se relaciona con el sentido de pertenencia, que “(...) incluye el sentimiento de identificación y arraigo que se genera en un individuo para con un ambiente o grupo definido. La existencia de dicho vínculo produce un compromiso que a lo largo del tiempo forma parte de la memoria emocional” (López, 2017, p.16). Por lo que necesario distinguir como se ha construido este en los diversos colaboradores de la entidad, pues al reconocer positivamente su lugar en esta última, desea aportar no solo al crecimiento de la administración sino, del municipio en el cual esta se ubica, esto comienza desde el acatamiento de todas las órdenes principalmente, por parte de su jefe inmediato, en el presente caso la aptitud ha sido adecuada.

Pese a lo anterior, en ocasiones, cuando se distribuyen las labores, estas no son realizadas con prontitud, por tanto, al indagar sobre el por qué, se presentan disgustos por parte de los colaboradores, quienes se sienten presionados y “revientan” manifestando inconformidades frente a la asignación de las tareas debido al volumen de las mismas, además de esto, se presentan situaciones donde determinado funcionario “influye” en el otro para que no realice algunas actividades, las cuales según este “no son de su competencia”, lo que termina generando desmotivación, daño de los procesos y un mal clima laboral, este último es fundamental ya que:

Determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla

el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. (Pilligua & Arteaga, 2019, p.3)

Por tanto, si el ambiente de trabajo se encuentra permeado por este tipo de dificultades, el rendimiento se verá reflejado de la misma manera en todas las oficinas y esto conlleva también a un rechazo hacia determinado tipo de modificaciones que por experiencia, los líderes sugieren:

Aquí digamos que es un tema importante el rol de las personalidades, y es un tema de actitudes, hay momentos en que ciertos funcionarios reciben las cosas de muy buena manera y emprenden en las actividades, digamos que lo que decía la participante 8 ahorita, es que el secretario se desentiende y lo que pasa es que hay cosas que los funcionarios desde su experiencia desde su trabajo lo saben hacer muy bien, sí y digamos que nosotros como de alguna manera liderando ciertos procesos, pues lo que buscamos es ese apoyo para que esos funcionarios que manejan bien las cosas, pues también ayuden a liderar ciertos procesos, obviamente no se puede uno desentenderse del todo, pero si espera uno que las cosas se cumplan cómo debe ser, pero a veces digamos que en el equipo y lo hablo desde la Secretaría de Planeación, se orienta un proceso, se dan unas instrucciones para poder llevar a cabo algunas actividades, pero cuando uno vuelve y pregunta en ocasiones las cosas como que están crudas y entonces bueno, y aquí, ¿Qué pasa?, ¿Qué es lo que está sucediendo?, y cuando usted pregunta como secretario o líder del proceso, la reacción es enojarse, es darle rabia y es que uno es inconsciente porque mire la cantidad de trabajo que ha llegado, mire el volumen de trabajo (...). (Participante 6, 38 años, grupo focal)

Esto último es clave, en cuanto se resalta el tema de las responsabilidades, pues van a existir funcionarios que son más flexibles al momento de escuchar lo que su líder le exige, y otros que se muestran reacios, pero esto, como se mencionó anteriormente, va depender del sentido de pertenencia que cada uno ha interiorizado, aunque aquí es muy importante tener en cuenta que, el nivel de estrés al que puedan estar expuestos en determinadas ocasiones es un factor que posiblemente incrementa este tipo de inconformidades, las cuales se terminan traduciendo en conflictos laborales, que conforme a Jiménez (2016) se pueden dividir en dos tipos, por un lado, están los de carácter individual que terminan afectando específicamente a un trabajador, donde hay trabajadores que se consideran con la suficiente influencia en la organización, gracias a su

cualificación profesional como para confrontar al empresario, en este caso sería hacia quien tenga una posición de poder, y, por otro lado, se evidencian los colectivos que, como su nombre lo indica, son varios trabajadores que se ven afectados y deciden conformar un grupo de oposición a partir de sus quejas e insatisfacciones.

Ahora bien, se obtuvo la perspectiva de uno de los miembros de la organización, cuyo liderazgo se refleja en una supervisión total de la organización:

Esta juega un papel muy importante en el conjunto de resultados que la dirección debe reflejar, ya que es la encargada de vigilar que todos los trabajos previamente establecidos se cumplan en estricto apego a las leyes, reglamentos, normas, lineamientos y procedimientos aplicables. (Valdivia, 2014, p.7)

Lo mencionado hace referencia a una función transversal de lo que sucede en cada una de las Secretarías, sin embargo, esto no significa que conozca de manera detallada todos los trámites en estas, pues se trata de una situación compleja, ya que a su oficina llegan tanto las apreciaciones de los funcionarios como de los secretarios de despacho, en donde han surgido quejas por parte de los primeros, quienes manifiestan la desconfianza de sus líderes en relación con lo que hacen, así como que descargan las tareas en estos y se desentienden de los procesos:

(...) yo aquí escucho una serie de cosas donde hablan una maravilla sobre los equipos de trabajo pero si yo voy a exponer lo que a mí me han dicho pues entonces entra en contravía con lo que me están diciendo, porque existen grupos aquí en la Alcaldía donde se delegan cosas, el funcionario se queja porque cuando le delegan no confían en lo que él está haciendo, entonces está perdiendo su tiempo entre comillas, entonces ¿Dónde está la confianza que tiene el jefe de oficina con el trabajo del subalterno? (...) (Participante 8, 49 años, grupo focal)

A lo anterior se le agrega que, hay colaboradores que han desempeñado un comportamiento inadecuado en el momento de realizar las actividades o funciones, esto se evidencia en una ausencia de trabajo, o en otros casos, trabajo incompleto y se generan inconformidades entre

colaboradores y jefes. Además, es necesario resaltar el tipo de lenguaje que se maneja dentro de la entidad en relación con los colaboradores que están a su cargo, pues al igual que esta última perspectiva, hay quienes consideran que estos son subalternos¹ y por tanto, deben someterse a lo establecido.

5.2 Comunicación descendente

Se trae a colación la comunicación descendente, como una subcategoría que emerge a través de la información obtenida en este grupo focal, pues si bien, se pretendía realizar otro conjunto de preguntas con base en las dificultades de la comunicación, se fueron tocando varios asuntos referentes a las diversas limitaciones que se han llevado a cabo con los funcionarios en cuanto a los procesos internos, tales como comités, permisos, delegación de funciones, entre otros aspectos, conforme a lo expresado por Ladino (2017):

Esta se propicia desde la dirección hacia los funcionarios, en muchas oportunidades estas comunicaciones son a nivel corporativo, como políticas, nuevas normas, sugerencias, reglamentos, etc.... Es clave que estas comunicaciones sean claras, y que se utilicen todos los medios dispuestos en la empresa para que sea claro el tema socializado. (p.11)

Así pues, se resalta únicamente la comunicación desde una mirada jerárquica, mediante la cual, cada uno de los secretarios dan cuenta de su actitud en relación con las diversas críticas recibidas por parte de los funcionarios dentro de su dependencia, lo que a su vez comprende esa forma en la que se dirigen a estos en determinadas situaciones, como, por ejemplo, en el momento de dar una orden, y por último, esas relaciones que, desde sus posturas personales se gestan con sus equipos de trabajo.

Por otra parte, un asunto que se considera indispensable dentro de este tipo de comunicación tiene que ver con la posición que está asumiendo el jefe en relación con los trabajadores a su cargo, esto es, el liderazgo, un asunto ya mencionado, “Es decir, que los jefes sean vistos como líderes ante sus subordinados permitiendo así la rapidez y eficacia del flujo de mensajes, pues ellos confían en que la información es verídica” (Ramos et al., 2017, p.29). Esto a su vez estará

¹ Haciendo referencia al colaborador que tiene una posición inferior.

promoviendo el sentido de pertenencia de los últimos, pues da la posibilidad al intercambio de opiniones.

Fue indispensable reconocer la perspectiva de los secretarios en relación con las críticas constructivas y/o destructivas que han recibido desde que han ocupado dicho cargo, así como la forma en que estas han sido percibidas, puesto que como todo buen líder, se debe estar abierto a las apreciaciones que tiene el equipo de trabajo frente a su labor en la institución, así que, en términos generales conciben el tema de las críticas constructivas como algo que es necesario dentro del ámbito laboral, pues estas posibilitan sensibilizarse frente a los errores que se puedan estar presentando en el mismo, sin embargo, las destructivas las ubican como acciones que solo buscan perjudicar a los demás compañeros:

Bueno, yo coincido con lo que está diciendo el compañero y considero que el tema de las críticas destructivas es porque siempre tienen una intencionalidad de dañar, de generar ese sentimiento que indispone. Y las constructivas, por ejemplo, coincido con lo que decía el participante 6 ahorita, porque la secretaria de Control interno es una persona que lidera unos procesos muy importantes y que, normalmente desde su punto de vista profesional, siempre lo habla con muy buenos criterios, muy fundamentada, en bases muy ciertas y que debe ser así. Entonces siempre que ella nos va a hacer una observación, pues sabemos que es constructiva y no destructiva (...) (Participante 2, 48 años, grupo focal)

De tal modo, las críticas que se gestan con la intención de retroalimentar aspectos que se pudieron haber hecho de una mejor manera, se sitúan como algo gratificante en cuanto esto permite una mejora continua del trabajo, e incluso por ello se toma como referente a Control Interno, quien como ya se mencionó en repetidas ocasiones constituye un seguimiento sobre todas las Secretarías, por ende, debe ejercer sugerencias constantes sobre los demás.

En otras palabras, las críticas constructivas posibilitan un mejoramiento interno de forma constante, puesto que allí se da la posibilidad de cuestionarse a sí mismo en tanto es ser humano, profesional, tiene familia, entre otros aspectos, sin embargo, frente a las destructivas es muy difícil que las realicen dentro de las Secretarías de manera personal, sino, que, por lo general son a espaldas de los secretarios de despacho, por ende, se manifiesta la necesidad de centrar la

atención en el tipo de intención que tienen las críticas para lograr evidenciar si realmente son positivas o se realizan para perjudicar al otro, provocando una incidencia en las relaciones laborales, por lo que a partir de allí, lo ideal es trabajar mucho en diferentes ámbitos, tales como la espiritualidad organizacional que según Giraldo et al. (2020) “(...) trae consecuencias positivas en las relaciones interpersonales con los compañeros y directivas, se fomenta la autonomía, la responsabilidad, el respeto, la tolerancia y la solidaridad, logrando que haya mejor clima laboral y de igual forma más productividad para la empresa” (p.29). Además de esto, es fundamental la puesta en marcha de la propia confianza.

Aunque los comentarios destructivos no son ajenos dentro de la entidad, pues, así como se construyen buenas relaciones también se evidencian malas intenciones al momento de recalcar las fallas, en este caso, de su superior, con el fin de desmeritar su trabajo e incluso cuando esta situación se murmura con terceros y no se comenta directamente con el mismo. Igualmente, se logra apreciar una buena actitud laboral, puesto que la mayoría expresó haber acogido ambos tipos de críticas, por tal motivo este:

(...) es un aspecto muy importante en la organización, cuando las actitudes negativas establecen un síndrome de problemas profundos como una causa que contribuye a las dificultades que puede llegar a tener la empresa. El daño de las actitudes puede generar ausentismo, mayor índice de rotación, baja productividad, entre otros. (Arevalo, 2020, p.14)

Es por esto que así se generen inquietudes ante algunas posturas en relación con sus funciones en el trabajo, han sabido sobrellevarlo de tal modo que hacen caso omiso a todo aquello que no tenga un argumento lo suficiente sólido para considerarse válido, priorizando el valor del diálogo.

Por otra parte, con respecto a las relaciones entre secretarios y funcionarios de cada dependencia, se identifica que, pese a los inconvenientes que se hayan presentado en el transcurso del tiempo, las relaciones dentro de las dependencias son buenas, las cuales son producto de una comunicación asertiva, esto ya que según Sánchez & Ospina (2020):

Las prácticas comunicacionales positivas del lenguaje verbal, no verbal y escrito de manera constante, desencadenan actitudes efectivas entre los sujetos que trabajan ya que

generan el buen entendimiento de la información, confianza para la libre expresión, razón comunicativa a través de la interpretación de diferentes puntos de vista y consecuentemente, la unión de los sujetos trabajadores hacia la mejora de los procesos. (p.13)

A lo mencionado se le suma el respeto de los unos a los otros, también reconocen que, en algunas ocasiones cuando se presenten disgustos, se debe procurar no darles tanta importancia pues esto implica un desgaste a nivel físico y emocional, en lugar de ello se opta por generar el diálogo y permitir la fluidez de los procesos.

Por otro lado, se expresa que, para propiciar las buenas relaciones en los grupos de trabajo, es importante reconocer la ocupación y el desempeño de los diferentes colaboradores, dado que a veces se requiere estimular a estos, resaltando su buena labor, lo cual genera un mejor ambiente:

Eso es muy importante, darles valor a las personas y en este caso, por ejemplo, a las áreas. A mí me pasó con tránsito porque hay unos procesos que tenemos allí en compañía y me decía Marcos [funcionario de Tránsito] en unas 3 reuniones de tantas que he hecho con ellos, que nunca antes en lo que él lleva en la administración, que igual lleva muchísimos años, él había sentido un acompañamiento y que lo incluyeran dentro de los procesos, que le hicieran parte de un equipo de trabajo. Digamos que no somos súper amigos, pero esa percepción que yo tenía antes de conocerlo a él es totalmente distinta ahora porque obviamente hay como un vínculo ya más allí de confianza, donde uno dice chévere cuando la gente también, uno las hace sentir importantes y les da como ese lugar, eso es muy valioso. (...) Es importante lo que dice la participante 3, que a la gente sí se le reconozca y se le dé ese lugar importante que tiene. (Participante 2, 48 años, grupo focal)

Así pues, destacar el valor de las personas y hacerlas parte del equipo de trabajo, permite que se generen vínculos de confianza, dando a la gente un reconocimiento en relación con el lugar que ocupan. Sumado a esto, dicho reconocimiento estimula a los colaboradores, propiciando que los demás también deseen recibirlo por sus labores bien realizadas, lo que conlleva a que se desenvuelven mejor en estas, presenten mejor disposición y optimización de los procesos, por tanto, todo el equipo de trabajo se motiva.

5.3 Motivación Laboral

Otro aspecto fundamental dentro de los liderazgos es la motivación laboral hacia los funcionarios(as) de la Alcaldía Municipal, donde los secretarios de cada dependencia incentivan a los colaboradores de diversas maneras, propiciando en estos una mayor participación en los procesos de cada Secretaría, mejores relaciones y un ambiente laboral sano; en este sentido, para Chiavenato (como se citó en Ayón et al., 2021) dicha motivación en el ámbito laboral se define como:

(...) el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. (p. 1.666)

Así pues, la motivación es un ejercicio mediante el cual los líderes, en este caso de cada Secretaría, estimulan a los funcionarios, propiciando así el cumplimiento de los objetivos institucionales, donde requieren una mayor participación de estos en los procesos que se llevan a cabo en la dependencia.

En primer lugar, se hace alusión a la participación organizacional por parte de los funcionarios, siendo indispensable en las administraciones públicas y privadas, pues mediante esta se genera un mejor ambiente de trabajo entre colaboradores y un desarrollo óptimo de sus funciones, de tal modo, Puentes et al. (2012) indican que la participación en la organización: “(...) se direcciona hacia cómo democratizar el trabajo, hacer partícipe la decisión de los trabajadores y empleadores en la gestión administrativa, labor indispensable, que requiere de un empoderamiento de todos los entes a nivel de la organización” (p. 147). Así pues, todos hacen referencia a que tal participación se lleva a cabo de forma positiva en cuanto cada uno de los miembros de las diversas Secretarías desde sus funciones, tratan de articular sus labores en pro de la eficacia de los procesos, asimismo, se evidencia un buen trabajo en equipo que es coordinado y proactivo, puesto que los funcionarios llevan a cabo las iniciativas de sus jefes:

(...) en general digamos que el equipo cada uno es muy independiente, pues en el proceder respecto al tema de sus funciones y obviamente, pues siempre hay un trabajo

que es coordinado y que, como equipo de trabajo, pues lo llevamos a cabo. (Participante 2, 48 años, grupo focal)

En ese sentido, la participación se evidencia en todos los equipos de trabajo, pues esta es la que posibilita que las funciones se articulen eficazmente, logrando buenos resultados, e incluso esta se resalta de una forma muy positiva, asumiendo que:

(...) en la Secretaría de Desarrollo Social y Educativo, pues es una participación muy activa, es siempre en doble vía tomando obviamente en cuenta los puntos de vista de todos los colaboradores (Participante 7, 45 años, grupo focal)

También, se reconoce que dichos funcionarios demuestran interés frente al cumplimiento de sus labores, de manera que se apropian de estas presentando un mayor compromiso con la entidad:

(...) un ejemplo es el maquinista que era digamos una persona muy compleja y a hoy digamos que pueden ser las siete de la noche y la hora que sea y siempre me contesta, siempre está dispuesto, la semana pasada me pasó algo de que incluso mandan arreglar las cosas y luego me dicen, no pues costó esto, entonces hay como una voluntad siempre que para mí es muy agradable (...) (Participante 3, 26 años, grupo focal)

Lo descrito hace referencia a la capacidad que va adquiriendo el colaborador para demostrar su continua disposición en el lugar de trabajo, lo que a su vez se traduce en un desarrollo de la competencia laboral, la cual es entendida en palabras de Irigoin (como se citó en Nieto, 2021) como:

Una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (p. 25)

De acuerdo con ello, dichas competencias se ven evidenciadas en las diversas destrezas a nivel técnico y actitudinal con las cuales se desenvuelve el colaborador para cumplir con sus funciones. Sin embargo, se presenta una dificultad particular, ubicada desde la Secretaría de Desarrollo Institucional, donde se resalta que, la mayoría de los funcionarios se muestran propositivos, o, en otras palabras, se refleja un ejercicio de proactividad, donde:

La capacidad para subordinar los impulsos a los valores es la esencia de la persona proactiva. Las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente. Las personas proactivas se mueven por valores; valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados. También las personas proactivas se ven influidas por los estímulos externos, sean físicos, sociales o psicológicos. Pero su respuesta a los estímulos, consciente o inconsciente, es una elección o respuesta basada en valores. (Covey, 2003, p.44)

Por consiguiente, la proactividad tiene que ver con la razón de ser de la entidad que se refleja en esas características institucionales, un ejemplo de ello es que desde la Alcaldía se enfatiza el compromiso que se tiene con el municipio de Roldanillo, siendo este su lema principal, por ende, quien posea este tipo de comportamiento busca generar iniciativas de cambio permanente que contribuya a aquello con lo que se identifican, pero, en este caso concreto también se refleja la actitud de un miembro, cuyo comportamiento obstaculiza todo lo demás, esto es, una persona reactiva:

En mi dependencia puedo decirte que tengo un equipo de trabajo muy particular porque se llevan a cabo diferentes actividades que unas no tienen que ver con las otras, son nueve acciones generales independientes entre ellas en ocasiones, se dificulta con una de ellas porque no se ha podido establecer un nivel jerárquico, esa persona considera que es totalmente independiente, que es el líder y que le ha costado muchísimo, le cuesta muchísimo. Se han utilizado diferentes medios de comunicación y diferentes formas de abordar el asunto, pero en esencia, es ese, las otras personas son muy conscientes de que sus actividades específicas no tienen mucho que ver con los demás, pero se ha hecho un buen trabajo en la medida de que se han podido articular para que las cosas funcionen como deben ser. (Participante 9, 54 años, grupo focal)

En términos generales, la entidad presenta una buena participación organizacional en los distintos procesos que se ejecutan desde cada Secretaría, donde hay un alto índice de proactividad, pues los colaboradores en su mayoría son prestos a desempeñar todas las funciones establecidas y que surgen de acuerdo con las circunstancias que se presentan.

Con respecto a los llamados de atención que los líderes en cuestión hacen frente a situaciones donde algún funcionario ha cometido una equivocación en las gestiones del trabajo, este se lleva

a cabo de manera personal e individual, debido a la confianza que se tiene entre el equipo, no obstante, esto cambia si se trata de una situación de grado mayor, pues allí es necesario citar al comité técnico de cada Secretaría en particular:

Sí, es algo muy personal, ¿no? y acá como que hay mucha confianza en la persona, en el funcionario, como para no herir susceptibilidades y obviamente dependiendo como la trascendencia del tema, ¿no? pues ya se llevará a otras instancias, pero en lo posible pues manejar el tema de manera interna. (Participante 2, 48 años, grupo focal)

En este sentido, los líderes de las dependencias optan por manejar internamente las situaciones más sencillas en las cuales se hacen llamados de atención, no obstante, si se trata de algo mayor, se le da trámite siguiendo el conducto regular, entendiendo este como: “(...) un procedimiento que permite transmitir en forma ágil entre las líneas jerárquicas de la Institución, órdenes, instructivos y consignas relativas al servicio” (Ley 1015 de 2006).

Lo anterior se ve reflejado en palabras de uno de los líderes:

Yo siempre verbal e individual. A no ser que sea una situación de grado mayor, ya obviamente se habla con todo el comité técnico (Participante 7, 45 años, grupo focal)

Por otro lado, frente al apoyo organizacional en cuanto a las ocasiones donde los funcionarios han presentado inconvenientes laborales o familiares, en palabras de Eisenberger et al. (como se citó en Varas, 2019) hace referencia a:

(...) la creencia general de un empleado acerca del grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar, teniendo dos elementos claves: una es la valoración que la empresa hace de los esfuerzos y contribuciones del empleado, y otro las gestiones que muestran interés y cuidado por el bienestar del empleado. (p. 44)

De este modo, el apoyo organizacional hacia los funcionarios de la Alcaldía por parte de los secretarios de despacho, es principalmente, tener siempre una buena disposición para la comprensión de la situación, así como de la posición en la que se encuentra dicha persona, por ende, se trata de resolver, pero también, entender las distintas personalidades, y se hace énfasis en esta última, ya que hay colaboradores que se cierran en sí mismos, donde desarrollan una actitud que evidencia la circunstancia que está pasando, pero no la comentan, lo cual es difícil determinar para el secretario que esté a su cargo:

(...) Yo personalmente soy muy condescendiente con la gente y obviamente como hija, como esposa, como mamá, entiendo muchas situaciones posibles que les pasan a las personas. Y todos estamos sujetos a que nos pasen muchas cosas. Entonces, obviamente siempre es de la mejor disposición para entender la situación que pueda tener la persona. Y hasta cierto punto ayudársela pues como a llevar. (Participante 2, 48 años, grupo focal)

De tal manera, se considera estar muy pendiente de las situaciones personales de estos, involucrándose incluso en sus asuntos familiares y médicos para que no se sientan solos:

Por mi parte, digamos que, en ese caso, yo considero que he estado muy atento a las situaciones personales de los funcionarios. He participado activamente de poder tener esa recuperación de ciertos temas familiares, ciertos temas médicos, ciertos temas personales. Y siento que a veces como que trato de involucrarme un poco para que la persona no se sienta sola y buscando que se sienta como ese apoyo. (...) (Participante 6, 38 años, grupo focal)

Por lo anterior, se denota un involucramiento por parte de los líderes de las Secretarías en las dificultades que presentan sus colaboradores, considerando importante el apoyo a los funcionarios respecto a estas cuestiones, confiando en su palabra, basándose en el buen trato y entendiendo que, al pasar un tiempo significativo en el trabajo, los miembros son considerados familia.

Otro elemento son los incentivos laborales hacia los miembros de la entidad, los cuales son una parte fundamental en las organizaciones, pues propician un buen desempeño de los colaboradores y mejores resultados en la misma, estos son entendidos según Castro et al. (como se citó en Sánchez et al., 2022) como: “(...) iniciativas que toma una empresa para estimular al personal con la intención de mejorar en ciertas tareas o aspectos, optimizando la rapidez y eficacia con mayor calidad, y generando un menor coste a la compañía” (p. 465). Por consiguiente, frente a tales incentivos, se resalta principalmente esa flexibilidad como, por ejemplo, desde el plan de bienestar, así como con las autorizaciones o permisos para que estos realicen sus diversos trámites familiares o médicos:

Pues yo creo que la mejor incentivación que puede tener el funcionario es cuando nosotros somos flexibles con todo lo que está dentro del plan de bienestar. Damos las

autorizaciones para que acudan al médico, para que realicen las actividades familiares, muchas veces para acompañar a su hija, hasta sus nietos, nos piden la autorización para acompañar al nieto, al pediatra, que, pues eso es una obligación de los padres, pero esos abuelos quieren estar allí, quieren ir a hacer compras porque sus hijos van a estar de cumpleaños y abiertamente te lo dicen. (...) (Participante 9, 54 años, grupo focal)

De la misma forma, se considera un incentivo permitir que estos desarrollen sus funciones de manera tranquila, esto es, no ejercer presiones constantes sino, por el contrario, confiar en las capacidades de estos:

“(...) de pronto motivándolos a ellos y no estar encima de su trabajo sino dejándolos que ellos hagan lo que tengan que hacer y no estar encima a toda hora presionándolos” (Participante 1, 56 años, grupo focal).

Por último, se encuentran las cualidades que de manera personal, los secretarios consideran son fundamentales para ejercer sus cargos en la entidad, de acuerdo con ello, se hace énfasis en que la comunicación asertiva vaya en doble vía, es decir, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, así como esa habilidad para liderar los procesos y el deseo de mejorar permanentemente sus habilidades blandas que según Maslow (como se citó en López & Lozano, 2021) se refieren a “(...) el resultado de la combinación entre habilidades sociales, de comunicación, de personalidad, de cercanía a los demás, entre muchas, que forman a una persona capaz de relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros” (p. 4).

Así pues, dichas habilidades permiten tomar el control de sí mismos, para evitar los conflictos que posiblemente se puedan generar dentro de los espacios. También, tener la facilidad para poder expresar a los colaboradores lo que está pasando en el entorno laboral y provocar en estos un nivel de escucha alto:

Yo pienso que la comunicación asertiva en doble vida, eso es fundamental, esa capacidad de liderazgo y mejorar nuestras habilidades blandas, respirar para no explotar y poder darse el tiempo de reflexionar un poco y responder de la mejor manera para evitar no la confrontación sino el conflicto, porque la confrontación es buena, es muy productiva (...) el uno poder expresarle al otro abiertamente y estar dispuesto a

escuchar abiertamente la percepción del otro es fundamental (...) (Participante 9, 54 años, grupo focal)

Otro aspecto mencionado es el compromiso, así como la proactividad, junto con ello el respeto, promoviendo la participación para que todos los miembros aporten; y, destacar su labor en la eficacia de la Secretaría y el trabajo en equipo:

Yo también considero que el respeto y obviamente el compromiso de todas las partes para poner cada uno obviamente su granito al desarrollo de todas las labores de la dependencia, pues son fundamentales y obviamente el trabajo en equipo, pues eso se logra cuando cada uno pone allí como el engranaje se une y realmente se logra consolidar todos esos aspectos, pero al final creo que nunca olvidarnos de que somos seres humanos y que todos necesitamos ayudarnos entre todos, tener mucha humildad, nunca olvidarnos de dónde venimos, quiénes somos, pues yo siempre lo vivo así y la verdad creo que me va bien en esa parte. (Participante 2, 48 años, grupo focal)

En otras palabras, se resalta como una cualidad muy importante, la inteligencia emocional que:

Resulta ser un constructo invaluable, debido a que el conocimiento de las emociones y dejarse guiar por ellas con responsabilidad, permite exaltar las relaciones con los demás, que se ligen las habilidades individuales formando un complemento, y por ende el conocimiento intelectual sea expresado y aplicado correctamente. (Cali et al., 2015, p.124)

Por lo cual, está es indispensable para los cargos en cuestión, pues además de poseer una competencia intelectual que tiene que ver con esa preparación científica que el sujeto interioriza a lo largo de su formación profesional, el manejo de las emociones es un asunto de responsabilidad dentro de la entidad, así como también, el saber delegar las diferentes tareas de la dependencia:

Yo creo que primero, para mí lo fundamental es tener inteligencia emocional, bastante y ponerse obviamente los zapatos de los demás, lo que decía anteriormente, pues contar mucho con las opiniones de los colaboradores y además saber encomendar algunas labores y la responsabilidad, obviamente el respeto. (Participante 7, 45 años, grupo focal)

De acuerdo con todo lo mencionado frente a la motivación laboral, esta depende directamente de los factores ambientales que influyen para que el colaborador considere o no desempeñar sus funciones de manera significativa, es decir, ejerciendo su potencial y así contribuir a una mayor productividad, que, en este caso, se refleja en el buen desarrollo de los procesos y servicios organizacionales propios de la Alcaldía desde sus Secretarías.

Finalmente, en lo que concierne a los estilos de liderazgo que parten de la perspectiva de Lewin (como se citó en Chiavenato, 2007) es evidente resaltar el liderazgo democrático en la mayoría de los secretarios de despacho, a excepción de un caso, en el que no se logra apreciar de manera real la situación de los colaboradores pertenecientes a su Secretaría. Para los primeros, esto es así ya que se observa que en la toma de decisiones se le permite participar al grupo para opinar sobre los diversos procedimientos llevados a cabo, también, frente a la comunicación descendente, como todo buen líder están dispuestos a recibir las valoraciones de su equipo de trabajo sobre su labor, aceptando algunas modificaciones en su conducta que quizá impiden las buenas relaciones entre estos y por último, hay una alta motivación laboral, pues se busca destacar esa tarea desarrollada por el funcionario(a) para que este aumente su desempeño dentro de la organización.

CAPÍTULO VI: LIMITACIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se aborda una discusión frente a las dificultades en la comunicación entre los colaboradores de las diferentes dependencias de la Alcaldía Municipal de Roldanillo, las cuales fueron reconocidas mediante la realización de un grupo de discusión, donde participaron 17 colaboradores, así pues, para este caso se retoma la categoría de comunicación organizacional, la cual se sitúa en la perspectiva psicológica- organizacional de Piñuel (2010), quien da cuenta de la intención en la transmisión de los mensajes entre emisor y receptor, para ubicar esta se tiene presente los roles en dicha comunicación tanto a quien remite como a quien recibe la información, los medios que favorecen esta, sus expresiones y el orden (normas y pautas) de la misma.

6.1. Roles en el ejercicio comunicativo

En cuanto a los **roles en el ejercicio comunicativo**, estos se desarrollan por los miembros de la entidad, a partir del ejercicio de la interacción con otros, pues para llevar a cabo esta última se requiere de dos personas o más, por ende, aquí era importante dar cuenta del significado que tiene la comunicación organizacional para los colaboradores, buscando ir más allá de esa definición ubicada meramente en los procesos administrativos. En este sentido, Piñuel (2010) plantea que los roles en el ejercicio comunicativo son una de las dimensiones de esta última, haciendo referencia a los actores de dicho ejercicio quienes cumplen un papel específico, siendo emisores o receptores de la información.

Así pues, se evidenció un desconocimiento frente al tema de la comunicación organizacional, pues la mayoría decidió no intervenir ante el significado de esta, sin embargo, una parte estuvo de acuerdo con los aportes que hacen referencia a que se trata de una comunicación horizontal y vertical, es decir, de jefe a empleado y viceversa:

Sí es la comunicación que se da en las empresas, que puede ser ascendente o descendente, horizontal y ¿Cómo es la otra?, pues como por jerarquías, o de jefe a empleado o así, en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. (Participante 22, 29 años, grupo de discusión)

Sumando a lo anterior, es señalada la posibilidad de presentarse dos tipos de comunicación organizacional, siendo la efectiva y asertiva, donde la primera en palabras de González (como se citó en DNP, 2021):

(...) se caracteriza por estar en lenguaje claro, sencillo, puntual, directo y contundente. Es básicamente desaprender que la mejor manera de comunicar es a través de discursos recargados y con exceso de tecnicismos y, por el contrario, hablar con sencillez sin perder el nivel de profundidad de los temas. (p. 6)

Y la segunda, ya se mencionó anteriormente; pero, por lo general, se hace un énfasis en la primera, la efectiva, por lo que una entidad debe considerar este aspecto frente a los diferentes procesos en pro del cumplimiento de sus objetivos:

De acuerdo a los conocimientos obtenidos últimamente, donde se nos clarificó que, en la parte laboral, que somos nosotros, se maneja mucho es la comunicación efectiva y ya en lo general es la comunicación asertiva y efectiva combinadas, entonces pues yo creo que en la comunicación en una entidad que es la organizacional, la nuestra debe ser sí, muy efectiva porque como nosotros estamos en pro de cumplir unas metas en nuestra empresa. (Participante 10, 60 años, grupo de discusión)

De tal manera, se reconoce la falta de conocimiento frente a lo que implica el término de comunicación organizacional en una entidad, donde su grupo de funcionarios no se encuentra familiarizado con este. En otro sentido, con respecto a la concepción que tienen los colaboradores frente a las relaciones gestadas dentro de la organización, siendo a su vez, uno de los recursos que puede o no posibilitar el desarrollo de la comunicación de manera efectiva. Algunos expresan que las relaciones entre funcionarios(as) son muy iguales, así como se manejan unas jerarquías diversas en cada Secretaría, sin embargo, en la mayoría estas son buenas, pues se mantiene un respeto del conducto regular y hacia los jefes, pese a sus diferentes niveles de liderazgo, es decir, de la estructura organizacional establecida, esta última se concibe como:

(...) un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. (Brume, 2019, p.8)

Se logra apreciar el ejercicio de consensos sobre la forma de llamar la atención dentro de la Secretaría, todo con la finalidad de mejorar en los distintos ámbitos en la Alcaldía:

En nuestras relaciones con nuestro jefe siempre han sido muy buenas porque hemos respetado siempre el conducto regular, o sea, que él nos dice lo que tenemos que hacer desde luego cuando vamos a empezar nuestra labor y ya si tenemos alguna duda, pues siempre la consultamos y no hay ningún problema. Siempre hemos tenido unas relaciones muy cordiales entre los talleristas con nuestros jefes, que eso es lo más importante, el respeto y sobre todo respetar el conducto regular para hacer las cosas y no, pues si yo tengo un problema alguna cosa, entonces yo lo consulto con mi jefe inmediato y no me pongo a consultárselo con nadie más, ni a comentar en los intermedios y sino simplemente donde es, a la fuente para que todo resulte bien. (...)
(Participante 25, 68 años, grupo de discusión)

Por lo general, en la entidad se gestan buenas relaciones entre los funcionarios y los jefes de las dependencias, primando siempre el respeto entre estos y apoyándose mutuamente:

Las relaciones con nuestros compañeros son muy buenas, tratamos de ayudarnos los unos a los otros, tratamos de hablar un mismo idioma cuando decimos, de acatar las normas, lo que ordenan, de estar pendiente los unos de los otros y que todo funcione bien y con el jefe una relación muy bien, tanto con él como con los compañeros, la atención al público también de la mejor manera, pa que se vayan satisfechos. (Participante 13, 54 años, grupo de discusión)

Sin embargo, pese a las buenas percepciones que tienen algunos sobre dichas relaciones, se reconoce también que la estabilidad de estas es muy heterogénea, pues la comunicación dentro de la Alcaldía se encuentra dividida por sub-grupos, es decir, desde cada Secretaría:

Entre la relación de jefe con los funcionarios pues a veces es el proceso de adaptación, porque pues estamos en la Alcaldía y son puestos de libre nombramiento y remoción en el caso de los jefes y pues a veces llegan muy rápido o cambian de jefe a jefe, entonces es como de ese proceso de adaptación que hay que tener porque pues todos vienen con unos procesos, unos lineamientos diferentes, aunque van enfocado al plan de desarrollo pero pues cada persona es diferente, eso por esa parte entre jefe y funcionario de la dependencia, lo que hay aquí o lo que noto yo a título personal en la administración o en la Alcaldía es que son nichos de amigos, por ejemplo, los de tal Secretaría son ellos, no más, los de otra Secretarías son ellos, no hay como esa relación fluida entre todos los funcionarios y sino por Secretarías sería muy bueno trabajar en esa parte, para que el clima organizacional mejore y que haya una comunicación transversal entre todas las dependencias. (Participante 14, 29 años, grupo de discusión)

Este aspecto frente al tipo de vinculación laboral que tienen los miembros de la Alcaldía es indispensable tenerlo en cuenta, puesto que de acuerdo con Función Pública (2022):

Los empleados de libre nombramiento y remoción no gozan de las mismas garantías de los del régimen de carrera, y pueden ser libremente nombrados y removidos en ejercicio del poder discrecional que tiene la Administración para escoger a sus colaboradores, toda vez que ocupan lugares de dirección y/o confianza dentro de la entidad pública. (Párrafo 24)

Así pues, al no tener una permanencia dentro de la entidad, sino que se trata de determinados periodos en ella, las relaciones pueden cambiar constantemente, pues hay cierto dinamismo en el proceso de adaptación de los nuevos y esto influye directamente en la consideración que tienen los funcionarios respecto a los secretarios de despacho, quienes instauran su modo de trabajo en el equipo a cargo. Aunque, mediante dicha percepción, las relaciones entre compañeros en la

Alcaldía se generan desde cada dependencia y son consideradas buenas, es decir que, se reconoce cierta lejanía entre los funcionarios de las diferentes Secretarías.

Sumado a lo anterior, las dificultades comunicativas que se han presentado entre colaboradores comprenden al proceso archivístico, pues no se tenía claro a quien le correspondía esta función, tampoco hay claridad en las funciones específicas que el funcionario debe cumplir (esto a partir de la información situada en el manual de funciones):

Yo sí por lo menos en alguna época evidencie dificultad más que todo en la elaboración de los archivos, porque no había de pronto muy claro de que tanto el contratista como la persona de planta es responsable del proceso archivístico, entonces había gente que se negaba a hacer su archivo y decía que el archivo era de la Secretaría y eso era una disputa ahí y hay veces dejaban tirado el archivo y no, resulta que la ley es muy clara y el contratista también desde que entra hasta que se va debe dejar organizado su archivo. (...) (Participante 10, 60 años, grupo de discusión)

Lo señalado es una dificultad que obstaculiza el desarrollo organizacional, puesto que ello da cuenta de la gestión documental y esta:

(...) No solo ayuda a las organizaciones a hacer frente a los riesgos derivados de la ausencia de documentos adecuados, sino que también facilita la transparencia y la rendición de cuentas, la mejora de los procesos de negocio, la eficiencia de las actividades y la gestión de las relaciones con las partes interesadas. (Alonso, 2019, p.10)

Por tanto, al desconocer la responsabilidad que se tenía en este caso, se incide de manera negativa en la memoria de la entidad. Asimismo, retomando el criterio de los líderes en las Secretarías, se hace énfasis en las limitaciones que surgen debido al corto tiempo en que en algunas ocasiones se sitúan los contratistas:

Sí por ejemplo los que ya vienen con unos resabios pues tenaz, “es que esas no son mis funciones”, pero si llega un poquito tarde también, un poquito más temprano porque a las 12 en punto se tienen que ir, pues sí, pero más como esas personas que vienen ya con tanto resabio, vienen, pero yo también trato de reconocerle a todo el personal el buen trabajo que hace y si ellos necesitan algo siempre, porque uno sabe que van más allá,

que son tan comprometidos (...). (Participante 4, 53 años, grupo focal)

Otro de los aspectos es la desconfianza en los procesos comunicacionales de toda la entidad, como, por ejemplo, desde la Secretaría de Cultura y Turismo se expresa que, al estar tan retirados de la Alcaldía (pues esta se encuentra ubicada en otro edificio) no se tienen en cuenta lo suficiente:

Bueno, yo quiero hablar de la Secretaría de Cultura y Turismo porque nosotros funcionamos en la Casa de la Cultura Carlos Villafañe y estamos en un edificio diferente de acá cierto y entonces, pues aquí tienen sus propias dependencias y sus propias organizaciones y nosotros tenemos la de nosotros allá, a veces nos tienen en cuenta otras veces no nos tienen en cuenta, no sé qué pasa si la cultura y el turismo es el alma y la vida de la misma vida, porque nosotros somos el sentimiento. (Participante 25, 68 años, grupo de discusión)

Sin embargo, ante esta inconformidad presentada por la funcionaria, se reconoce una falta de acuerdos, pues una de las encargadas de Talento Humano, desde Desarrollo Institucional, alude a que esta problemática tiene que ver con su jefe inmediato, quien puede que no le comunique sobre los diferentes procesos y actividades de la entidad:

(...) pues yo pertenezco a la Secretaría de Desarrollo Institucional, en cuanto a lo que usted dice de que a veces se tienen en cuenta y a veces no, pues no sé usted en áreas, si es en la biblioteca o es directamente en la Casa de la Cultura, pero desde la Secretaría de Desarrollo institucional mi compañera Maye siempre que hacen cualquier actividad bien, sea capacitación, bien sea actividades de Bienestar Social, ella envía las invitaciones a los correos electrónicos de cada dependencia, entonces el labor de los jefes de cada dependencia informarle a su grupo de trabajo sobre las actividades que se van a desarrollar dentro o fuera de la Alcaldía entonces si ya es como que usted lo plantee con su jefe para que la mantenga informada de todas las cosas, porque aquí casi que tres veces a la semana si no es más se hacen actividades, bien sea capacitaciones o actividades así de celebraciones o eso entonces si es como bueno que lo plantee con su jefe, para que las tengan cuenta (...). (Participante 22, 29 años, grupo de discusión)

Esto último refleja una problemática sumamente importante dentro de la Alcaldía, pues por un lado, se emite información desde el centro de la organización, siendo el Talento Humano, para que los demás colaboradores hagan uso de los servicios que, como trabajadores tienen a su disposición, no obstante, al estar un poco distanciados de la instalación principal, lo comunicado se vuelve complejo, además de esto, es tarea del secretario de despacho mantenerse al día con los mensajes que llegan mediante las plataformas digitales para posteriormente, notificar a su equipo de trabajo.

6.2 Medios para el intercambio de información

En el apartado anterior se comentó acerca de los roles que se ejercen en el desarrollo de la comunicación, donde los participantes son claves, pues tiene que ver con la forma en la que entienden los mensajes, en este caso se hace énfasis respecto a los medios para el intercambio de la información, los cuales hacen referencia a:

(...) herramientas o útiles biológicos y/o tecnológicos de acomodación frente al entorno, así como dimensiones en virtud de las cuales los medios disponibles se convierten en medios de producción de bienes o servicios comunicativos (con un valor social de uso y de cambio). (Piñuel, 2010, p. 140)

Se dio cuenta de que a pesar de los avances tecnológicos existentes y de las diversas plataformas con las que se debe disponer para mejorar la comunicación, esto ya que:

Las tecnologías de la información y las comunicaciones en el contexto actual, la era de internet, se convierten en dispositivos facilitadores y articuladores de muchas tareas que debe llevar a cabo un profesional de la información del siglo XXI, por cuanto influyen en cualquiera de las áreas en que se divide la especialidad y se hace necesario conocer las nuevas posibilidades y herramientas que se ofrecen a los especialistas para el desarrollo de sus actividades (...). (Mesa, 2015, p.12)

La entidad no cuenta con recursos propios desde las dependencias, como por ejemplo celulares para el uso de los funcionarios, en pro de facilitar la comunicación entre estos, así como con la comunidad en general:

Pues yo estoy de acuerdo, yo creería que la información a la comunicación dentro de la Alcaldía no es buena entre dependencias porque no tenemos forma como comunicarnos porque siempre es a los teléfonos personales o al WhatsApp personal de cada uno de los que trabajamos acá, no tenemos teléfonos, o comunicación, así como en los computadores que sea pues de la organización. Cuando necesitamos a alguien y no lo encontramos, al celular personal o toca ir hasta la oficina, porque no hay dentro de la organización como un sistema donde podamos como comunicarnos de forma como inmediata o de forma más precisa, inclusive cuando la comunicación es hacia afuera, pues también son los teléfonos personales de nosotros y muchas veces no los damos porque entonces los ciudadanos nos los van a quemar pues el teléfono por decir así, entonces creería que eso también es una deficiencia. (Participante 19, 40 años, grupo de discusión)

Frente a cómo perciben la información que se maneja en las dependencias, algunos funcionarios manifiestan que no es del todo acertada, pues se ha solicitado que envíen información desde cada dependencia y se ha invitado a diferentes capacitaciones y actividades por medio del correo electrónico, sin embargo, dicha información no se recibe con prontitud, de igual manera, no hay buena asistencia a las actividades, por lo cual, se debe estar recordando y repitiendo los mensajes en cada una de las oficinas de manera verbal:

Yo consideraría que la información no es del todo acertada en todas las dependencias, porque, les voy a poner un ejemplo, contratación pidió una información a todas las dependencias por escrito a los correos electrónicos, esa información hay que enviarla hoy y cuando yo iba bajando la escalera que tú me dijiste me toca visitar todas las dependencias porque ninguna ha mandado la información, entonces eso qué quiere decir, que no hay una buena información y tampoco hay una buena comunicación. Entonces no solo en este caso, sino que a veces uno ve a un secretario corriendo por todas las dependencias o la secretaria recordando una información que se pidió o algo que se dijo, por ejemplo, en el caso de ustedes a las capacitaciones también tienen que estar por todas las oficinas recordando para que nosotros estemos acá, entonces ahí me parece que hay fallitas. (Participante 17, 55 años, grupo de discusión)

De acuerdo con lo anterior, se trata de un asunto que, pese a ser transversal en la organización no se ha abordado con seriedad, pues son inconvenientes que vienen desde hace mucho tiempo atrás, lo que termina siendo desgastante, pues para transmitir los mensajes a los funcionarios se cuenta principalmente con el correo institucional, no obstante, al existir varias secretarías, este se congestiona por la cantidad de los mismos, por ende, tal como lo expresa Sánchez et al. (2018):

Este carácter informacional de la percepción organizacional requiere la creación de una infraestructura (estrategias, recursos, procesos, sistemas y productos informacionales) para garantizar un buen uso de la información que se necesita, identifica, adquiere, analiza y comparte. Es por eso que la gestión de información constituye un proceso estratégico fundamental que contribuye al desarrollo de capacidades perceptivas en las organizaciones. (p.6)

Por consiguiente, otra de las participantes manifiesta la importancia de tener presente que, en ocasiones se solicitan informaciones las cuales no dependen de la misma Secretaría, por lo tanto, no se pueden dar respuestas inmediatas, dado que primero se debe realizar la solicitud a otras entidades externas:

A mí sí me gustaría opinar de lo que dice mi compañera allá, por ejemplo, cuando se solicitan informaciones, hay veces no depende de la misma Secretaría darle inmediatamente porque toca solicitar las otras entidades, en el caso de la Secretaría de Agricultura hay veces sucede no se pueden dar respuestas inmediatas porque toca solicitarla a otras entidades que son externas. (Participante 10, 60 años, grupo de discusión)

Respecto a los factores ambientales se reconoce que hay disponibilidad en el intercambio de información y la interacción entre colaboradores, así como se muestra un compromiso por parte de cada uno frente al archivo que se maneja dentro de las Secretarías.

6.3 Expresiones de la subjetividad laboral

Ahora bien, desde las expresiones de la subjetividad laboral, se da cuenta de las experiencias de carácter individual, es decir, la manera en que han vivenciado los procesos, en este caso, laborales, pero que, al ser manifestado en público, se pueden comprender desde la colectividad,

destacando lo que se ha presenciado de manera similar en cuanto a determinadas inconformidades dentro de la Alcaldía Municipal. En este sentido, la subjetividad puede definirse:

(...) como un proceso social que permite dar sentido a la realidad que vivimos, la forma en que la experimentamos, la percibimos y la relacionamos con los significantes, significados, deseos y expectativas que se encuentran como parte de nuestras estructuras mentales en las que interactúan siempre lo externo y lo interno, lo simbólico y lo real expresado a través del lenguaje. (Orejuela & Ramírez, 2011, p.131)

Por lo anterior, la comunicación en la organización comprende el tipo de vivencias que los colaboradores han tenido a lo largo de su interacción con otros, pues si bien cada uno es sujeto de su propia historia y deviene de un contexto social específico es mediante las relaciones con sus compañeros que construye nuevos significados, de acuerdo con esto Orejuela y Ramírez (2011) expresan que:

(...) el trabajo, como *objeto/actividad/experiencia*, es a la vez *causa y efecto subjetivo*. Como *causa* sabemos que el trabajo, en tanto que vertebrador social, determina la subjetividad de los individuos en cada grupo social, pero a la vez como *efecto*, los individuos se apropian particularmente de esta actividad/ experiencia, la significan y organizan según su propia historia personal y social. (p.132)

La Alcaldía Municipal constituye un espacio social a través del cual, los individuos interpretan su propio entorno en el desarrollo de los procesos institucionales con sus compañeros(as), es decir que, “la subjetividad laboral hace referencia al proceso y producto psicológico, social, histórico y cultural como cada sujeto de forma particular-singular percibe, interpreta, comprende y significa la realidad psicosocial en su conjunto, y las relaciones que tiene con sí mismo” (Porrás & Parra, 2019, p. 2.846).

Así pues, se traen a colación las experiencias que han tenido frente a las inconformidades manifestadas en la entidad durante su trayectoria laboral, esta última “(...) se refiere, no al conjunto de la experiencia social o vital del individuo en el espacio socioeconómico total, sino a las posiciones ocupadas sólo en el espacio socio- laboral específico, o mercado laboral como comúnmente se denomina” (Orejuela & Correa, 2007, p.65). Esto es, desde cada una de las Secretarías, donde se alude a la escucha sobre las inconformidades de los funcionarios dentro de

la Alcaldía, llevando a cabo una comunicación muy flexible, lo que aporta a un clima organizacional eficiente:

Bueno, soy de la Secretaría de Desarrollo Social y Educativo, pues opino desde mi dependencia, contamos con la fortuna, pues de que el jefe es una persona con la que se puede hablar, él está siempre abierto y dispuesto, pues como a escuchar de pronto cuando uno tiene alguna inconformidad y es una persona que inmediatamente resuelve, o sea, si él ve que hay un inconveniente que hay un problema de pronto, si hay un roce entre compañeros o si es una dificultad para sacar alguna actividad adelante, pues es una persona que se mueve entonces como que no nos quedamos estancados en el problema sí, y si es pues no sé de hablar o de reunirnos entre todos lo hace, es una persona muy dada a reunirnos y pues exponer de pronto las dificultades entre todos y pues yo creo que eso ha sido una fortaleza como para mantener un clima laboral, pues como armónico dentro de la dependencia. (Participante 20, 26 años, grupo de discusión)

En ese orden de ideas, la mayoría resalta que, las insatisfacciones que se han generado dentro de la entidad o de manera más específica, en los equipos de trabajo de cada Secretaría son tenidas en cuenta de tal modo que, quien lidera trata de gestionar para resolverlas, no obstante, hay una Secretaría donde se manifiesta que ciertas necesidades puntuales han pasado desapercibidas:

Yo soy la almacenista municipal, una almacenista frustrada desde que llegué. Porque al ver en cuanto el almacén necesita un espacio, una ubicación para poder funcionar correctamente digamos que hemos tratado de hacer lo mejor que se puede con lo que se tiene. Pero, al transcurrir el tiempo, pues se ve más la necesidad de organizarnos de hacer muchísimas más cosas que pudiésemos hacer con el presupuesto que existe pero pues digamos que por cuestiones de espacio, soy la única diría yo en la alcaldía, que no tiene una oficina, que siempre estoy en el rinconcito por allá guardadita, arrimadita y pues eso para mí ha sido frustrante porque pues no he podido digamos tener el almacén como se debiera tener (...) (Participante 21, 49 años, grupo de discusión)

Lo descrito da cuenta de una inconformidad que, si bien es de carácter material, es una necesidad que se ha prolongado por mucho tiempo, pues, aunque se le ha escuchado, no se ha llevado a

cabo un proceso para situarse en un espacio que contribuya a su comodidad, es decir, los niveles superiores han apoyado hasta donde ha sido posible. Por consiguiente, las perspectivas generales de los funcionarios son positivas, pues consideran que se ha prestado una atención oportuna, aunque esto sobre todo en lo que concierne a las relaciones sociales, puesto que, lo referido a lo económico ha sido una situación difícil de diligenciar al tratarse de recursos que parten de una administración pública, pues:

Una de las funciones importante de la administración pública, es poder administrar de manera eficientes los recursos físicos, económicos e intelectuales que posee cada país, de ello, se desprenden algunas características claves como la recaudación eficiente y justa de tributos, en donde interviene directamente el organismo recaudador de cada Estado, enlazando todos los medios públicos, tecnológicos y contingente humano para una mejora sustancial en la prestación de servicios. (Acuña et al., 2021, p.119)

En este caso, es a nivel municipal, por tanto, el principal objetivo es el desarrollo del territorio y con ello, los servicios públicos, lo que deriva en recortes presupuestales en procesos que requieren ser considerados en la Alcaldía, pero, que no están en una lista priorizada.

6.4 Orden en los procesos institucionales

En lo referente al orden, este alude a las pautas, códigos o procedimientos que se instauran desde la entidad, a los cuales deben someterse todos los colaboradores dentro de la misma. De este modo, teniendo en cuenta que las solicitudes, las reuniones del personal evidenciadas en la conformación de los diversos comités y los canales de comunicación, que son de carácter normativo dentro de la Alcaldía, es necesario comprender las percepciones de los actores frente a los procedimientos mencionados. Por ende, aunque no se trata de una empresa como tal, esta también se compone de una estructura organizacional y tiene la finalidad de producir bienes y servicios que contribuyan a la economía, entre otros aspectos del lugar donde se sitúa, por ello:

Es importante concebir a la normatividad empresarial como el conjunto de reglas que determinan el funcionamiento de la empresa, regula el comportamiento del capital humano y da a conocer reglas explícitas para convivir en un ambiente de respeto y cordialidad para que las tareas de cada persona se puedan desarrollar de la mejor manera. (Almada & Medina, 2018, p.9)

En esta medida, los miembros de la entidad son los que posibilitan o no el cumplimiento de lo normativo y esto se da a través de un juego comunicativo, sin embargo, este tipo de pautas institucionales se sitúan en el nivel más bajo, por lo que primeramente se hace referencia a la pertinencia de las respuestas por parte de los jefes a los colaboradores ante determinadas solicitudes, donde se termina manifestando que algunas claridades no dependen solo de los jefes, sino, de otros mandos, por lo que a veces la información tiende a distorsionarse:

No, y es que en la empresa tenemos varios jefes, pues tenemos al jefe inmediato, tenemos el jefe de personal que también debemos de contar con permiso de esa Secretaría a veces [refiriéndose a Desarrollo Institucional] y también con el jefe máximo que es el señor alcalde, y hay veces que el jefe inmediato no puede tomar decisiones sin antes consultarle al jefe. Bueno, yo por lo menos he hecho solicitudes, pero escritas, si me la contestan en el tiempo que es, verbal y escrita sí. Y uno también tiene que ser consciente de que no todo lo que uno pide tiene que ser positivo la respuesta, porque de pronto hay situaciones que hacen que eso no sea positivo, entonces le toca a uno ser paciente también. (Participante 10, 60 años, grupo de discusión)

Así pues, los colaboradores consideran que sus jefes tienen una buena disposición para atender los trámites que requieren a nivel personal, pero, asimismo se evidencia una comprensión frente a los diversos procesos y personas que desempeñan un cargo mayor en la Alcaldía, en otras palabras, una cuestión de actitud, según Velázquez (2007):

Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes; en ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar. Está demás decir que es la tarea más difícil de realizar por un Directivo, ya que entra a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos y su relación con sus semejantes. (p.81)

Por lo anterior, la postura tanto de colaboradores como de secretarios de despacho, da cuenta de un acuerdo entre ambas partes, pues para los segundos tampoco es fácil resolver las peticiones de todos los sujetos que tiene a su cargo, por ello, al desarrollar acciones de escucha y apoyo incide en las conductas de estos para que sean apropiadas.

Ahora bien, con respecto a las reuniones del personal dentro de la Alcaldía Municipal, comprendiendo los diferentes comités conformados en las Secretarías, por un lado, los participantes manifestaron que, el llamado de atención es flexible, también se felicita por la realización de un buen trabajo, pero sobre todo, manifiestan la importancia de estos espacios, ya que a pesar de las diferencias que se puedan presentar, se trata de llegar a acuerdos que contribuyan a la mejora del trabajo, en ese sentido, la principal dificultad ha sido la interpretación errónea de algunos comentarios e incluso se ha optado solo por expresar lo necesario:

Pues de pronto hay veces la gente se abstiene de pronto, a nivel asamblea, de hacer algún comentario porque de pronto lo pueden malinterpretar, entonces lo pueden tomar a mal, entonces hay gente que mejor se queda callada por evitarse malos entendidos, pero pues acá si dan oportunidad de que uno hable lo que uno quiera. (Participante 10, 60 años, grupo de discusión)

Por otra parte, algunas perspectivas dan cuenta que, no se han propiciado los espacios para expresar lo que se piensa, especialmente por lo que consideran que la comunicación dentro de la organización tiene un papel fundamental para la efectividad de los procesos, en este caso, se alude sobre todo a la poca participación que tienen los secretarios de despacho en las diversas reuniones del personal, donde no se logra una escucha activa:

Estoy de acuerdo con la participante 11, pues estos espacios son buenos y los espacios que tuvimos en ocasiones anteriores también fueron muy buenos, pero ... siempre hay unas cosas muy importantes que se hacen aquí, a las que los jefes nunca van a asistir y es muy importante que todo lo que cada uno pensamos ellos lo tengan en cuenta, porque eso se queda aquí o lo que pensamos que se pueda mejorar en la alcaldía o de todo, eso siempre se va a quedar en estas charlas porque nunca ha pasado nada ni va a pasar nada, porque si ellos no están aquí escuchándonos o sino hacen una reunión donde le hagan estas preguntas, o sea, eso nunca va a cambiar, porque el clima puede mejorar entre nosotros y ya pero entonces ellos también hacen parte de la administración. (Participante 22, 29 años, grupo de discusión)

En este caso, se hizo alusión a un proceso particular de la administración municipal dirigido por las practicantes de Trabajo Social, en el cual se esperaba obtener la participación de todos los funcionarios(as) de la Alcaldía, incluyendo a los secretarios de despacho, puesto que se buscaba contribuir a un clima organizacional adecuado, sin embargo, no se generaron buenos resultados en cuanto la presencia de los jefes, quienes al encabezar las Secretarías deben considerar importante escuchar a su equipo de trabajo, por esto:

Si la organización adopta medidas a favor del bienestar de los empleados y de la apertura de la comunicación, pero el líder no cuida las relaciones con sus colaboradores, éstos posiblemente no aprecien aquellas medidas porque sus preocupaciones se centren más bien en la falta de comunicación y de confianza hacia su superior inmediato (características propias de las relaciones de baja calidad). (Cuellar, 2006, p.126)

Es así como en los diversos comités, las reuniones generales y/o las capacitaciones, requieren de la participación de los secretarios de despacho, pues tal como lo expresó uno de los colaboradores de la Alcaldía, la ausencia de los jefes lo que va a provocar es que se inicien procesos significativos entre funcionarios(as), pero, que, al ser desconocidos por los primeros, estos se obstaculizan, por no ser considerados relevantes.

A lo anterior se le suma la percepción que tienen los funcionarios(as) frente a la relevancia de la comunicación en la organización, donde se enfatiza nuevamente la inasistencia de los jefes:

Yo creo que la mayoría de capacitaciones que yo he asistido, que es a casi todas, siempre se ha manifestado que somos los subalternos que vamos a las capacitaciones y los jefes no, entonces así no vamos a hablar un mismo idioma, entonces eso ahí falla la comunicación porque yo aprendo una cosa y la quiero aplicar y el jefe está ranchado en un sistema de él, entonces no va a poder, ejemplo, ahora tiempos ya eso pasó cuando cambiaron que ya las Azas no se podían, ¡qué problema con ese jefe oiga! como él no estuvo en la capacitación de que eso ya no se podía utilizar, vean, casi que no sale de esas Azas, hasta que por fin, porque eran una ley que había que cumplir. Entonces sí es muy importante que los jefes hablen un mismo idioma con todos los subalternos.

(Participante 10, 60 años, grupo de discusión)

Esto conlleva a un antagonismo de opiniones, lo que a su vez podría denotar una falta de compromiso por parte de los líderes. Por otro lado, la concepción de la comunicación en la entidad resulta ser primordial para los participantes, ya que es a través de esta que se logran de manera eficaz las funciones de cada Secretaría, aunque hay quienes resaltan que la confianza entre compañeros constituye un elemento central para tener una buena interacción y de este modo, que todos estén informados de lo que sucede en cada espacio de la entidad, de modo que:

Sería bueno tener en cuenta, diría yo, que lo principal para que fluya una buena comunicación es la confianza ¿cierto?, pero muchas veces no existe la confianza entre nosotros los funcionarios porque no nos damos la oportunidad de conocernos unos a los otros y esos espacios diría yo que sería bueno aprovecharlos, como los espacios que están brindando la Secretaría de Desarrollo Institucional desde el plan de bienestar a estas actividades muchas veces solo van cuatro o cinco, los mismos de siempre, entonces también nosotros como funcionarios comprometernos y hacer partícipes de esta actividad, porque esto genera un acercamiento, una confianza, una comunicación entre todos los funcionarios, entonces también sería bueno tener eso en cuenta. (Participante 14, 29 años, grupo de discusión)

En dicha situación, se apreció el punto de vista de un integrante de Recursos Humanos, quienes se encargan del trabajo con los clientes tanto internos como externos, por ello, su respuesta estuvo asociada al Plan de Bienestar, desde el cual, se busca aportar a los funcionarios(as), no obstante, muchas veces estos los desconocen o precisamente se debe al distanciamiento que han tenido con la Secretaría en mención.

CAPÍTULO VII: CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS EN RELACIÓN CON EL CARGO DE LOS FUNCIONARIOS

Teniendo en cuenta que para este objetivo se buscaba dar cuenta de los conocimientos que los funcionarios han adquirido a lo largo de su trayectoria laboral en la Alcaldía Municipal de Roldanillo respecto a su función en la misma, dicha información se logró a través de 10 entrevistas semi-estructuradas, contemplando la prueba piloto; donde estos conocimientos según Heler (2010) se refieren a los distintos saberes construidos a partir de la práctica y la experiencia, mediante la interacción con otros. Es decir, que estos son adquiridos mediante su propio quehacer, sin embargo, también posibilitan posteriores prácticas, puesto que la experiencia va a permitir establecer unos lineamientos que se consideran debe reconocer una persona que recién ingrese a la entidad, esto para su pertinente adaptación.

Por lo anterior, se consideró importante que, como parte de esa cultura organizacional se diera cuenta de una información fundamental respecto a lo que fue la experiencia de estos funcionarios, cuyos años han sido de aprendizajes significativos, donde ha habido diversas dificultades, pero, han considerado herramientas que ayudan a enfrentar esos retos presentes en la institución.

7.1 Experiencia de la trayectoria laboral

En cuanto a los años y dependencias por las cuales han pasado los funcionarios(as) durante su trayectoria en la entidad, ya ha sido mencionado en el apartado metodológico. Así pues, en primer lugar, frente a la experiencia de estos en su respectiva dependencia, se encontró que, en la Alcaldía Municipal no se realiza un debido proceso de inducción a cada funcionario, por tanto, estos deben insertarse en la institución y adquirir los conocimientos necesarios para su cargo de manera independiente:

Cuando yo ingresé primero que todo como revisor de la Contraloría Departamental pues me colocaron en un escritorio y ahí si no hubo ninguna inducción de nada, sino que me tocó ir explorando y preguntando y estudiando y revisando libros para poder arrancar con mi cargo por el cual me habían puesto allí, me tocó ir aprendiendo solo y hasta qué pues aprendí; cuando yo entré ya a la Secretaría de Hacienda cuando salí de la

Contraloría, pues yo ya tenía mucho conocimiento de lo que de allí se manejaba y fue prácticamente una continuidad de lo que yo ya sabía, aunque anteriormente con la Contraloría era como revisor, luego ya pasé ahí como ya cómo liquidador general de Impuestos pero para yo aprender a revisar tuve que aprender primero a liquidar, entonces se compaginan las dos cosas. (Entrevistado 6, 54 años, (QEPD))

En este sentido, se da cuenta de una falta de información frente a esas nuevas funciones a cumplir en el cargo correspondiente, lo que a su vez denota una situación de alerta, ya que de acuerdo con Tejedor et al. (2023):

La inducción de empleados es el proceso mediante el cual los empleados obtienen los conocimientos necesarios para administrar dentro de una empresa e integrarse completamente en sus operaciones. Esta fase inicial es la razón por la cual muchas carreras tienen éxito o fracasan. Es decir, un mal comienzo puede condicionar todo o un buen comienzo puede llevar a grandes oportunidades. (p.267)

Así pues, no solo se trata de una formación administrativa sino, de un tipo de integración en la que los miembros de la organización comienzan a sentirse acogidos tanto por sus jefes como por sus compañeros de trabajo, por ende, al no tenerse en cuenta la importancia de esta etapa puede desencadenar en una deserción laboral, es decir, el abandono voluntario por parte de los colaboradores debido a determinadas circunstancias. Pese a esto, es necesario resaltar que, la ausencia de dicha inducción también desencadenó en la configuración de funcionarios propositivos, caracterizados por su iniciativa, por lo que no fue un proceso tan complejo ya que deciden indagar por sí mismos, además de esto, también se apoyaron de cierta manera en otros colaboradores que contribuyeron a aclarar ciertas inquietudes:

Cuando yo ingresé tenía muy poco de conocimiento de esa área, del área de educación, pero yo pues soy una persona que cuando no sé las cosas yo pregunto, yo busco en el archivo, yo miro en el computador, a ver qué hay para poder empezar. En ese entonces sale una compañera jubilada, entonces a mí me pasaron a esa área y ella me fue enseñando mucho de todo lo que hacía ahí todo y yo fui pues aprendiendo y fuera de eso, yo siempre en los cargos que he estado me ha gustado ir más allá, no solamente que

usted tiene que hacer esto y ya no, yo voy más allá, yo aprendo más. Secretaría de Educación ya cuando mi compañera se fue, pues ya entonces fui cambiando cambié de jefe, porque como cada cuatro años hay elecciones llega un nuevo alcalde, llegan nuevos secretarios entonces, qué me pasó de secretario de Educación yo fui como la maestra en todo ese tiempo que estuve de los secretarios que llegaban porque la mayoría de ellos no tenían conocimiento de nada(...). (Entrevistado 9, 54 años)

De acuerdo con lo anterior, este tipo de funcionarios propositivos permiten que se lleve a cabo un acompañamiento constante para quienes ingresen nuevos a la entidad, pues al considerar su experiencia personal, deciden brindar un aporte a personas que se encuentran en la misma situación para que estas posteriormente realicen un mismo trabajo significativo con otros.

Por tanto, algunas de las dificultades que presentan en su labor se deben a la falencia descrita, es decir, esta repercute en el cumplimiento eficaz de las funciones que desempeñan los colaboradores, pues se resaltan múltiples aspectos tales como problemas de orden legal; la atención al público, pues al ser una organización que brinda los servicios públicos, hay ciudadanos que no llegan con la mejor disposición para solicitarlos; confusiones frente al manejo de algunos procesos dada la poca experiencia que se tenía en el ámbito público, entre otros aspectos:

Como te dije no tenía conocimiento de muchas cosas y fui aprendiendo y mi compañera me ayudó también mucho, la compañera que iba a salir. (Entrevistado 9, 54 años)

No obstante, la otra parte de funcionarios resaltó la facilidad que tienen para adaptarse a los cambios que se presenten en su vida, ahora comprendiendo un entorno laboral:

Pues realmente yo no he tenido problema en la adaptación porque me adapto con mucha facilidad, lo que no sé lo pregunto, lo aprendo, lo consultó, busco los entes reguladores que son como el apoyo en las asistencias técnicas y eso es lo que sé, o sea como autoaprendizaje. (Participante 5, 52 años)

En relación con lo señalado, se hace énfasis en la cuestión de aptitud y actitud para este proceso

al que se enfrentan todos los funcionarios, pues si estas se asumen de la mejor manera así mismo será el desarrollo de su adaptación, en otras palabras, se trata de:

(...) un proceso complejo que va más allá de las aptitudes y destrezas laborales del individuo, ya que implica adaptarse a la organización, a la tarea y al ambiente de trabajo, lo cual dificulta dicho proceso, debido a las condiciones laborales tan cambiantes y desfavorables, presentes en muchas organizaciones, afectando a su vez el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores y la productividad de la empresa. (Vallejo, 2011, p.171)

Por otro lado, con respecto a los acontecimientos significativos que han tenido en la función de cada uno, en su mayoría se refieren a las exaltaciones recibidas por el buen cumplimiento de sus labores y por los años de servicio en la institución, lo que en muchas ocasiones se ha convertido en un suceso valorado a nivel externo de la Alcaldía:

No, laboralmente muchísimos, algunas veces me han hecho unos reconocimientos que digamos que puede que en el municipio no se conozcan, ni siquiera en la misma administración, tú ves que nosotros somos una dependencia independiente, pero para nosotros es muy importante ciertos reconocimientos que digan en Bogotá el primer municipio que reportó la información sobre el 95% es un pueblo por allá en Roldanillo Valle (...). (Entrevistado 1, 56 años)

Por lo mencionado, se ejerce un reconocimiento colectivo, pues para llevar a cabo determinado logro se debió contar con la participación de todo un equipo de trabajo, aunque a esto se le suman aquellas ocasiones donde se destacan a los mejores funcionarios públicos durante ciertos periodos, es decir, se reconoce a nivel individual. Ambos aspectos son fundamentales dentro de la organización, ya que propician un buen ejercicio de las funciones. Así como para otras situaciones, estos acontecimientos se orientan al éxito de programas que han sido impulsados por los funcionarios(as):

(...) yo me logré conocer el municipio de Roldanillo en todas y cada una de sus veredas, yo fui hasta la última vereda, el último corregimiento yo fui a dar allá, hice un trabajo

que la verdad me significó reconocimientos, pero también muchas lágrimas después (...).
(Entrevistado 4, 51 años)

En ese sentido, se reitera la posibilidad de poder participar de diferentes procesos con los cuales han contribuido al mejoramiento del municipio, lo que les genera una satisfacción laboral, definida como:

(...) una de las principales actitudes frente al trabajo, y un predictor del comportamiento tanto en el ámbito laboral como personal, por lo tanto, su medición puede ser considerada como una herramienta útil para diagnosticar la salud de la empresa e identificar problemas latentes que afecten tanto a los trabajadores como a la organización. (Ruíz, 2009, p.4)

Además del aprendizaje constante que van teniendo a raíz de cada experiencia y las administraciones que se instauran cada cuatro años, esto último es algo complejo en cuanto se enfrentan a personalidades nuevas sobre todo en lo que concierne a los nuevos(as) secretario(as) de despacho, por lo que también resaltan momentos negativos en medio del transcurrir de su labor tales como dificultades con algunos compañeros, etc.:

Pues una de las cosas que de pronto a nosotros nos afecta un poco es cuando hay cambio de administración porque llegan personas con un pensamiento de cómo se van a hacer las cosas, pero cuando ya se sientan en el escritorio, ven que las cosas no es como de pronto ellas pensaban que se podían hacer, si no que nosotros en la administración pública tenemos que regirnos por unas normas y unas leyes las cuales debemos cumplir (...). (Entrevistado 9, 54 años)

Finalmente, en relación con la población que atienden, se reconoce que ha sido muy diversa, perteneciente a diferentes sectores, tanto de lo rural, urbano, distintas edades, etnias, orientaciones sexuales, entre otros aspectos:

Toda, vulnerable, no vulnerable, gente que llega amable, así, gente que no llega amable, entonces yo creo que aquí se maneja toda clase de población, de afuera, de acá mismo de

*Roldanillo, todos vienen con sus diferentes situaciones y de diferentes entidades también.
(Entrevistado 2, 56 años)*

De manera frecuente se alude a la población vulnerable, ya que son quienes mayormente requieren de los beneficios que debe garantizar la administración pública, por ende, dentro de la Alcaldía Municipal se evidencia un reconocimiento significativo de dicha población, en cuanto ha sido asociada a los adultos mayores, niños y niñas, sujetos que padecen enfermedades crónicas, mujeres víctimas de violencia de género, personas en situación de discapacidad y víctimas del conflicto armado; estas cuentan con una ruta de atención según la Secretaría que reciba su solicitud. También, se hace referencia a los usuarios internos, puesto que entre Secretarías en ocasiones parten de los trámites que se realicen en las otras:

Yo trabajo con todo tipo de población, con cliente interno y externo, yo hago mucho trabajo de campo, trabajo mucho con comunidad, atiendo comunidad todo el tiempo, poblaciones vulnerables, yo soy la que atiendo aquí los casos de usuarios con enfermedades alto costo, de salud mental, entonces todo el tiempo estoy en contacto con la comunidad. (Entrevistado 5, 52 años)

Así pues, la atención al cliente por parte de los funcionarios se ha caracterizado por ser incluyente, ya que, al comprender una diversidad poblacional, toman medidas frente a cada caso que llega a su puesto de trabajo, primando el respeto, por lo que siempre deben estar en función de los usuarios, en este sentido, la población también incluye ese cliente interno, que al igual que el externo tiene “necesidades y expectativas por satisfacer en el interior de la Compañía, y que interviene en procesos generadores de resultados (productos y servicios), ya sea para Clientes Finales o para otros colaboradores” (Reyes, 2018, p.12).

Para esta última situación, exige de un trabajo personal constante, pues se trata de los individuos, con los cuales se comparte casi que cotidianamente. En términos generales, la diversidad de la población es un factor primordial, pues la entidad se abre a las personas con sus múltiples características y necesidades, no obstante, lo difícil radica en las personalidades de estas, pues hay quienes llegan a la entidad impacientes o predispuestos con la intención de afectar a los que están desempeñando el cargo público.

Respecto al conocimiento de las características institucionales y del municipio, dentro de las cuales se encuentran la misión, visión, objetivos, logo, eslogan, escudo, entre otras, que tienen tanto los municipios como las organizaciones, se dio cuenta que, en su mayoría los funcionarios refieren tener conciencia de la existencia de estas mediante las diversas comunicaciones de la Alcaldía, sin embargo, no las han revisado de manera directa o voluntaria, por lo que algunos hacen énfasis en la importancia de aprenderse las mismas:

Sí pero no me las sé, si pues yo si las reconozco porque uno las lee, pero no se las aprende, que debería aprendérsela, porque ese es el deber ser, uno tiene que ser consciente de la misión y la visión a tener, independientemente de la política que sea, de la persona que uno haya apoyado o no, uno tiene que estar ahí para apoyar la administración, pero la verdad no me las he aprendido, yo nunca me las he aprendido.
(Entrevistado 2, 56 años)

De modo que, se refleja cierto desconocimiento de tales características por parte de los funcionarios, quienes, a pesar de tener una trayectoria laboral en la institución, entendiendo esta como: “las distintas etapas en lo social, económico y laboral que vive el individuo después de finalizar su formación académica en una determinada profesión, actividad u oficio” (Jiménez, 2009, p. 62), expresan que:

No, yo sé que existe la misión, los objetivos porque toda empresa tiene que tener su misión, sus objetivos, sus metas y pues yo me considero una mujer pues muy comprometida con el municipio y lo he querido mucho a lo largo de esta trayectoria, siempre tengo un sentido de pertenencia frente a la entidad. (Entrevistado 8, 53 años)

Por el contrario, otros funcionarios resaltan un reconocimiento de las mismas, puesto que deben trabajar de la mano de estas continuamente, por tanto, las tienen presentes en su diario laborar:

Sí, eso siempre lo he tenido claro porque me toca trabajar de la mano con los indicadores del Plan de Desarrollo, entonces eso no está pues como, los reconozco,

adicional eso nos lo han mandado por los correos electrónicos siempre para uno estar como al día en algún cambio que se dé. (Entrevistado 5, 52 años)

Por consiguiente, se da cuenta de una debilidad en la apropiación por parte de los funcionarios respecto a la institución en la cual han laborado por largos periodos de tiempo, donde no ha habido una debida interiorización de dichas características institucionales y municipales, pese a que aportan en gran medida al logro de los objetivos que tiene la entidad, e igualmente constituyen una parte indispensable en la cultura organizacional de esta.

Asimismo, frente al conocimiento y contribución al logro de los objetivos institucionales, que de acuerdo con Puentes (2020):

(...) están fundamentados en tres ejes como lo son las metas, visión y misión, pero se expresan en métodos que a su vez provee una premisa más clara para acciones y estrategias empresariales, con esto, se dilucida que una vez se cumpla con un objetivo, se debe elegir otro nuevo o porque no decirlo, llegar a reinventarse según sea el caso. Con los objetivos organizacionales se guía el proceso de la empresa, con base en efectos futuros. (p.5)

Por otro lado, los funcionarios indican tenerlos presentes, así como que por medio de su labor en la entidad aportan a la consecución de estos:

Haciendo mi trabajo de la mejor manera y de acuerdo al objetivo que tiene la entidad, capacitándome para aportar mis conocimientos al logro de esos objetivos los cuales, pues van en beneficio a la comunidad del municipio de Roldanillo. (Entrevistado 9, 54 años)

De acuerdo con ello, los colaboradores demuestran mediante dichas acciones que tienen compromiso laboral con la entidad, este entendido desde Álvarez et al. (como se citó en Chiang et al., 2010) como:

El vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo. (p.91)

En este orden de ideas, los funcionarios tratan de desempeñar sus funciones de la mejor forma y de este modo, propician el alcance de los objetivos establecidos en la organización, así no hayan sido aprendidos tal cual como se describen en el papel:

¿Quiere que le diga algo? Si yo me fuera hoy, me voy tranquila porque considero que he hecho una buena labor en cuanto a mi puesto de trabajo, yo he aportado a la entidad y no solamente a la entidad, a muchas personas que han pasado por aquí, que obviamente ya están pensionadas o que de pronto tienen otro trabajo (...) yo me le he metido a esto, no sé a qué hora yo me enamore de esta tarea (...) yo me apasione del tema, no me da pereza (...). (Entrevistado 4, 51 años)

Por lo anterior, tal empeño y dedicación que presentan los funcionarios en el ejercicio laboral demuestra el gran interés que tienen en seguir siendo parte de una entidad que tiene como eje principal servirle a la comunidad del municipio de Roldanillo, por ello, son autoexigentes en relación con sus cargos dentro de la institución.

En lo que concierne a la alianza que se tiene desde cada dependencia con demás entidades externas a la Alcaldía, este tipo de alianza hace referencia a: “una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad” (David, 2003, p. 177). Volviendo al primer punto, se menciona que, dentro de dichas uniones se encuentran Bancos, EPSs, IPSs, La CVC, El Ministerio de Salud Nacional, El Ministerio de Educación Nacional, La Gobernación del Valle, Prosperidad Social, Las Instituciones Educativas, algunas Universidades, La Registraduría, La Policía Nacional y La Unidad Ejecutora de Saneamiento:

Trabajamos articulado, nosotros trabajamos articulados con hospital, con todas las IPS del municipio, con Registraduría, con Policía, con Unidad Ejecutora, con las Instituciones Educativas, con las EPSs entonces nosotros tenemos una articulación completa con todas estas instituciones porque es nuestra labor. (Entrevistado 5, 52 años)

Así pues, mediante dicha articulación se logra llevar a cabo los distintos procesos de la entidad, además de prestar los diferentes servicios a la comunidad. A pesar de lo mencionado por algunos colaboradores, también se precisa que la alianza entre ciertas dependencias como es el caso de Control Interno, con otras instituciones no ha sido muy favorable en los últimos años, sin embargo, esta situación se debe a la pandemia (COVID-19), la cual se vivió hasta hace poco:

En este periodo no ha sido muy buena, pero no porque no se tengan buenas relaciones, sino que esa etapa de COVID que vivimos en el 2020 y en el 2021, impidió que nos reuniéramos. Anteriormente todos los jefes de control interno nos reunimos de manera permanente para discutir, pues como las situaciones que se están presentando en cada uno de los municipios y poder retroalimentarnos. Mm, si bien es cierto, tenemos como un chat ahí donde cuando se presenta una situación, pues como compleja o nueva dentro del proceso de la oficina, se discute, pues a través como de ese chat, pues no se tiene ese contacto que tenía en los años anteriores. (...) (Entrevistado 7, 49 años)

De acuerdo con ello, en términos generales, las alianzas que tienen las diferentes dependencias de la Alcaldía Municipal con las demás entidades externas son buenas y generan beneficios tanto a esta como también a la comunidad roldanillense. Por último, en tanto las dificultades que han presentado los funcionarios(as) respecto a su función en la entidad, refieren que algunas son de carácter presupuestal, dado que se requieren más señalizaciones y diversas campañas para el municipio, así como también humanas, donde la comunidad contribuya al mejoramiento del municipio, como es el caso de la oficina de Tránsito:

No, siempre hay dificultades, siempre quisiéramos tener más presupuesto para tener señalizaciones, campañas, a veces quisiéramos que la gente entendiera más y nos colaborará, qué la gente entendiera la importancia de no conducir por ejemplo bajo los

efectos del alcohol o detenerse en la señal roja, qué sus papás le enseñaron a los hijos la importancia de respetar al guarda de tránsito, de respetar los límites de velocidad y de tener muchísimo impacto en el ejercicio porque como yo te digo, es indiscutible (...) siempre nos va a faltar algo y no solamente dinero sino conciencia ciudadana, a veces nos falta conciencia para tener un mejor trabajo. (Entrevistado 1, 56 años)

Otra dificultad es la falta de capacitaciones en ofimática, siendo “el conjunto de técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos o tareas relacionados” (Tomala & Lucero, 2010, p.8). Las cuales son indispensables en las diferentes áreas de la entidad, para la optimización, diligencia y mejoramiento de los distintos trámites que allí se realizan:

No pues dificultades hay muchísimas, en mi parte laboral siempre he solicitado y y pues hasta el día de hoy no se me ha dado, necesito una actualización urgente en Excel medio y avanzado porque trabajo con muchas bases de datos y pues se ha solicitado en el plan de capacitaciones y la verdad no ha sido como posible que se dé. Han ofrecido en el plan de capacitaciones, han ofrecido unas capacitaciones, digamos en Office, pero son básicas (...). (Entrevistado 5, 52 años)

Desde otra mirada, se manifiesta que no se han generado ninguna clase de dificultades en el laborar desde su dependencia y que se presenta buen ambiente laboral:

En la Secretaría de hacienda, no mira que no, no he tenido ninguna dificultad gracias a Dios, ha sido un ambiente bueno. (Entrevistado 6, 56 años, (QEPD))

Así pues, respecto a lo mencionado, las dificultades que los colaboradores han tenido en el desarrollo de sus funciones son pocas, empero, son obstáculos que pueden entorpecer el buen ejercicio de estas, por lo cual se pueden gestionar soluciones para un mejoramiento de estas.

7.2 Valores adquiridos en la organización

En lo que respecta a los valores adquiridos, siendo aquellos aterrizados a la institución, pese a que las experiencias tienen un carácter particular, todos los funcionarios no vivencian su labor dentro de la Alcaldía de la misma forma, de esta manera, frente a tales valores, ya sean institucionales o personales, pero llevados a cabo en una entidad, es necesario resaltar que se encuentran diversas perspectivas para lo que cada colaborador considera que es ser un “buen funcionario público”, y asimismo, el tipo de valores que interiorizo o puso en práctica a lo largo de su trayectoria laboral, para contribuir con su labor:

Pues yo pienso que primero uno debe tener un sentido de pertenencia en su trabajo, hacerse parte del proceso, de saber que el trabajo le pertenece pero también que uno pertenece al trabajo y que a través de su trabajo uno debe dar lo mejor de sí para que las cosas salgan de la mejor manera, hay que darlo todo, tenemos el país que tenemos porque la gente quiere dar cada vez menos (...) entonces usted tiene que aportar honestidad, compromiso, solidaridad, responsabilidad, generosidad para enseñar lo que usted sabe y eso es lo que hemos tratado de hacer siempre, ser lo más sincero con el usuario y con su compañero para tener un mejor país. Siempre, siendo lo más transparente posible, lo más honesto posible, lo más puntual, lo más correcto posible, lo más leal posible, todo, si usted ve que sus compañeros lo siguen, que usted da una orden y nadie refuta o sea alguien se atreve a decirle "jefe está bien lo que usted está haciendo" (...). (Entrevistado 1, 56 años)

Así pues, se mencionan diferentes valores organizacionales, que en palabras de Valbuena et al (2006):

(...) identifican y refuerzan el comportamiento mediante propuestas sociales que le permiten sobrevivir y lograr los fines. Por ello, la organización debe definir los valores que han de regir en el grupo de empleados, pues esto permite a todos los miembros orientar su comportamiento y valores individuales para lograr una vida social exitosa a través de las normas bajo valores colectivos. (p.66)

Se trata de principios que constituyen un factor primordial en cuanto guían el comportamiento laboral, o en otras palabras, de los funcionarios(as), estos últimos ya se identifican con los mismos, debido al transcurso durante su trayectoria, así como los ponen en práctica en su labor diaria como lo son la honestidad, el compromiso y la responsabilidad, los cuales conforman el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores por la entidad, donde incluso varios de estos enfatizan:

Pues yo creo que aquí los valores que aquí siempre he puesto como muy en alto de pronto ha sido la responsabilidad, el compromiso, el sentido de pertenencia, que son muy importantes el hecho no es que uno vea por ahí algo mal puesto o mal colocado y lo deje ahí, sino que pueda dar también sus opiniones, sus opciones y pueda contribuir a que las cosas mejoren. (Entrevistado 6, 54 años, (QEPD))

Otro aspecto que destacan en este apartado es el código de integridad que tiene la entidad con los diversos valores que lo componen, el cual hace parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y es entendido como: “(...) una guía de conducta que orienta el desempeño de sus servidores y colaboradores, con el fin de cumplir a cabalidad los objetivos, la misión y visión de la Entidad” (Resolución 0203 de 2019). Así pues, es un tipo de manual que todos los funcionarios conocen y deben poner en práctica, el cual enuncia una serie de valores que son indispensables adoptar en la entidad, así como unas pautas a tener en cuenta desde cada uno de estos; en este sentido, los colaboradores resaltan la honestidad como pilar fundamental en la institución, a lo que el código refiere que: “Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general” (Función Pública, 2019). De tal manera, hacen referencia a la mala reputación que tienen los funcionarios públicos en algunos lugares, donde los califican como personas deshonestas y demás, por tanto, se expresa la importancia de este valor desde sus puestos de trabajo:

No, pues básicamente yo pienso que los valores que ha adoptado la administración en el código de integridad son los principales para un ser humano, para un funcionario. Para mí la honestidad es supremamente importante, es un pilar fundamental para uno como

profesional y obviamente el respeto, si vos tenes respeto con las personas de trabajo, con el cliente, con el usuario, pues obviamente, pues las cosas van a funcionar de una mejor manera. (...) e igual los otros valores, el trabajo en equipo, la justicia pues son transversales, o sea, en el trabajo que uno hace, cada uno con cada uno de ellos uno aplica eso día a día (...) (Entrevistado 7, 49 años)

Por lo anterior, los funcionarios públicos durante su trayectoria en la institución van incorporando en sí mismos nuevos y diferentes valores, los cuales posibilitan un mayor sentido de pertenencia por la entidad, pues se alude a que no se trata solo de cumplir con determinado horario laboral, sino más bien, realizar los quehaceres desde el amor y la dedicación hacia la institución que les está brindando oportunidades profesionales y económicas, de tal modo que, estos ejercen sus puestos de trabajo de la mejor manera posible.

De acuerdo con lo mencionado, para los funcionarios dentro de los valores que son más importantes para ser “buenos funcionarios públicos” en la administración municipal, se encuentra en primer lugar la honestidad como pilar fundamental de la organización, así como el trabajo en equipo, la responsabilidad y la solidaridad:

Ser honesto, o sea cambiarle como esa mentalidad la gente de que aquí se viene es a sacar lo que no es de uno, la honestidad, la paciencia, la responsabilidad y el trabajo en equipo. (Entrevistado 2, 56 años)

Así pues, se da cuenta de la concientización que se ha generado en la administración pública y que hace parte de la cultura organizacional de esta e incluso se hace énfasis en que ser un buen funcionario público en la administración municipal es ir más allá del manual de funciones y de cumplir con sus obligaciones, es decir, aportar lo que más se pueda a la institución, teniendo una completa entrega y compromiso para así propiciar el cumplimiento de los objetivos que se tienen en esta:

Yo pienso que ser un buen funcionario público no es solamente, como decía yo ahora, cumplir con un reglamento interno, decir “yo le llego aquí a las 7:30 y mi horario de

salida es a las 12 y me voy” no, yo pienso que más allá de lo que es de ley cumplir, yo pienso que un servidor público no solamente es eso sino ser una persona que atienda bien no solamente a sus compañeros, que porque es el amigo, el fulano con el que me la llevo, no, aquí hay que atender a todo el mundo (...) (Entrevistado 4, 51 años)

Aquí es importante resaltar que lo descrito da cuenta de una ética de lo público, donde el fin último es realizar las tareas, poniendo como prioridad los intereses de la comunidad, donde prime la igualdad sobre la atención de la misma, de lo contrario:

Cuando se descuida la ética en la formación del servidor público, se da paso a personas sin vocación de servicio, carentes del bien interno o espíritu de servicio en el arte de gobernar. La respuesta lógica de cargos sin un perfil ético son las conductas impropias acompañadas de antivalores o prácticas corruptas. (Bautista, 2020, p.55)

Se puede ver entonces, el compromiso que van adquiriendo los colaboradores con la entidad a medida que pasan los años, donde se desempeñan de la mejor manera posible e insertan amor a su labor:

Para mí ser un buen funcionario público, es estar comprometido con esa misión y esa visión que tiene la entidad con esos objetivos que se trazan, eh sí, yo estoy comprometido, entonces yo puedo dar todo, no solo de manera profesional, sino, eh, toda la colaboración que yo pueda dar para que los procesos se lleven a cabo. (...) Un buen funcionario público, tiene que estar muy comprometido, tiene que estar muy empoderado, tienen que querer lo que hace, o sea, no sólo pensar en “ah no, si yo voy, hago lo que tengo que hacer y ya, me pagan por lo que tengo que hacer y ya”, obviamente eso no quiere decir que se vaya abusar de esas personas que dicen “no es que yo soy comprometido, me gusta, lo quiero” (...). (Entrevistado 7, 49 años)

Por lo tanto, ser un buen funcionario público en la Alcaldía Municipal, desde la mirada de su grupo de funcionarios es aportar a esta, desempeñándose eficazmente en sus puestos de trabajo,

siendo conscientes de las funciones que allí deben desarrollar, pero también, entregando más de cada uno para lograr las metas propuestas.

En lo que concierne a las habilidades que debe tener una persona que ejerza las funciones de los colaboradores en la Alcaldía Municipal, siendo estas por un lado de carácter técnico entendidas desde Buchele (como se citó en Artieda et al., 2021) como: “habilidades técnicas que se relacionan a experiencia y conocimiento en el área” (p. 150). Y por el otro, las de carácter humano que, en palabras de Buchele (como se citó en Artieda et al., 2021) “las habilidades humanas con el componente de relaciones hacia los demás, trabajo en equipo con el personal interno, como externo de la institución)” (p. 150). De acuerdo con esto, se hace énfasis en la necesidad de capacitarse de manera constante, no solo con los temas abordados desde la entidad, sino también, aprender de manera externa, esto para llevar a cabo un trabajo eficiente, así como la capacidad en el manejo de archivo, redacción de documentos en la entidad, entre otros:

(...) a mí me buscan para todo lo que tiene que ver con redacción, ortografía, manejo de los sistemas es muy importante, tener los estudios de secretariado, conocimiento de archivo, para que los procesos de pronto no vayan a ir hacia atrás y (...) para lo que yo dejo bien hecho, no lo vayan a dañar pensando de que eso está malo y saber muy bien cuál es la misión de la entidad, y todo lo que pretende acá y ser muy claro, honrado, cumplir con sus funciones, (...) nosotros tenemos que hacer un buen trabajo referente al archivo, como todo ya va codificado, sus series, tipos documentales, saber muy bien donde vamos a ubicar todos esos documentos para que todo mundo hable un mismo idioma, encontrar un documento donde es, ordenados y querer aprender, “no que esto no me toca a mí” no ponerme a discutir (...) y a dar una buena atención oportuna al público que lo requiere. (Entrevistado 10, 60 años)

Además de esto, es importante resaltar que las habilidades técnicas también van a depender de la Secretaría en la cual esté inserto el funcionario(a), pues se trabajan ámbitos y asuntos que tienen relación entre sí, pero llevan a cabo procesos diferentes; de manera que, se destaca la importancia del buen trato, la tolerancia y el trabajo en equipo:

Debe tener algún conocimiento en tránsito y seguridad vial, debe ser una persona que esté dispuesta en trabajar en equipo, debe tener tolerancia en el momento de atender usuarios por qué a veces los usuarios no entienden que nosotros tenemos la obligación de respetar unos estándares de operación, qué la gente se molesta porque se les hace una multa, porque les ponen un comparendo, qué hay unos tiempos para cargar información, que nosotros dependemos de plataformas y a veces las plataformas no funcionan, y los usuarios se molestan por eso entonces hay que tener altos grados de tolerancia y saber que hay momentos de alegría pero también de tristeza (...). (Entrevistado 1, 56 años)

En otras palabras, a parte de las habilidades que hay tener para desempeñarse en los cargos, se debe hacer una inducción a los funcionarios que ingresan nuevos a estos, describiendo esta como: “(...) un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación. (...)” (Ley 1567 de 1998). Así pues, se les brinda a los colaboradores mediante dicho proceso las herramientas necesarias para que estos puedan aprender y desarrollar sus funciones de manera efectiva:

(...)Entonces yo pienso que hacerle un buen ingreso, cuando usted le explican bien desde el ingreso lo que ustedes están preguntando, a qué apuntan los valores, a qué apuntan la misión y la visión institucional, cuáles son las tareas que ustedes va desempeñar, como la va a desempeñar, le entrega en sus herramientas de trabajo que son muy importantes, todo fluye, todo fluye y sería un buen inicio de un servidor público, pero lamentable hay momentos que simplemente te descargan en el puesto y entonces luego vienen los inconvenientes. (Entrevistado 5, 52 años)

Se reconoce entonces que, para desempeñarse en dichos cargos es indispensable tener habilidades tanto técnicas como humanas, mediante las primeras, los colaboradores cuentan con conocimientos del cargo que van a ejercer o puedan aprender de este y ser direccionados hacia tal ejercicio; y en lo que concierne a las segundas, estas permiten desarrollarse como excelentes funcionarios en los cargos, cumpliendo efectivamente con las funciones asignadas.

Por otra parte, frente a lo que no debería hacer un funcionario público, se trae a colación lo que se ha discutido anteriormente, respecto los valores esenciales para un funcionario, puesto que en su mayoría se alude a la necesidad de evitar cualquier tipo de deshonestidad en su trabajo ya que este antivalor comprende múltiples aspectos que se deben tener presentes para no incurrir en errores:

(...) Des-honesto, yo creo que ahí encierras todo porque, des-honestidad es no llegar a tiempo, no cumplir los horarios des-honestidad es, no hacer su trabajo, des-honestidad es robar, des-honestidad es no tratar a la gente como la debe tratar. O sea, yo pienso que, si una persona no es deshonesto, puede perfectamente manejar las cosas de una manera, como debe ser, es que la deshonestidad no es solamente en términos de plata. Es en todos los sentidos. (Entrevistado 7, 49 años)

Por otra parte, la envidia se ubica como un sentimiento negativo que se presenta en algunas personas de la entidad, manifestando que, dicho sentir no es propio de un “buen funcionario público”, por lo que “Las organizaciones tienen que responder a estos cambios compitiendo en un entorno cada vez más hostil” (Girbés & Martín, 2015, p. 128). Por ello, se menciona que:

A veces como, pues que yo noto en la administración, a veces la envidia entre compañeros, que a veces existe envidia y que hablan detrás de uno y que, pero bueno, eso es en algunas personas, no en todas. (Entrevistado 8, 53 años)

En este sentido, son sentimientos que pueden incidir negativamente en la Alcaldía, ya que no se pone como prioridad el desarrollo de esta sino, que la mayor preocupación es estar pendiente de lo que suceda con determinado compañero:

Es por ello que la gestión de las emociones es una competencia importante en la que formar y desarrollar a las personas en el contexto organizacional. Una organización saludable necesita que sus recursos humanos proporcionen una óptima calidad de vida laboral, siendo una de sus facetas la gestión de las emociones. (Girbés & Martín, 2015, p.128)

En definitiva, un buen funcionario de acuerdo con las perspectivas expuestas por los colaboradores de la entidad es quien, en primer lugar, es honesto en su trabajo, pues se debe ser puntual, legal y dar un buen trato a los ciudadanos, también, es respetuoso, no desarrolla ningún tipo de envidia, sino que, por el contrario, busca aportar de manera sana tanto a la institución, como a la comunidad y a las buenas relaciones entre compañeros.

7.3 Identidad laboral desde su puesto de trabajo

La identidad laboral que según Moreno et al. (2018):

(...) se construye en el marco de contextos laborales a partir de las relaciones de las personas con su trabajo y en el ejercicio de los roles que desempeñan, por lo que dichos contextos juegan un papel importante en las construcciones identitarias. (p.65)

Se relaciona con la función más específica del colaborador, teniendo en cuenta sus relaciones interpersonales dentro de la organización, así como los procesos que se manejan a nivel interno y las herramientas o saberes que se dejan a un posible nuevo funcionario que termine ocupando su cargo.

En ese sentido, se da cuenta de los conocimientos adquiridos respecto a la institución, pero, concretamente en su función dentro de la Secretaría, así como tiene que ver con el conocimiento que tiene cada miembro en particular sobre los diversos procesos que se llevan a cabo en las otras Secretarías, por ejemplo, en la situación de un usuario que requiera determinado servicio, si se cuenta con la información suficiente para direccionar a esta persona al lugar donde le corresponde, esto denota en un sentido de pertenencia, pues se considera un conocimiento transversal a la institución. Así pues, todos los funcionarios entrevistados manifiestan ser conocedores de ello, pues se considera como algo indispensable para quienes trabajan en la entidad:

Yo he sido muy partidaria de eso de que todos los funcionarios conozcamos muy bien los procesos que se manejan en cada Secretaría (...) empezando porque debe saber desde el vigilante y muy importante que lo sepa los de la ventanilla única para evitar que nos envíen documentos a donde no es, porque es muy importante que ahí, en esa ventanilla única donde se recepciona toda petición de toda una administración tanto interna como externa, esa persona que está ahí conozca todo, no se lo sepa todo, conozca todo. ¿Qué donde voy para uso de suelos? en planeación ¿dónde pagamos impuestos? hacienda ¿en dónde atendemos un caso de violencia intrafamiliar? comisaría (...). (Entrevistado 10, 60 años)

Sumado a lo anterior, hay quienes enfatizan que esta situación se ha establecido como una tarea dentro de la entidad, incluso desde las capacitaciones mismas, pues al ser un servidor público se debe tener un mayor compromiso con la comunidad a quienes se les prestan los servicios, así como que, siendo parte de un engranaje, una de sus funciones generales es mantenerse informado de lo que sucede en las diversas dependencias y de este modo, adquirir una base lo suficiente sólida como para ser comunicado a otros.

Por otro lado, con respecto al “paso a paso” de los procesos que se abordan en cada Secretaría son específicos por cada una, de acuerdo con el sector al que le están apostando, como, por ejemplo, en el archivo (Secretaría de Desarrollo Institucional) que se encarga de conservar la memoria institucional, cuyo instrumental:

(...) no debe ser tratado solamente bajo la óptica de los documentos o registros, y de sus respectivos sistemas de gerenciamiento de informaciones. La instrumentalización de la memoria organizacional es más abarcativa, constituyéndose en un conjunto de prácticas y procesos por los cuales la organización va a utilizar el capital intelectual disponible en todas las dimensiones de la memoria organizacional para agregar valor a sus productos, servicios e imagen en el mercado y en la sociedad. (De Souza, 2014, p.54)

Por consiguiente, en el presente caso se realizan diversas funciones que se traducen en un ¿Qué se hace? y ¿Cómo se hace?, siendo una información bastante rigurosa para un solo lugar de la entidad, del cual se desconoce su importancia real para la eficacia de todas las Secretarías,

además, dicho paso a paso tiene una especificidad que servirá como una ruta de acción para quien desempeñe próximamente ese cargo:

Mi proceso inicia en la ventanilla única, ahí inicia la gestión documental, por eso yo siempre le he insistido a la señorita de la ventanilla única que tenga muy claro el conocimiento de todos los trámites que se hacen porque hay que saber direccionar, entonces inicia ahí, para todos sus efectos legales, la respuesta debe de darse con las fechas de la ventanilla única, posteriormente eso va a a todos y cada una de las personas que manejan los trámites porque esto es un engranaje, todos manejamos algo diferente. Cuando llega la información a las dependencias después de haber pasado por ahí porque tienen un trabajo muy grande que es mirar para donde van, asignarle un número de radicación o consecutivo, de ahí decimos cuánto es el tiempo de respuesta, de esa misma forma como usted identifique el documento ahí usted ya está pensando en cómo lo va archivar, o sea, desde ahí inicia tanto que cuando la dependencia lo que usted ya sabe el trámite que le va dar y donde lo va archivar (...). (Entrevistado 4, 51 años)

Es fundamental tomar de ejemplo, un aspecto tan clave dentro de la organización como es el tema de la gestión documental, la cual conforme con Nayar (2010):

(...) es un término nuevo, pero, a la vez antiguo ya que está unido al concepto de documentos o records management (término anglosajón) estos contienen datos e información, en cualquier formato y en ellos podemos encontrar evidencias del desempeño y desarrollo de las actividades de una institución u organización, este proceso de gestión surge como una alternativa para evitar futuras pérdidas, permitiendo la posibilidad de encontrarlos en el momento que se precisan. (p.3)

Lo anterior, ya que el hecho descrito refleja la articulación de los procesos institucionales, puesto que el ejemplo retomado demuestra la eficiencia de las funciones que deben desarrollar cada una de las partes involucradas, para que el proceso marche de una buena forma y así conservar la memoria de la institución, evitando errores en pro de una completa transparencia.

Pese a lo mencionado, siendo una ruta expresada de manera muy concisa, aunque para desarrollar cada paso se requieren de unas acciones adicionales, también algunos expresan el manejo de muchos procedimientos, por tanto, el establecimiento de un único itinerario es algo complejo:

(...) pues realmente es complicado porque mis procesos son muy largos, yo manejo toda la parte de aseguramiento, entonces desde la atención al usuario de la revisión en las bases de datos, hasta hacerle la afiliación, hasta revisar casos puntuales, si tienen inconvenientes en la atención, le hago seguimiento a quejas cuando mis compañeros no están, soluciono las quejas de los usuarios hospitalarias y de atención, presenté los informes al ministerio, soy enlace de víctimas y de discapacidad de la Secretaría de salud. Eh, pues eso le estoy diciendo el proceso, pero el paso a paso, pues de cómo lo hago, si es muy complejo, o sea, yo lo tengo diseñado, pero pues ponerme a decirle (...).
(Entrevistado 5, 52 años)

Por consiguiente, todos los relatos tienen en común la necesidad de que los demás colaboradores realicen un buen trabajo para que el suyo no termine afectado o viceversa, pues son conscientes de la gran responsabilidad que tienen en la cotidianidad de su vida laboral. No obstante, sus tareas cambian de acuerdo con las temporadas a las que se enfrente la administración, como, por ejemplo, al finalizar cada año todos los colaboradores deben entregar una información respecto a lo evaluado en la organización durante los 12 meses transcurridos.

Agregando a lo mencionado, se resaltan esos conocimientos que desean ser transmitidos a la persona que posteriormente ocupará su rol, en este caso, se alude al hecho de tener siempre una buena disposición ante las situaciones adversas, sin dejarse perjudicar por estas, aprender un poco más de lo que se necesita de acuerdo con su función, reconociendo el valioso trabajo del otro:

(...) es muy simple, hay que reconocer al que tiene la experiencia y hay que estar dispuesto, lo que pasa es que los que hemos tenido alguna capacitación universitaria, técnica o tecnológica creemos que estamos muy encima de otros y eso no es cierto,

siempre habrá alguien que te pueda enseñar algo, cualquier cosa, yo tengo las chicas [colaboradoras] allí que saben sus temas y el otro [colaborador] que sabe de archivos, por ejemplo, me dicen "Marcos tal cosa" " qué tal norma "yo le contesto pero a veces algún computador se quedó bloqueado y digo ve fulana" entonces hay que bajarse a veces de esos estándares, de esa pirámide del gran Jefe que todo lo sabe, hay que bajarte a aprender y es necesario cuándo se va a ser jefe conocer un poco más de todos los procesos o de todos los niveles (...). (Entrevistado 1, 56 años)

De este modo, se reconocen los saberes que tiene cada uno, pues estos se desenvuelven en diferentes ámbitos por lo que llevan a cabo una complementariedad en las funciones, por ende, no se describe un tipo de conocimiento concreto con el que debían llegar a la Secretaría señalada, sino más bien, se trata de una construcción permanente, es decir, de un aprendizaje experiencial, el cual:

(...) se basa en la implementación de ideas constructivistas del propio individuo, basadas en experiencias y vivencias habituales en el entorno empresarial, que ayuden a promover al autodescubrimiento basado en los hechos y fundamentado en la interrelación entre la experiencia y la reflexión. (Ruíz & Pérez, 2012, p.4)

No obstante, estos conocimientos reflejados en recomendaciones para nuevos funcionarios dependen de la Secretaría y la función asignada a cada colaborador, lo que da como resultado una diversidad de puntos de vista, pero que, comprenden ciertas semejanzas entre sí:

Yo lo único que digo es que uno no es que necesite saber, nadie se las sabe todas, yo en este momento sé de todo un poquito, sé de riesgos, sé de construcciones, sé de reglamentaciones, toda esa normatividad del plan de ordenamiento, o sea y no lo sabía. Sí, no es que uno sea aquí, pues bueno, mejor si llega una persona excelente, pero primero que todo que quieran el puesto y el municipio y ponerle ganas, aquí ha había gente, me ha tocado ver gente que el solo hecho de marcar un horario ya uno los ve, me tocó ver administraciones donde lo único que uno los veía era cobrando. Aquí es un segundo hogar, se aprende, muchos amigos. (Entrevistado 3, 62 años)

Esta última apreciación pone en evidencia la importancia de traer consigo un afecto por el municipio, pues independientemente de su jornada laboral, todos están detrás de un mismo objetivo, siendo el desarrollo del territorio por el cual existe la entidad pública. En otros casos, además del tema de las características a nivel aptitudinal se refieren a las habilidades profesionales o técnicas, como la experiencia en contabilidad, escritura, archivo, entre otros aspectos, aunque un factor central dentro de este abordaje es la atención al cliente, esta última permea todo el entorno organizacional.

CAPÍTULO IX: REFLEXIONES FINALES DESDE EL TRABAJO SOCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Para este último capítulo del abordaje investigativo se traen a colación por un lado, las conclusiones a raíz de los tres objetivos específicos que parten del diagnóstico de la cultura organizacional en la Alcaldía Municipal de Roldanillo, donde mediante las diversas categorías planteadas inicialmente, así como las que emergieron del mismo proceso metodológico, se lleva a cabo un ejercicio analítico bastante amplio, en el cual se identificaron aspectos que influyen positivamente a este tipo de cultura mencionada, pero también algunos elementos que denotan preocupación, ya que terminan obstaculizando los procesos organizacionales.

Y, por otro lado, se contemplan algunas recomendaciones para que la entidad tenga en cuenta a partir de esas dificultades halladas que requieren de mejoras inmediatas, sin embargo, es preciso tener en cuenta que, el cambio de administración cada cuatro años va generar una modificación constante tanto de la estructura como de las funciones, sin embargo, a partir de este diagnóstico, se cuenta con un soporte respecto a cómo se ha venido vivenciado los asuntos que componen la cultura organizacional.

Asimismo, considerando que estos temas administrativos se retoman desde una perspectiva humanista, es fundamental el criterio desde la profesión de Trabajo Social, cuya función en la administración pública se acerca principalmente a las necesidades sociales manifiestas en esta, en palabras de Belis (2010), quien describe algunas funciones del Trabajador social dentro de la organización:

Las y los trabajadores sociales en el desarrollo de nuestra actividad profesional percibimos y concebimos, comprendemos la naturaleza de los fenómenos y de las situaciones a las que diariamente nos enfrentamos, desarrollamos acciones a través de instrucciones concretas, conocemos los procedimientos, elaboramos diferentes estrategias que nos posibilitan alcanzar fines determinados, reunimos la mayor parte de las características descritas por diferentes autores para ser gestores del conocimiento. (p.69)

Es así, como investigadores de dichas características en la administración pública, la descripción de estas se asume de acuerdo con la formación desde el área de humanidades, como se manifiesta a continuación:

9.1 Conclusiones

La toma de decisiones, la comunicación descendente y la motivación laboral son tres aspectos que posibilitaron la identificación de formas de liderazgos ejercidos dentro de la institución, para el primer caso, la delegación de tareas se hace a través de un ejercicio dinámico, puesto que los secretarios de despacho, quienes se muestran como líderes del proceso organizacional depositan la confianza en las habilidades de sus diversos colaboradores, ya que en unos casos, teniendo en cuenta que cada funcionario(a) es conocedor(a) de su función específica, las decisiones son tomadas de acuerdo con lo establecido por ellas, no obstante, para otros casos se maneja un nivel de flexibilidad tan alto, por lo que se facilita mucho el trabajo, en este sentido, el líder se deja guiar de quienes están a su cargo, debido al conocimiento y la experiencia con la que estos cuentan.

Aunque se presentan ciertas dificultades, pues en su mayoría los funcionarios(as) reciben de forma gratificante la asignación de tareas y los espacios que se promueven para que estos den sus opiniones, por un lado, durante las vacaciones o incapacidades cuando al ausentarse determinado integrante, sus responsabilidades recaen sobre los demás, en muchas ocasiones estos no son conocedores de las mismas, por lo que se genera una confusión frente al trabajo y por otro lado, hay ciertos colaboradores que no tienen una actitud adecuada con respecto a la delegación de un asunto concreto.

También, hay una diferencia de posturas en cuanto lo manifestado por los secretarios de despacho refleja un ambiente armónico, sobre todo en lo que concierne a la delegación de tareas, en este caso, que estuvo presente la encargada de Control Interno, su participación evidenció que, los colaboradores tienen otra perspectiva en relación con sus jefes, para quienes se genera una inconformidad en las tareas asignadas, debido a la sobrecarga de tareas y falta de

involucración en los procesos, lo cual se evidenció en el grupo focal frente a la primera categoría abordada.

En segundo lugar, la comunicación descendente refleja que, las críticas constructivas para los secretarios son un elemento que contribuye a la mejora continua de sus propias funciones y junto con ello, del equipo de trabajo, no obstante, la intención de las críticas define si estas realmente son positivas o por el contrario, quieren perjudicar al otro. En este sentido, los comentarios destructivos no suelen manifestarse directamente con el jefe de la Secretaría, sino más bien entre colaboradores, lo que termina influyendo en el comportamiento de los demás.

Ahora bien, para el tema de las relaciones, se reconocen aspectos tales como el reconocimiento y el valor de la labor del otro, pues muchas veces se suele reunir con el equipo de trabajo solo para resaltar las fallas que han tenido en la jornada laboral, en este caso, se han presentado varias situaciones donde se generan vínculos de confianza, al pasar un tiempo significativo con sus compañeros es fundamental consolidar un ambiente ameno.

En tercer lugar, frente a la motivación laboral, la organización en general presenta una participación de carácter positivo, independiente y articulada con los diferentes procesos de la entidad; se resalta el interés y compromiso que tienen los colaboradores en el ejercicio de sus funciones dentro de la entidad, demostrando así, ser funcionarios competentes y proactivos.

En el momento de realizar llamados de atención sobre alguna situación particular, son de acuerdo con el conducto regular, en primera medida las tramita el secretario(a) de cada dependencia y lo hace de manera individual, buscando resolver tales dificultades de la mejor manera, no obstante, si estas se tornan mayores, se acude al comité técnico u otra instancia.

En cuanto al apoyo que se brinda a los colaboradores de la entidad por parte de los líderes, es mediante la comprensión de las diversas situaciones que estos puedan presentar, teniendo una buena actitud, dándoles confianza para expresar sus preocupaciones y ofreciéndoles ayuda frente a estas. Otro elemento importante en la entidad, son los incentivos laborales, los cuales ayudan al mejoramiento de los procesos en la misma; en este sentido, tales incentivos son de carácter actitudinal, lo cual propicia un mejor desempeño en sus labores.

Por otro lado, las cualidades que los secretarios identifican como primordiales en el ejercicio de su cargo, se orientan primeramente a las habilidades blandas, las cuales desarrolla cada persona, permitiendo una efectividad en los diferentes ámbitos de su vida, incluyendo el laboral, por tanto, dentro de estas se encuentra la comunicación asertiva y la escucha, como elementos indispensables.

Frente al tema de las dificultades en la comunicación, la mayoría de los funcionarios(as) reconocen que las relaciones que se gestan en la organización son buenas, dado que hay respeto y apoyo entre colaboradores y los distintos niveles jerárquicos, donde se tiene presente el conducto regular de la institución, lo cual posibilita la comunicación efectiva. No obstante, hay una heterogeneidad en dichas relaciones, a partir de la subdivisión por grupos (por Secretarías) en la entidad, lo que desmejora la comunicación y el clima organizacional, reflejado en algunas dificultades del proceso archivístico.

Por otra parte, la organización no tiene recursos propios para facilitar la comunicación tanto entre colaboradores como entre éstos y la comunidad, así pues, también se da cuenta de una falta de asertividad en la comunicación, pues se hacen diferentes solicitudes de información e invitaciones a actividades, que no son recibidas con prontitud, por lo que el correo electrónico no es suficiente para tales diligencias.

A lo anterior se le suma las expresiones de la subjetividad laboral, esto en relación con las inconformidades que, como funcionarios han tenido a lo largo de su experiencia en el trabajo, estas han sido escuchadas por el jefe de la respectiva dependencia, donde pese a lo demorado que puedan resultar algunos procesos, se trata de realizar la debida gestión en el asunto de carácter laboral, aunque este es más fácil de tramitar cuando tiene una connotación social, pues para el caso de las inconformidades a nivel presupuestal resulta un trabajo arduo ya que son recursos públicos que por lo general están destinados en cuestiones priorizadas.

Del mismo modo, frente a las reuniones del personal, en general manejan una buena dinámica pues estos espacios se desarrollan de manera constante, aunque en horarios distintos para cada equipo de trabajo, por lo que se da la oportunidad de que los colaboradores expresen sus ideas,

aunque algunas veces se ha optado por mantener el silencio debido a algunas malas interpretaciones, sin embargo, hay quienes manifiestan que este tipo de reuniones no solo tienen que ver con el comité de cada Secretaría sino, en aquellas que se requiere al Talento Humano de la entidad, tal es el caso del acompañamiento desarrollado por las practicantes de Trabajo Social para la mejora del clima organizacional, donde no se reflejó un mayor compromiso por parte de los secretarios de despacho. Pese a ello, la comunicación para los colaboradores es un ejercicio transversal a toda la organización,

Ahora bien, para los conocimientos prácticos que son fundamentales dentro de la organización y dependen principalmente de la experiencia adquirida durante toda la trayectoria laboral, se comienza resaltando la falta de un proceso de inserción al llegar a la institución, teniendo que acceder a otros recursos externos como capacitaciones mediante internet, solicitud de explicaciones a otras personas e incluso, observar el trabajo de sus compañeros, no obstante, esto fue un aspecto que posibilitó la proactividad de los colaboradores, quienes desde un principio no se quedaron solo con lo que implicaba el manual de sus funciones sino por el contrario, se interesaron en aprender acerca de otros procedimientos.

Del mismo modo, se destaca la disposición de estos para llevar a cabo una transmisión de conocimientos a las personas que llegan nuevas a la entidad. Entonces, la inserción, que requiere de una preparación tanto técnica como humana, se podría decir que se ejerce entre colaboradores. Esta situación ha llevado a dificultades en la adaptación, aunque la mayoría tiene facilidades para adaptarse a los cambios de manera rápida, por lo que esto no ha sido un reto, y más bien, en cuanto a los acontecimientos significativos estos son diversos, como el aprendizaje que han adquirido, los periodos en los que se destacan a los mejores servidores públicos, algunos también enfatizan los méritos que se han ganado a nivel institucional mediante el diseño y la puesta en marcha de proyectos sociales, los cuales han servido para llegar positivamente a la comunidad.

También, en algunos casos hay desconocimiento institucional frente a las características de la entidad, y en otros, de acuerdo con el conocimiento que se tiene sobre tales objetivos y su aporte a los mismos, tampoco hay una apropiación de estos en la entidad, sin embargo, mediante la labor de los colaboradores contribuyen de una u otra manera al logro de estos.

En lo que respecta a las dificultades que han tenido los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, primero, está el presupuesto con el que cuenta la entidad, el cual limita diferentes acciones que se quieren llevar a cabo desde las dependencias y segundo, la falta de capacitación en herramientas ofimáticas, pues el desconocimiento de estas y la ausencia de formación en las mismas, obstaculizan el buen ejercicio de las funciones.

En cuanto a los valores que han interiorizado los funcionarios(as) a lo largo de su trayectoria laboral en la entidad, se resalta principalmente el sentido de pertenencia por la misma, lo que a su vez conlleva el apropiamiento de valores como la honestidad, la responsabilidad, el trabajo en equipo y la solidaridad, donde se resalta el primero, como valor fundamental de todo buen funcionario; asimismo se destaca el amor y la dedicación que se tiene por la labor que estos desempeñan y la importancia de siempre aportar más a la institución, siendo comprometido con esta y priorizando los intereses de la comunidad roldanillense.

Por último, en cuanto a la identidad que han construido en la organización, es importante mencionar que la mayoría tiene un conocimiento básico acerca de las funciones de las demás dependencias y Secretarías. En este sentido, desde su lugar de trabajo, describen el paso a paso del procedimiento que llevan a cabo en el mismo, no obstante, solo tomaron uno o dos de ejemplo, ya que son diversos y por tanto, es un asunto complejo, de este modo, también generan algunas recomendaciones a nivel técnico y actitudinal como las habilidades de redacción, capacitaciones en el servicio al cliente, los profesionales que se requieren, así como el amor por la organización, pero, sobre todo se alude a que todo es cuestión de vivencia, pues así es como estos incorporan los saberes de la entidad en su diario vivir.

9.2 Recomendaciones

Haciendo referencia a las formas de liderazgo, primero, para el caso de la toma de decisiones, se recomienda que se capaciten de manera constante en el tema de las funciones, pues si bien, no todos son poseedores de los mismos conocimientos en cuanto sus profesiones se diferencian, existen determinados procesos dentro de la institución que pueden ser retomados por cualquier miembro, en este sentido, se evitan las confusiones en aquellas ocasiones donde alguno se ausenta. Sumado a esto, es fundamental llevar a cabo una reunión particular con cada Secretaría,

es decir, su jefe y funcionarios para que ambas partes generen un diálogo, expresando sus inquietudes, de modo que, se llegue a un acuerdo, pues la idea es que este tipo de dificultades se resuelvan en pro del desarrollo eficaz de los diversos trámites y, por consiguiente, contribuir a una cultura organizacional satisfactoria.

Ahora bien, la comunicación descendente se desarrolla a partir de la reflexión, pues aquí hay una orientación por situarse en el lugar del otro, aunque se requiere también de una mayor comunicación asertiva, es decir, saber expresar las palabras de una forma adecuada, evitando la generación de disgustos, esto ya que el ser jefe tiene un peso sobre la percepción de los otros, por ello, el manejo del lenguaje contribuye también al establecimiento de relaciones positivas.

Por lo que se refiere a la motivación laboral presente en la entidad, se aconseja dar pie a la participación por parte de los colaboradores en cada dependencia, lo cual puede generar mayores niveles de confianza y un mejoramiento en los procesos que allí se llevan a cabo, de igual forma, mantener una escucha y un diálogo constante entre líderes y colaboradores, mejorando las relaciones laborales y generando más confianza en el desarrollo de las funciones dentro de la entidad, esto ya que, la subjetividad laboral se va ir construyendo positivamente dentro de la organización, pues al percibir una buena actitud por parte de quien lo lidera, así mismo será la suya, junto con ello, una buena conducta.

En lo que concierne a las dificultades en la comunicación, por un lado, se aconseja capacitar a los funcionarios frente al tema de la comunicación organizacional, dando a conocer su importancia y como se presenta está en las entidades públicas; así mismo, realizar actividades de integración entre las diversas Secretarías, donde se promueve un ejercicio transversal a todas, fomentando la participación y el diálogo entre las mismas.

Igualmente, en el tema de las reuniones es un requisito que los secretarios de despacho participen, pues a partir de esto se comprende un modelo ejemplar para los trabajadores a su cargo, así se promueve un entusiasmo e incluso se generan nuevos líderes que estimulan a los demás compañeros, ya que se demuestra el interés que tienen en la escucha al equipo que acompañan. De la misma manera, para fortalecer la comunicación, procesos tales como los

dirigidos por las practicantes mencionadas, generan resultados significativos, pues únicamente se está trabajando en pro del Talento Humano, por lo que desde estos encuentros se pueden llegar a acuerdos y posteriormente, un plan de mejora ante aquello que obstaculice una comunicación organizacional efectiva.

Para los conocimientos prácticos, en términos generales, desde lo que implica la experiencia, se recomienda principalmente que dentro de la entidad se lleve a cabo un proceso de inserción laboral, lo que requiere de capacitaciones, pese a que esto precisa de un costo, contribuye al mejoramiento de los servicios que se generan desde la administración, así como una debida integración en el equipo de trabajo para contribuir al clima organizacional de la misma.

Por otra parte, se recomienda que la entidad promueva el abordaje de las características institucionales de manera dinámica para los funcionarios(as), resaltando los objetivos institucionales y la importancia de los mismos en la entidad, buscando así el empoderamiento y fortalecimiento de esta. También se aconseja generar espacios de diálogo entre diferentes entidades, los cuales promueven alianzas y mejoras en los procesos en la entidad y el municipio; al mismo tiempo, se sugiere la realización de cursos formativos en ofimática básica y avanzada para los diferentes funcionarios de la organización, lo cuales permitan el desarrollo de los recursos humanos.

Por último, frente a la identidad laboral, las recomendaciones van dirigidas al fortalecimiento de esos conocimientos acerca de las diversas Secretarías, pues si bien, la mayoría manifestó estar al día con ello, en pro de la mejora organizacional se podría crear una cartilla colectiva en la que se sitúan de manera general las funciones y especifique los procedimientos, esto para tener mayor seguridad en la orientación al ciudadano.

Sumado a lo anterior, para conservar los conocimientos desde sus funciones específicas y para que esto contribuya a quien en un futuro ocupará su lugar, sería una tarea indispensable registrar un paso a paso de cada uno de estos procesos que aborda diariamente en un documento acerca de sus experiencias individuales, agregando las dificultades más frecuentes y las recomendaciones; esto claramente requiere de un tiempo adicional, pero aportaría significativamente a la memoria de la Alcaldía Municipal e incluso se contemplaría como una estrategia de inducción laboral,

puesto que el funcionario nuevo adquiere una mayor preparación en diversos aspectos y al mismo tiempo estaría prevenido frente a algunas circunstancias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Abril, C. (2014). *Delegación, destreza vital de un buen líder*. [Ensayo, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/12661>
- Acuña, M., Riofrío, K. y Orellana, M. (2021). Incidencia de la administración pública en el manejo eficiente de los costos. Caso Gad parroquial Uzhcurrumi. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 114-125. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.709>
- Aktouf, O. (2009). *La administración entre tradición y renovación*.
https://www.researchgate.net/profile/Omar-Aktouf/publication/335970055_La_Administracion_entre_tradicion_y_renovacion/links/5d86ecff92851ceb792b31e3/La-Administracion-entre-tradicion-y-renovacion.pdf
- Aktouf, O. y Chrétien, M. (1986). Antropología de la Comunicación y Cultura Empresarial: El Caso Cascades. Cuadernos de administración, (20). Universidad del Valle.
- Alcaldía Municipal de Roldanillo. (2019). (2019, 19 de febrero). Reseña Histórica.
<http://www.roldanillo-valle.gov.co/mi-municipio-de-roldanillo/resena-historia>
- Almada, M. y Medina, A. (2018). Fundamentos de la normatividad empresarial para el desarrollo económico y social en una sociedad en transformación. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: División De Ciencias Económicas Y Sociales*, (26).
<https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i26.148>
- Alonso, J. (2019). La gestión documental en las organizaciones. Universitat Oberta de Catalunya.
https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/147130/5/GestionDocumental_Modulo1_La_GestionDocumentalEnLasOrganizaciones.pdf

Arboleda, G. y López, J. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Revista ciencias de la salud*, 15(2), 247-258.

<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5761>

Arboleda, L. (2008). El grupo de discusión como aproximación metodológica en investigaciones cualitativas. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública* 26(1), 69-77.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12026111>

Arévalo, I. (2020). *Actitud laboral y productividad en el trabajo en los colaboradores de una empresa de hidrocarburos, periodo 2019*. [Tesis de licenciatura, Escuela Profesional de Gestión de Recursos Humanos].

<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/6556>

Artieda, J., Guarnizo, W., Caiza, M. y Vayas, G. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Investigación y negocios*, 14(24), 149-156.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372021000200149

Ayón, G., Merchán, J. y Zambrano, M. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján. *Polo del conocimiento*, 6(9), 1663-1678.

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/issue/view/84/showToc>

Barrero, C., Bohórquez, L. y Mejía, M. (2011). La hermenéutica en el desarrollo de la investigación educativa en el siglo XXI. *Itinerario Educativo*, 25(57), 101-120.

<https://doi.org/10.21500/01212753.1436>

- Barrientos, E., Briceño, M., Suárez, W. y Valdés, M. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1058-1075. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36872>
- Bautista, O. (2020). Valores universales de los servidores públicos. *Dilemata*, (31), 53–75. <https://www.dilemata.net/revista/index.php/dilemata/article/view/412000329>
- Herrera, V. (2010). La organización y la gestión en los servicios sociales: el trabajador social en la organización y gestión de los servicios sociales. *TS nova: trabajo social y servicios sociales*(2), 61-70. <https://roderic.uv.es/handle/10550/27963>
- Benancio, E. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle-2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29390>
- Berrio, O. (2014). Conversaciones entre la Administración y el Trabajo Social. *Prospectiva*, 19, 417-439. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5857479>
- Brume, M. (2019). *Estructura organizacional*. Institución Universitaria Itsa. <https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Calderón, C. y Sánchez, L. (2017). *Cultura organizacional en el Hospital Universitario Nacional de Colombia, 2017*. [Tesis de especialización, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/59807>
- Cali, A., Fierro, I. y Sempértegui, C. (2015). La inteligencia emocional como elemento estratégico en la empresa. *Revista Ciencia Unemi*, 8(15), 119-125. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582663829014>

- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Universidad Jorge Tadeo Lozano. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2017/1665/index.html>
- Caraballo, L. y Meleán, R. (2022). Cultura organizacional en empresas agropecuarias del sur del Lago Maracaibo. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), 410-429. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3727>
- Carro, J., Sarmiento, S. y Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33 (145), 352-365.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300773>
- Cavelier, L. (2020). *La relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral en empresas en Colombia*. [Tesis de pregrado, Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA]. <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/2518?locale-attribute=en>
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 28,(40), 90-100.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39915685007>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, séptima edición. Mc Graw Hill.
- Chinguel, E. (2022). *Gestión de calidad y cultura organizacional en las Myperubro pollerías en la urbanización del Pomar Castilla-Piura 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica de los Angeles Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/29027>

Contreras, O. y Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.

http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043

Covey, S. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Paidós.

<https://www.colomos.ceti.mx/documentos/goe/los7HabitosGenteAltamenteEfectiva.pdf>

Cuéllar, E. (2006). Ser un buen jefe. *Revista de Didáctica Español Lengua Extranjera*, (3), 1-9.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92152372016>

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Decreto 180 de 2020. (2020, 30 de diciembre). Alcaldía Municipal de Roldanillo.

Decreto 185 de 2020. (2020, 30 de diciembre). Alcaldía Municipal de Roldanillo.

https://roldanillovalledelcauca.micolombiadigital.gov.co/sites/roldanillovalledelcauca/content/files/000600/29959_decreto-no-185_compressed.pdf

De Souza, C. (2014). Memoria organizacional y gestión del conocimiento. *SaberEs*, 6(2). 39-60.

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222014000200001&lng=es&tlng=es.

DNP. (2021). Comunicación efectiva y asertiva en el sector público durante la pandemia.

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/S02_Comunicacion_Asertiva.pdf

Díaz, A., Vaca, P., Bravo, C. y Castillo, L. (2017). *Diagnóstico de cultura organizacional en la Secretaría de Salud de Soacha según el modelo de Cameron y Quinn*. [Tesis de

especialización, Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud].

<https://repositorio.fucsalud.edu.co/handle/001/694>

Díaz, R. (2021). Teoría de la Comunicación Corporativa. *Polo del conocimiento*, 6(3), 2393-2416. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926838>

Díaz, J. y Duque, J. (2017). Análisis y fortalecimiento de la cultura organizacional en una institución de educación superior de la ciudad de Cali. *Revista de Economía & Administración*, 14(2), 31-46.

<https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/37>

Díaz, L., Martínez, M., Torruco, U. y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Departamento de Investigación en Educación Médica*. 2(7), 162-167.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>

Escarria, J. (2020). Plan de desarrollo territorial “Nuestro compromiso es con Roldanillo”.

https://roldanillovalledelcauca.micolombiadigital.gov.co/sites/roldanillovalledelcauca/content/files/000540/26982_pdt-roldanillo-20202023-orig.pdf

Esquivel, R. y López, L. (2018). Los “usos y costumbres” del estado de Oaxaca en las empresas turística de Bahías de Huatulco. Una caracterización de la cultura organizacional de Hofstede. *Revista Investigaciones Turísticas*, (15), 128-146.

https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/76670/1/Investigaciones-Turisticas_15_06.pdf

Ferella, M. (2014). Eficacia organizacional y calidad de vida laboral: La influencia del sistema de gestión de la calidad. Universidad Nacional de La Plata.

<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/55417>

- Fernández, M. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74. [Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos \(redalyc.org\)](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479548635008)
- Frassa, J. (2007). Rupturas y continuidades en el mundo del trabajo: Trayectorias laborales y valoraciones subjetivas en un estudio de caso. *Cuestiones de Sociología*, (4), 243-266. <https://www.cuestionessociologia.fahce.unlp.edu.ar/article/view/CSn04a13>
- Frías, R. y Rodríguez, C. (2012). Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria. *Apuntes del Cenas*, 31(54), 227-260. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479548635008>
- Función Pública (Resolución 0203 de 2019). (2019). Código de integridad y buen gobierno. https://minciencias.gov.co/sites/default/files/codigo_de_integridad_y_buen_gobierno.pdf
- Función Pública. (2022). Concepto 116251 de 2022 Departamento Administrativo de la Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=197804>
- Gabini, S. (2017). Cultura organizacional: Una puesta al día. *Revista de Psicología GEPU*, 8(2), 155- 178. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/70074>
- Gallego, L. (2022). Gestión cultural: Una perspectiva de desarrollo para las organizaciones culturales en Roldanillo, Valle del Cauca. <https://bd.univalle.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00345a&AN=rbduv.10893.21773&lang=es&site=eds-live>
- Giraldo, L., Santamaría, E. y Fuentes, D. (2020). *La espiritualidad y su importancia en el ámbito laboral*. [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia].

Girbés, B. y Roberto Martín, R. (2015). Celos y envidia en el trabajo: una revisión de los últimos 20 años. *Apuntes De Psicología*, 33(3), 127–136.

<https://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/569>

González, M. (2006). Gestión de conflictos laborales. *Innova*.

González, W. (2019). Incidencia de la cultura organizacional en la eficacia de los sistemas integrados de gestión. Universidad Militar de Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/31741>

Guerrero, D. (2020). La cultura organizacional como elemento competitivo de las empresas turísticas en Colombia. *Espacios*, 41(24), 308-321.

<https://www.revistaespacios.com/a20v41n24/20412425.html>

Gutiérrez, C. y Izquierdo, J. (2013). *¿Es posible influenciar la cultura organizacional deliberadamente?*. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT].

<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/2796>

Hamui, A. y Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica*, 2(5), 55-60. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000100009&script=sci_abstract)

[50572013000100009&script=sci_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000100009&script=sci_abstract)

Heler, M. (2010). Gestión del conocimiento: algunas cuestiones suscitadas por sus supuestos acerca del conocimiento. *Praxis Filosófica*, 30, 107-126.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-46882010000100006&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Jiménez, E. (2016). *El Conflicto Laboral: perspectivas y dimensiones* [Trabajo de grado especialización, Universidad de la Laguna] <https://riull.ulles/xmlui/handle/915/3001>

Jiménez, M. (2009). Trayectorias laborales y movilidad de los biólogos agropecuarios de la Universidad Autónoma de Tlaxcala. *Redalyc*, XXXI(126), 56-79.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13211828004>

La Cotera, J. (2020). Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en una entidad pública de Lima-Perú. *CentroSur*, 5(1), 45-60.

<https://centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/91>

Ladino, P. (2017). *Comunicación organizacional*. Fundación Universitaria del Área Andina.

<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1211>

Ley 1567 de 1998. (1998, 10 de agosto). Congreso de la República. Diario Oficial No. 43.358.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1567_1998.html

Ley 1015 de 2006. (2006, 7 de febrero). Congreso de la República. Diario oficial No. 46.175.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18982>

López, Á. (2017). *El sentido de pertenencia (Esp) como elemento de la cultura organizacional (Co): factores que inciden en su desarrollo*. Universidad Santo Tomas.

<http://hdl.handle.net/11634/4482>

López, G. y Maestre, M. (2005). *Análisis de la información administrativa para la toma de decisiones tácticas* [Tesis de pregrado, Universidad de Oriente].

http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1804/2/TESIS-658.403_L818a_01.pdf

López, J. (2016). *Gerencia y cultura organizacional en la administración pública de Chinchiná Caldas* [Tesis de especialización, Universidad Militar de Nueva Granada]. Repositorio UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/7869>

López, L. y Lozano, C. (2021). Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10828-10837. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1129>

Martins, I. y Bächtold, C. (2020). A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de colombo – pr. *Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestao*, 5(4), 1-26.

Mena, D. (2018). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y gestión*, (46), 11-47. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762019000100011&script=sci_abstract&tlng=es

Mesa, D. (2015). Avances de las nuevas tecnologías en la organización y representación del conocimiento. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 12(2), 11-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82340995002>

Mesía, J. (2019). *La cultura organizacional y buen gobierno en la Municipalidad Distrital de Shamboyacu en el Periodo, 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52122>

Millán, M. (2021). Cultura Organizacional en la Administración Pública. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 11(2), 5-18. <https://doi.org/10.37843/rted.v11i2.229>

Ministerio del Trabajo. (2021). Caracterización conflictividad 2021. <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/relaciones-laborales/derechos-fundamentales->

[del-trabajo/caracterizacion-conflictividad#:~:text=Conflictos%20de%20origen%20laboral%20por,conflictos%20de%20origen%20exclusivamente%20laboral](#)

Ministerio del Trabajo. (2022). Plan Estratégico de Talento Humano 2022.

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/Plan+Estrate%CC%81gico+de+Tale nto+Humano+2022.pdf/1b1f8926-a941-63a6-3ad5-2be2c1a2f57b?t=1643656906625>

Moreno, M., Torres, N., Martínez, K., Martínez, Beltrán, K. y Vesga, J. (2018). Identidad Laboral: Análisis del Concepto en el Contexto Actual del Mundo del Trabajo. *Revista salud y administración*, 5(14), 59-67.

<https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/24>

Muñoz, J. (2017). *La Teoría de la Organización Requerida de Elliott Jaques: el capítulo faltante en los libros de texto de administración*. SIGNOS, 9(1). 99-112.

<http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2017.0001.07>

Naranjo, J. y Ruiz, Y. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 8(2), 285-307. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000200007

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000200007

Naranjo, M. y Saldarriaga, L. (2009). *Los estilos de dirección y su incidencia en el trabajador: una búsqueda hacia un estilo de dirección más humano*. Universidad EAFIT, 1-69.

<https://repository.eafit.edu.co/xmlui/handle/10784/116>

Navas, J. (2020). *El papel de la gestión humanista en el desarrollo de la dimensión interna de la responsabilidad social* [Tesis de maestría, Universidad Nacional].

<https://repositorio.una.edu.co/handle/unal/78269>

- Nayar, L. (2010). La gestión documental. Conceptos básicos. Copyright Consultora de Ciencias de la Información. <http://eprints.rclis.org/15028/>
- Nieto, D. (2021). *Evolución del concepto de competencias laborales y su aporte al proceso de selección*. [Tesis de especialización, Fundación Universidad de América].
<https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/8723>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. (Hernández, M. Trad., 1ª ed.). Universidad de Oxford. <https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/04/la-organizacic3b3n-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf>
- Nucci, V. (2014). Gestión del conocimiento para el desarrollo de organizaciones inteligentes. Universidad Abierta Interamericana.
- Orejuela, J. y Correa, A. (2007). Trayectorias laborales y relacionales. Una nueva estética. *Revista Guillermo de Ockham*, 5(1), 59-72.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316864005>
- Orejuela, J. y Ramírez, A. (2011). Aproximación cualitativa al estudio de la subjetividad laboral en profesionales colombianos. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 125-144.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80118612008>
- Palafox, M., Jacobo, C. y Ochoa, J. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *San Gregorio*, (35), 198-207.
<https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1109>
- Peña, M., Guadalupe, M., Guadalupe, A., Del Pilar, C. y Vasquez, B. (2018). La cultura organizacional en una pequeña empresa. *Revista Global de Negocios*, 6(3), 1-12.
<http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n3-2018/RGN-V6N3-2018-8.pdf>

- Perea, A. (2015). Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima metropolitana. *Lamolina*, 76(1): 168-176.
<https://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/acu/article/view/778>
- Pilligua C. y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Pinto, L., Rivera, M., Dos Santos, M. y De Lima, P. (2018). Comprometiment o no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de negócios*. 20(3), 401-420.<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94758310005>
- Piñuel, J. (2010). La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional. *Icono* 14, 8(2), 125-152.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3301674>
- Porras, N. y Parra, L. (2019). Reflexiones sobre la producción de las subjetividades laborales en los discursos de la psicología del trabajo. *Revista Electrónica De Psicología Iztacala*, 22(3). <https://www.revistas.unam.mx/index.php/repi/article/view/70943>
- Puentes, D. (2020). *Cómo lograr objetivos organizacionales en empresas del sector real*. [Ensayo de especialización, Universidad militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/35151?show=full>
- Puentes, I., Zapata, D., Mora, P. y Muñoz, A. (2012). La participación de los trabajadores esencia para la promoción de la salud en los lugares de trabajo. *Movimiento Científico*, 6(1), 144-157. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4781912>

- Ramírez, L. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral*. [Tesis de maestría, Universidad Jesuita de Guadalajara]. <http://hdl.handle.net/11117/5802>
- Ramos, W., Paredes, M., Teran, P. y Lema, L. (2017). Comunicación Organizacional. Compas: Grupo de capacitación e investigación pedagógica. Guayaquil, Ecuador. 4-81.
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Reyes, L. (2018). *Cliente interno como factor clave en la gestión y el éxito organizacional*. [Ensayo, Universidad Militar Nueva Granada]
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/20528>
- Rivas, C. (2020). Cultura organizacional en las Universidades públicas del municipio de Cabimas. *ENFOQUES*, 4(14), 80-93.
<https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/82>
- Robles, P., Alabart, Y. y Rodríguez, T. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. *Comhumanitas*, 7(2), 76-91.
<https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/Robles>
- Rueda, F. (2019). Cultura, cambio y calidad en la administración pública [Tesis de pregrado, Universidad de Jaén]. <https://tauja.ujaen.es/handle/10953.1/10672>
- Ruiz, C. (2009). *Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán*. [Tesis de pregrado, Universidad del Bío-Bío].
<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/775>

- Ruíz, D. y Pérez, J. (2012). *Aprendizaje experiencial, una herramienta estratégica en el desarrollo de competencias organizacionales*. [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/9964>
- Sabando, L. (2017). Diagnóstico de cultura organizacional en los departamentos de talento y jurídico del gobierno autónomo descentralizado de Chone. *ECA Sinergia*, 8(1), 51-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197527>
- Sánchez, D., Rodríguez, Y. y Del Río, Y. (2018). Gestión de información y percepción organizacional en el Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas de Cuba. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 29(4), 1-15. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132018000400002
- Sánchez, E., Hurel, C. y Aguirre, M. (2022). Motivación laboral: una mirada desde los incentivos a los trabajadores de la ciudad de Machala en Ecuador. *Digital Publisher CEIT*, 7(4), 462-473. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1243>
- Sánchez, K. y Ospina, Y. (2020). La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. *Colección Académica De Ciencias Sociales*, 1(1), 13–39. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4637>
- Santamaria, B. (2016). *La cultura organizacional como factor fundamental para el desarrollo de las empresas del sector logístico en Colombia*. Universidad Militar de Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14590>
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P. y Elbert, R. (2006). Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Cap. I. La construcción del marco teórico en la investigación social, *CLACSO*, 29-44.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica. [/frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](http://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf) <https://>

- Tejedor, V., Murillo, A. y Solís, I. (2023). La inducción como factor de importancia para el éxito y productividad de las empresas en el sector industrial del distrito de Panamá. *Revista FAECO Sapiens*, 6(1). 266-283. <http://up-rid.up.ac.pa/6036/>
- Terán, W. y Leal, M. (2009). Gestión del talento humano y la cultura organizacional en las empresas aseguradoras. *CICAG*, 5(2), 30-47.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2950226>
- TerriData: Departamento Nacional de Planeación. (2022). <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76622>
- Tomalá, L. y Lusero, J. (2010). *Manejo de los recursos ofimáticos en el desarrollo de la labor docente*. [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal de Milagro].
<https://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1885>
- Torres, A. (2020). *La relación de liderazgo entre las teorías de liderazgo situacional y la acción humana*. [Tesis doctoral, Universidad de Navarra].
<https://dadun.unav.edu/handle/10171/59713>
- Valdivia, E. (2014). *La supervisión como actividad primordial en el desarrollo profesional del IQI*. [Tesis de pregrado, Instituto Politécnico Nacional].
<https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/17310>
- Valbuena, M., Morillo, R., y Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12(3), 60-78. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712303>

- Vallejo, O. (2011). Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. *Cultura educación y sociedad*, 2(1), 171-175.
<https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/946>
- Varas, I. (2019). Apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en teletrabajadores [Tesis de maestría, Universitat de Barcelona]. <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/145639>
- Velázquez, G. (2007). Las organizaciones y el capital humano. *Revista del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional*, 9. 81-90. <http://hdl.handle.net/10469/7336>
- Vílchez, E., Ulate, G. y Monge, R. (2009). Un estudio de caso de la estrategia administrativa basada en comités. *Revista Electrónica Educare*, 13(1), 103-121.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4781044>
- Villamarín, M., Tijera, E. y Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *Espacios*, 40(42).
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p19.pdf>
- Walker, W. (2016). Algunas consideraciones para el uso de la metodología cualitativa en investigación social. *Foro Educativo*, (27), 13-32.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6429426>

ANEXOS

Anexo 1. Consentimiento informado del grupo focal

Consentimiento Informado

Roldanillo, 22 de junio del 2023

Apreciados,

Secretarios de Despacho de la Alcaldía Municipal de Roldanillo

El presente consentimiento pretende dar cuenta de la importancia de su participación en el desarrollo de nuestra investigación y su función dentro de la misma; de tal forma Madeleine Cardona Loaiza y Diana Carolina Llanos como estudiantes de Trabajo Social de la Universidad del Valle, sede Zarzal, estamos desarrollando nuestro Trabajo de Grado titulado “Cultura Organizacional en la Alcaldía Municipal de Roldanillo”, donde al mismo tiempo, se estará dando cumplimiento a uno de los temas fundamentales dentro de MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión), por lo que implica la Cultura Organizacional, de esta manera, algunos de los funcionarios participaron en las entrevistas que aportaron a los “conocimientos prácticos” dentro de la gestión del conocimiento en la entidad.

Por lo anterior, queremos invitarlos de manera general, a participar en este trabajo, que permitirá analizar las principales características de la cultura organizacional en la Alcaldía Municipal de Roldanillo desde la perspectiva de su grupo de funcionarios. Dicho trabajo tiene una finalidad académica por parte de la universidad del Valle e institucional, desde la Secretaría de Desarrollo Institucional, por ende tiene un carácter de obligatoriedad.

Si usted acepta participar, le pediremos que, como secretarios de despacho en las distintas dependencias de la Alcaldía Municipal, asistan a un grupo focal que se desarrollará el día 13 de junio del 2023, en la Sala de Juntas de la Alcaldía Municipal de Roldanillo a las 2:00 p.m donde se grabará el espacio, y cómo es costumbre, se tomará evidencia fotográfica y asistencia de los y las participantes. Este grupo tendrá una duración aproximada de 2 horas, donde se realizarán preguntas acerca de los estilos de liderazgo y la comunicación dentro de la entidad.

Por lo anterior, la información que se recoja en dicho espacio se utilizará únicamente para los fines académicos e institucionales mencionados, para posteriormente, tener un archivo de los mismos. Asimismo, a partir de la grabación se transcribe el encuentro, que si es de su interés se compartirá dicha transcripción, por tanto, será su decisión la utilización de su nombre o por el contrario, mantenerse en el anonimato.

Por último, el documento que se obtenga de nuestro trabajo de grado, quedará a disposición del público en la biblioteca de la Universidad y de los funcionarios/as en la Alcaldía Municipal de Roldanillo [archivo central].

En razón de lo mencionado y por motivos de consentimiento, les pedimos amablemente que los participantes del grupo focal firmen la presente asistencia:

Estudiantes de noveno semestre de Trabajo Social, en la Universidad del Valle, sede Zarzal (investigadoras):

Firma: Madeleine Cardona
Madeleine Cardona Loaiza

Firma: Diana Carolina Llanos
Diana Carolina Llanos Vasquez

Anexo 2. Consentimiento informado del grupo de discusión

Consentimiento Informado

Roldanillo, 14 de junio del 2023

Apreciados,

Funcionarios(as) de la Alcaldía Municipal de Roldanillo

El presente consentimiento pretende dar cuenta de la importancia de su participación en el desarrollo de nuestra investigación y su función dentro de la misma; de tal forma Madeleine Cardona Loaiza y Diana Carolina Llanos como estudiantes de Trabajo Social de la Universidad del Valle, sede Zarzal, estamos desarrollando nuestro Trabajo de Grado titulado “Cultura Organizacional en la Alcaldía Municipal de Roldanillo”, donde al mismo tiempo, se estará dando cumplimiento a uno de los temas fundamentales dentro de MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión), por lo que implica la Cultura Organizacional, de esta manera, algunos de los funcionarios participaron en las entrevistas que aportaron a los “conocimientos prácticos” dentro de la gestión del conocimiento en la entidad.

Por lo anterior, queremos invitarlos de manera general, a participar en este trabajo, que permitirá analizar las principales características de la cultura organizacional en la Alcaldía Municipal de Roldanillo desde la perspectiva de su grupo de funcionarios. Dicho trabajo tiene una finalidad académica por parte de la universidad del Valle e institucional, desde la Secretaría de Desarrollo Institucional, por ende tiene un carácter de obligatoriedad.

Si usted acepta participar, le pediremos que, como funcionarios en las distintas dependencias de la Alcaldía Municipal, asistan a un grupo focal que se desarrollará el día 14 de junio del 2023, en el concejo municipal a las 2:00 p.m donde se grabará el espacio, y como es costumbre, se tomará evidencia fotográfica y asistencia de los y las participantes. Este grupo tendrá una duración aproximada de 2 horas, donde se realizarán preguntas acerca de la comunicación dentro de la entidad.

Por lo anterior, la información que se recoja en dicho espacio se utilizará únicamente para los fines académicos e institucionales mencionados, para posteriormente, tener un archivo de los mismos. Igualmente, a partir de la grabación se transcribe el encuentro, que si es de su interés se compartirá dicha transcripción, por tanto, será su decisión la utilización de su nombre o por el contrario, mantenerse en el anonimato.

Por último, el documento que se obtenga de nuestro trabajo de grado, quedará a disposición del público en la biblioteca de la Universidad y de los funcionarios/as en la Alcaldía Municipal de Roldanillo [archivo central].

NOTA: Se requiere la asistencia de dos funcionario(as) por cada secretaria.

En razón de lo mencionado y por motivos de consentimiento, les pedimos amablemente que los participantes del grupo focal firmen la presente asistencia:

Estudiantes de noveno semestre de Trabajo Social, en la Universidad del Valle, sede Zarzal (investigadoras):

Firma: Madeleine Cardona

Madeleine Cardona Loaiza
Cel. 323 521 6289

Firma: Diana C. Llanos

Diana Carolina Llanos Vasquez
Cel. 315 257 7035

Anexo 3. Registro fotográfico del grupo de discusión



Anexo 4. Formato de invitación individual a la entrevista semi-estructurada

Conocimientos prácticos



Funcionario(a) de la Alcaldía Municipal de Roldanillo: _____

En reconocimiento a su labor y la información valiosa que posee, cordialmente se invita a una entrevista individual que se realizará el día _____ a las _____ en la oficina disponible del segundo piso de la alcaldía, con el fin de transferir su conocimiento, contribuyendo a la competitividad de la institución. _____

A cargo de las practicantes de Trabajo Social de la Secretaría de Desarrollo Institucional



Anexo 5. Asistencia de las entrevistas semi-estructuradas

DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA
MUNICIPIO DE ROLDANILLO



TEMA: ENTREVISTA PROTOCOLO TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO- MIPG
LUGAR: ALCALDIA MUNICIPAL
HORA: 08:00 AM
FECHA: 08 DE FEBRERO DE 2023

SECRETARIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

280.91.38				
No.	NOMBRE	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA

Nota: Al ser una entrevista de conocimientos prácticos desarrollada durante las prácticas académicas, para fines de la institución se ubicó dentro de la gestión del conocimiento, siendo una de las dimensiones de MIPG²

² Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Anexo 6. Matriz de operacionalización del objetivo 1

Integrantes: Madeleine Cardona y Diana Carolina Llanos	
Pregunta de investigación: ¿Cuáles son las principales características de la cultura organizacional en la Alcaldía Municipal de Roldanillo desde la perspectiva de un grupo de funcionarios durante los años 2022-2023?	Objetivo general: Analizar las principales características de la cultura organizacional en la Alcaldía Municipal de Roldanillo desde la perspectiva de un grupo de funcionarios, durante los años 2022-2023.
Objetivo específico 1: Reconocer las principales formas de liderazgo presentes en las dependencias que componen la Alcaldía Municipal de Roldanillo.	

Categorías de análisis	Definición de la categoría (¿Qué entienden los investigadores por ella?)	Subcategorías previas (¿Qué elementos componen la categoría de análisis?)	Técnica(s) a implementadas para el levantamiento de información	Preguntas o aspectos a indagados en la técnica
Formas de liderazgo	Lewin (como se citó en Chiavenato, 2007) desde una perspectiva psicológica hace evidente una distinción de los estilos de liderazgo, no obstante, este los especifica en tres tipos: el <i>autocrático</i> : el líder asume las decisiones e impone órdenes al grupo; el <i>liberal</i> , el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control sobre estos; y <i>democrático</i> , el líder conduce e informa el grupo	Toma de decisiones: Teniendo en cuenta que se reparten unas labores para cada uno de los(as) secretarios(as), es importante reconocer el procedimiento llevado a cabo en la delegación de dichas tareas, el recibimiento de estas directrices por parte de los colaboradores, junto con el nivel de comprensión que han desarrollado los secretarios frente a las opiniones de los	Se realizó un grupo de discusión con 8 secretarios de la alcaldía, adscritos a las Secretarías de Desarrollo Social y Educativo, Gobierno, Desarrollo Institucional, Hacienda, Agricultura y Medio Ambiente, Cultura y turismo, Planeación,	• ¿Cómo se delegan las tareas dentro de sus dependencias? • ¿Qué tanto tienen en cuenta las opiniones de los funcionarios? • ¿Cómo permiten a los funcionarios dar su opinión frente a los temas de la Secretaría? • ¿De qué manera tiene en cuenta las opiniones de los funcionarios en la toma de decisiones? • Cuando se delegan las tareas para cada colaborador ¿Cómo creen que esta decisión es recibida por los funcionarios?

	incentivando la participación de las personas.	funcionarios y los mecanismos que propician para la participación de estos con respecto a los asuntos de la Secretaría.	Infraestructura y Control interno	
		Comunicación descendente: Se resalta únicamente la comunicación desde una mirada jerárquica, mediante la cual, cada uno de los secretarios dan cuenta de su actitud en relación con las diversas críticas recibidas por parte de los funcionarios dentro de su dependencia, lo que a su vez comprende esa forma en la que se dirigen a estos en determinadas situaciones, como por ejemplo, en el momento de dar una orden y por último, esas relaciones que, desde sus posturas personales se gestan con sus equipos de trabajo.		• ¿Han recibido críticas destructivas o constructivas por parte de los funcionarios? si esto es así ¿Cómo han sido recibidas? • ¿Cómo ejercen su liderazgo? es decir, ¿Cómo se dirigen a los funcionarios en el momento de dar una orden o directriz? • De manera general, ¿Cómo son sus relaciones con los funcionarios dentro de las dependencias en las que están adscritos?
		Motivación laboral: Con esta se indaga acerca de la participación en cada dependencia, es decir, si es activa o no y la forma en la que estos la catalogan, asimismo, reconociendo la		• ¿Cómo consideran que es la participación dentro de su equipo de trabajo? • Cuando se presenta una dificultad de carácter laboral dentro de sus

		manera en que los secretarios de cada dependencia incentivan a su equipo de trabajo para el logro de sus objetivos, mediante diferentes acciones y en distintos momentos, así como las acciones que lleva a cabo frente a los inconvenientes laborales o familiares que estos puedan presentar y los llamados de atención que eventualmente realicen.		dependencias ¿Cómo realizan un llamado de atención? • ¿Cómo apoyan a los funcionarios de sus dependencias cuando estos presentan inconvenientes laborales y/o familiares? • Teniendo en cuenta que en todo lugar de trabajo se llevan a cabo unas motivaciones a los colaboradores ¿Cómo consideran que han incentivado a los funcionarios? • ¿Qué cualidades considera son fundamentales para desarrollar su cargo en la dependencia?
--	--	--	--	---

Anexo 7. Matriz de operacionalización del objetivo 2

Integrantes: Diana Carolina Llanos y Madeleine Cardona	
Pregunta de investigación: ¿Cuáles son las principales características de la cultura organizacional en la Alcaldía Municipal de Roldanillo desde la perspectiva de un grupo de funcionarios, durante los años 2022-2023?	Objetivo general: Analizar las principales características de la cultura organizacional en la Alcaldía Municipal de Roldanillo desde la perspectiva de un grupo de funcionarios, durante los años 2022-2023.
Objetivo específico: Indagar las principales dificultades en la comunicación de los colaboradores de la organización, reflejadas en las diferentes dependencias de la Alcaldía Municipal de Roldanillo.	

Categorías de análisis	Definición de la categoría (¿Qué entienden los investigadores por ella?)	Subcategorías previas (¿Qué elementos componen la categoría de análisis?)	Técnica(s) a implementadas para el levantamiento información	Preguntas o aspectos a indagados en la técnica
Comunicación organizacional	Piñuel (2010) menciona algunas dimensiones que, según este, siempre están insertas en el juego de la comunicación entre actores, expresando que: Ejecutantes,	- Rol: es el que desarrollan los miembros de la entidad, a partir del ejercicio de la interacción con otros.	Se realiza un grupo focal con 17 participantes funcionarios de la Alcaldía municipal de Roldanillo.	¿Qué entienden por comunicación organizacional? ¿Cómo son las relaciones que se gestan en la organización? -entre los funcionarios de la Secretaría -entre el jefe y los funcionarios. ¿Cuáles consideran son las dificultades que han tenido en esta comunicación (organizacional) dentro de la entidad entre funcionarios?

	herramientas, producciones y orden se consideran las constantes en cualquier campo espacio temporal o situación de interacción a la que remiten tanto la transmisión de mensajes en la comunicación humana, como el capital cognitivo/emotivo que regula el comportamiento entre sujetos frente al entorno, como, en fin, las relaciones sociales en la organización. (p. 141)	Medios: los cuales hacen referencia a las herramientas tanto tecnológicas como biológicas con las que cuentan en cada dependencia para posibilitar el intercambio de información.		• ¿Con qué recursos cuentan en su dependencia para posibilitar la interacción entre colaboradores? y ¿entre funcionarios y jefes? • ¿Cómo considera que es la información que se maneja dentro de la dependencia?
		Expresiones: dan cuenta de las experiencias de carácter individual, es decir, la manera en que ha vivido los procesos, en este caso, laborales.		• ¿Cuál es su actitud al momento de recibir una orden dentro de la institución? • En el transcurso de su trayectoria laboral ¿cómo considera que han sido tenidas en cuenta sus inconformidades frente a algún asunto laboral?
		Orden: hace alusión a las pautas, códigos o procedimientos que se instauran desde la entidad, a los cuales deben someterse todos los colaboradores dentro de esta.		• En el momento de solicitar alguna asesoría o claridad con su jefe ¿Cuál es el proceso que tiene que realizar? • ¿Qué tan oportunas son las respuestas de sus jefes a sus solicitudes dentro de la dependencia? • ¿Cómo considera que han sido las reuniones del personal dentro de la alcaldía? • ¿Qué tan importante cree que es el tema de la comunicación dentro de la organización?

Anexo 8. Matriz de operacionalización del objetivo 3

Integrantes: Diana Carolina Llanos y Madeleine Cardona	
Pregunta de investigación: ¿Cuáles son las principales características de la cultura organizacional en la Alcaldía Municipal de Roldanillo desde la perspectiva de un grupo de funcionarios, durante los años 2022-2023?	Objetivo general: Analizar las principales características de la cultura organizacional en la Alcaldía Municipal de Roldanillo desde la perspectiva de un grupo de funcionarios, durante los años 2022-2023.
Objetivo específico: Identificar los conocimientos prácticos sobre el cargo de los funcionarios en la Alcaldía Municipal de Roldanillo.	

Categorías de análisis	Definición de la categoría (¿Qué entienden los investigadores por ella?)	Subcategorías previas (¿Qué elementos componen la categoría de análisis?)	Técnica(s) a implementadas para el levantamiento información	Preguntas o aspectos a indagados en la técnica
Conocimientos prácticos	Son conocimientos que no están desconectados de la práctica, por el contrario, conforman su saber constitutivo. Podríamos entonces llamarlos conocimientos prácticos, aunque no tanto en el sentido habitual, sino porque	Experiencia: Da cuenta de esas lecciones aprendidas que se tuvieron frente a las dificultades, el proceso de inserción, los momentos que han marcado su trayectoria y que, por ende, son	Se realizaron 10 entrevistas semi-estructuradas con los y las funcionarios(as), quienes se encuentran adscritos en la alcaldía entre los 15 y 33 años	• ¿Cuántos años llevan trabajando en la institución? • ¿En cuántas dependencias han estado inscritos? • ¿En los últimos 10 años en qué dependencia estuvo mayor tiempo? • ¿Cómo fue su proceso de inserción en la institución? • Las dificultades que tuvo en ese proceso de adaptación en la institución • Cuáles son los hitos (acontecimientos significativos) o momentos claves de su trayectoria laboral (por ejemplo, si pasó de estar en un cargo operativo a otro administrativo, etc., ya sea por estudio o destacado por desempeño).

	son saberes de la práctica (que no separan ni oponen hacer y conocer); un saber que expresa su mundo, circula en él y contiene, en cierto modo, el movimiento de la práctica, estando a disposición de los practicantes. Son conocimientos útiles. (Heler, 2010,p. 114)	significativos, entre otros. Por tanto, la información que se recogió frente a esta subcategoría se evidencia en las siguientes preguntas, que, si bien es una entrevista semiestructurada, las mencionadas guiaron el conversatorio formal.		• ¿Con qué tipo de población ha trabajado a lo largo de su experiencia en la administración pública? • ¿Cuáles son sus conocimientos frente a las características del municipio y la entidad? (Como la historia, la misión, visión, características poblacionales, etc.) • ¿Reconoce los objetivos institucionales? ¿Cómo ha contribuido con su labor al logro de los objetivos institucionales? • ¿Cómo ha sido la alianza de la dependencia con otras entidades externas a la entidad y cuál ha sido el aporte de estas? (por ejemplo, si hubo una entidad con la que fue más fácil trabajar y tuvo resultados positivos). • ¿Cuáles son las dificultades que ha tenido en su función dentro de la alcaldía?
		Valores: Aquellos aterrizados a la institución, a pesar de que las experiencias tienen un carácter particular y todos los funcionarios no vivencian su labor dentro de la alcaldía de la misma forma, incorporan unos determinados comportamientos, habilidades, forma		• ¿Qué valores ha interiorizado en el transcurso de su trayectoria laboral? ¿Cómo los ha puesto en práctica? • ¿Qué valores cree que son los más importantes para ser un buen funcionario público en la administración municipal? • ¿Para usted qué es ser un buen funcionario público en la administración municipal? • ¿Qué habilidades cree que debe tener una persona que ejerce su función dentro de la alcaldía municipal? (Algo más allá de lo técnico, como de carácter humano, capacidad de gestión, etc). • ¿Qué cree que no debería hacer un funcionario público?

		de ser “un buen funcionario”, etc, a partir de los cuales se tiene en cuenta la categoría anterior.		
		Identidad laboral: Tiene que ver con la función más específica del colaborador, teniendo en cuenta sus relaciones interpersonales dentro de la organización, así como los procesos que se manejan a nivel interno y las herramientas o saberes que se dejan a un posible nuevo funcionario que termine ocupando su cargo.		• ¿Reconoce la función de las demás dependencias? (por ejemplo, el conocimiento que tiene frente a las demás dependencias y la relación de estas y la propia dependencia en la que están adscritos). • Resuma con un paso a paso cómo se manejan los procesos que usted lleva a cabo en la dependencia para alguien que llegue nuevo a esta. • Mencione lo que sabe de la dependencia • Desde su conocimiento ¿Qué debería saber una persona que llega a la dependencia a ocupar su cargo?