

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANSERMANUEVO VALLE DEL CAUCA

JOHNNIER ANDRES MONTOYA OSPINA
ANGIE KATHERINE VERGARA GARCIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2018

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANSERMANUEVO VALLE DEL CAUCA

JOHNNIER ANDRES MONTOYA OSPINA
ANGIE KATHERINE VERGARA GARCIA

Proyecto de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador
de Empresas

Director:
Harold Paul Ávila
Magister en Administración
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartago Valle del Cauca, 27 de abril 2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por darme la sabiduría, que a pesar de las dificultades siempre me dio la fortaleza para seguir adelante y poder culminar este gran logro. A mis padres Alberto Montoya Marín y Rosalba Ospina Morales, mi hermana Lizeth Dayana Montoya Ospina, por su apoyo, su esfuerzo, su motivación que han dado en la vida y más durante el camino de mi carrera profesional.

Johnnier Andrés Montoya Ospina

Le dedico este trabajo a DIOS, por permitirme culminar, este logro tan importante en mi vida. A mis padres Walter Vergara y Nelly Agudelo, por su amor e incondicional apoyo en este gran proceso, quienes me han inculcado respeto, responsabilidad y demás valores que me han formado para ser una persona de bien, a mis hermanos Alejandro y Stefanie por su acompañamiento y amor durante este gran proceso, ustedes son el pilar fundamental de mi vida.

¡LOS AMO!

Angie Katherine Vergara García

AGRADECIMIENTOS

Primero damos las gracias a DIOS por permitirnos llegar a este punto de nuestras vidas, por darnos la sabiduría y responsabilidad para terminar satisfactoriamente este logro. A nuestras familias por su apoyo incondicional en el transcurso de esta etapa que fue culminada con esfuerzo y dedicación. Agradecemos a la Universidad del Valle por abrirnos sus puertas y formarnos como los mejores profesionales, para dar cumplimiento al slogan de nuestra alma mater “LA MEJOR PARA LOS MEJORES”, a nuestros profesores por su motivación, compromiso, apoyo y dedicación. A nuestro director de grado Harold Paul Avila, por su compromiso e incondicional acompañamiento en este proceso, donde nos brindó su sabiduría y experiencia. También, a la Administración Municipal de Ansermanuevo Valle por apoyarnos y hacer de este un proyecto posible.

Johnnier Andrés Montoya Ospina

Angie Katherine Vergara García

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	16
1. PROBLEMA	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. MARCO REFERENCIAL	22
4.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	22
4.2 MARCO TEÓRICO	26
4.2.1 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN	29
4.2.2 TEORÍA DEL LIDERAZGO	31
4.2.3 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO	32
4.2.4 TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN	33
4.2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL	35
4.3 MARCO CONCEPTUAL	39
4.4 MARCO CONTEXTUAL	43
4.4.1 HISTORIA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	43
4.4.1.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL	43
4.4.1.2 ESTRUCTURA FÍSICA	43
4.4.2 PAPEL QUE HA JUGADO LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL PARA EL DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE ANSERMANUEVO	44
4.4.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	45

4.4.3.1 MISIÓN	45
4.4.3.2 VISIÓN.....	45
4.4.3.3 VALORES CORPORATIVOS	45
4.4.3.4 ORGANIGRAMA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL ANSERMANUEVO VALLE DEL CAUCA periodo (2016-2019).....	46
4.4.4 RESEÑA DEL MUNICIPIO DE ANSERMANUEVO, DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA.	48
4.4.5 SÍMBOLOS	50
4.4.5.1 ESCUDO.....	50
4.4.5.2 BANDERA DE ANSERMANUEVO	51
4.4.6 ASPECTO GEOGRÁFICO Y LÍMITROFE	51
4.4.7 CIUDAD CONFEDERADA DEL CAUCA	52
4.4.8 ECONOMÍA	53
4.4.9 ATRACTIVOS TURÍSTICOS:	53
4.4.10 EDUCACIÓN	54
4.4.11 SECTOR SALUD	54
4.4.12 DECLARATORIA PAISAJE CULTURAL CAFETERO	54
4.5 MARCO LEGAL	55
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	61
5.4.1 FUENTES PRIMARIAS.....	62
5.4.2 FUENTES SECUNDARIAS	62
5.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	62
6. RESULTADOS.....	63
6.1 ANALIZAR EL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN CON EL FIN DE IDENTIFICAR SUS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y DEBILIDADES.	63
6.1.1 ANALISIS PESTEL	63
6.1.1.1 FACTORES POLÍTICOS-LEGALES.....	63
6.1.1.2. FACTORES ECONÓMICOS.....	64
6.1.1.3. FACTORES SOCIO-CULTURALES	65

6.1.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS.....	66
6.1.1.5. FACTORES ECOLÓGICOS	66
6.1.2 ANÁLISIS DOFA.....	68
6.2 ACERCAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON UNA ALCALDÍA DE LA REGIÓN, PARA TENERLA COMO MARCO DE REFERENCIA DE LA ALCALDÍA DE ANSERMANUEVO VALLE.	80
6.2.1 ANALISIS DE LA COMPETENCIA	80
6.2.2 ARGELIA EL PALACIO DE LA CORDILLERA	80
6.2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	81
6.2.9 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	87
6.2.10 BENCHMARKING	90
6.3 DIAGNOSTICAR EL ACTUAL ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE ANSERMANUEVO VALLE DEL CAUCA....	103
6.3.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	103
6.3.1.1 CLARIDAD ORGANIZACIONAL	103
6.3.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	105
6.3.1.3. PARTICIPACIÓN	107
6.3.1.4. INSTALACIONES	109
6.3.1.5. COMPORTAMIENTO SISTEMÁTICO	112
6.3.1.6. RELACIÓN SIMBIÓTICA	114
6.3.1.7. LIDERAZGO	115
6.3.1.8. CONSENSO	118
6.3.1.9. TRABAJO GRATIFICANTE	119
6.3.1.10. DESARROLLO PERSONAL	121
6.3.1.11. ELEMENTOS DE TRABAJO	123
6.3.1.12. RELACIONES INTERPERSONALES	125
6.3.1.13. BUEN SERVICIO	127
6.3.1.14. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	129
6.3.1.15. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA	131
6.3.1.16. ESTABILIDAD LABORAL	132

6.3.1.17. VALORACIÓN.....	135
6.3.1.18. SALARIO	137
6.3.1.19. AGILIDAD	139
6.3.1.20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	140
6.3.1.21. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)	142
6.3.1.22. SELECCIÓN DEL PERSONAL	144
6.3.1.23. INDUCCIÓN.....	147
6.3.1.24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	148
7. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	151
8. ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANSERMANUEVO PARA LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	154
9. DISEÑO EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL A LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE ANSERMANUEVO VALLE.....	164
10. CONCLUSIONES	170
11. RECOMENDACIONES	172
ANEXOS	180

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Antecedentes	22
Tabla 2. Matriz de impacto normativo	59
Tabla 3. Matriz DOFA	69
Tabla 4. Matriz DOFA cruzada.....	70
Tabla 5. Descripción de la competencia	86
Tabla 6. Matriz Perfil Competitivo	88
Tabla 7. Benchmarking	91
Tabla 8. Valor en porcentajes claridad organizacional.....	104
Tabla 9. Valor en porcentajes Estructura Organizacional	106
Tabla 10. Valor en porcentajes Participación.....	108
Tabla 11. Valor en porcentajes Instalaciones	110
Tabla 12. Valor en porcentajes Comportamiento sistemático	113
Tabla 13. Valor en porcentajes Relación simbiótica	114
Tabla 14. Valor en porcentajes Liderazgo.....	116
Tabla 15. Valor en porcentajes Consenso	118
Tabla 16. Valor en porcentajes Trabajo gratificante.....	120

Tabla 17. Valor en porcentajes desarrollo personal	122
Tabla 18. Valor en porcentajes Elementos de trabajo	124
Tabla 19. Valor en porcentajes Relaciones interpersonales	126
Tabla 20. Valor en porcentajes Buen servicio	128
Tabla 21. Valor en porcentajes Solución de conflictos.....	130
Tabla 22. Valor en porcentajes Expresión informal positiva	131
Tabla 23. Valor en porcentajes Estabilidad laboral	133
Tabla 24. Valor en porcentajes Valoración	135
Tabla 25. Valor en porcentajes Salario	138
Tabla 26. Valor en porcentajes Agilidad	139
Tabla 27. Valor en porcentajes Evaluación de desempeño	141
Tabla 28. Valor en porcentajes Feedback.....	143
Tabla 29. Valor en porcentajes Selección del personal	145
Tabla 30. Valor en porcentajes Inducción	147
Tabla 31. Valor en porcentajes Imagen de la organización	149
Tabla 32. Plan de Acción	155
Tabla 33. Seguimiento y control.....	165
Tabla 34. Sistematización encuestas.....	200
Tabla 35. Sistematización de la Observación	215

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Organigrama Alcaldía Ansermanuevo Valle	47
Gráfica 2. Mapa Ansermanuevo	48
Gráfica 3. Escudo Ansermanuevo	50
Gráfica 4. Bandera Ansermanuevo	51
Gráfica 5. Organigrama Alcaldía Argelia Valle	82
Gráfica 6. Mapa Argelia Valle	82
Gráfica 7. Escudo Argelia Valle	83
Gráfica 8. Bandera Argelia Valle	84
Gráfica 9. Matriz de Perfil Competitivo Para Valores	89
Gráfica 10. Matriz de Perfil Para Valores Sopesado	89
Gráfica 11. Claridad Organizacional	104
Gráfica 12. Estructura Organizacional	107
Gráfica 13. Participación	109
Gráfica 14. Instalaciones	111
Gráfica 15. Comportamiento Sistemático	113
Gráfica 16. Relación Simbiótica	115
Gráfica 17. Liderazgo	117

Gráfica 18. Consenso	119
Gráfica 19. Trabajo gratificante	120
Gráfica 20. Desarrollo Personal	122
Gráfica 21. Elementos de Trabajo	124
Gráfica 22. Relaciones Interpersonales	126
Gráfica 23. Buen Servicio	128
Gráfica 24. Solución de Conflictos	130
Gráfica 25. Expresión Informal Positiva	132
Gráfica 26. Estabilidad Laboral	134
Gráfica 27. Valoración	136
Gráfica 28. Salario	138
Gráfica 29. Agilidad.....	140
Gráfica 30. Evaluación de Desempeño.....	142
Gráfica 31. Feedback.....	144
Gráfica 32. Selección del Personal	146
Gráfica 33. Inducción	148
Gráfica 34. Imagen de la Organización.....	149

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Aplicación de Encuestas.....	207
Figura 2. Aplicación de Encuestas.....	209

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Modelo Encuesta Clima Organizacional	181
Anexo B. Modelo Encuesta Clima Organizacional	190
Anexo C. Modelo Entrevista Clima Organizacional	199
Anexo D. Sistematización de la Encuestas Ansermanuevo Valle y Argelia Valle	200
Anexo E. Registro Fotográfico	207
Anexo F. Diario de campo	212
Anexo G. Sistematización de las Entrevistas Realizadas en la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo	218

GLOSARIO

Benchmarking: Técnica para establecer comparaciones y medir rendimientos de los competidores más fuertes en el mercado.

Clima organizacional: Actitudes de los trabajadores, las relaciones interpersonales diarias, las interacciones son indicativos del clima interno.

Comportamiento: Manera en la cual se porta o actúa un individuo en la vida o cualquier otro factor social.

Cultura organizacional: Es la personalidad de la organización. Son los valores, ritos y rituales de cada empresa que la distingue de otra.

Diagnóstico: Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

Estrategias: En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Factores: Elemento o causa que actúan junto con otros.

Feedback: Realimentación o retroalimentación.

Liderazgo: Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

Motivación: Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona

Satisfacción: Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse.

Propuesta: Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin.

Mejoramiento: Acción y efecto de mejorar.

Plan de desarrollo Municipal: gestión que promueve el desarrollo social en un determinado territorio.

Plan de acción: plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas

Relaciones interpersonales: interacción recíproca entre dos o más personas

Relación simbiótica: interacción o la relación cercana y persistente entre dos organismos de distintas especies biológicas.

RESUMEN

El presente trabajo que lleva por título “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANSERMANUEVO VALLE” de la modalidad de asesoría, presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas en la Universidad del Valle, ha dado origen a la investigación para conocer el actual estado del clima organizacional, en la cual se genera una propuesta de mejoramiento para la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle del Cauca, donde se buscó conocer cuáles son todos los factores que afectan el desempeño y/o cumplimiento de las actividades de todos los funcionarios en esta entidad.

El diagnostico se realizó por medio de veinticuatro (24) dimensiones, que permitieron identificar los factores que afectan y conllevan a un inadecuado ambiente interno, brindando un análisis profundo y exacto de cada falencia de la alcaldía. Donde se realizó un plan de acción y un plan de seguimiento y control, que permita verificar el buen cumplimiento de todas las actividades planteadas, para la mejora de las debilidades encontradas.

Se diseñó una propuesta de mejoramiento, para fortalecer y mejorar las relaciones interpersonales, motivación, satisfacción y demás factores que permitan brindar un mejor servicio a la comunidad.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, Cultura organizacional, Liderazgo, Motivación, Satisfacción, Plan de acción, Comportamiento.

INTRODUCCIÓN

Las Administraciones Municipales juegan un papel importante en el desarrollo del país, ya que son la cabeza visible o extensión representativa que tiene el gobierno Nacional en cada región o localidad para garantizar a los habitantes de todo el territorio, el goce efectivo de sus derechos mediante el acceso a los programas, proyectos y actividades, diseñados y planteados para mejorar la calidad de vida de la población, teniendo como función primordial la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, a través del bienestar y el progreso colectivo. Su importancia radica en que a través de ella se alcanzan los objetivos políticos de una nación lo que significó la legitimidad y autoridad necesarias.

El sector público implica que el personal adscrito a sus instituciones cuente con una serie de características de índole social, académico y humano, que permita cumplir con el objetivo intrínseco del servicio a la comunidad, pues es la razón de ser del mismo, es por esto que el ambiente en el que se desempeñan las labores deben garantizar las condiciones óptimas para la atención de la comunidad mediante los principios de generalidad, uniformidad e igualdad, regularidad, persistencia, obligatoriedad, continuidad y gratuidad del servicio.

Actualmente el clima organizacional es de gran relevancia en todas las organizaciones, entidades e instituciones de carácter público o privado; ya que por medio de este se estudia y se analiza la conducta de los individuos, identificando factores que afectan el comportamiento y desempeño de sus funciones, buscando continuamente mejorar el ambiente laboral y el bienestar de cada uno de los colaboradores, para así alcanzar un aumento en su productividad o rendimiento y la excelencia del servicio a la comunidad. Por lo cual las entidades del estado también deben de apoyarse en elementos que permitan diagnosticar e intervenir el clima percibido por sus funcionarios.

Por lo cual, por medio de este proyecto se busca conocer el nivel de motivación y satisfacción de los funcionarios de la administración Municipal de Ansermanuevo Valle, se desarrollará una medición que permita generar un diagnóstico, y posteriormente analizar una serie de factores del clima organizacional, que inciden en la percepción que tengan los colaboradores sobre su ambiente de trabajo. Lo cual puede traer consigo muchas motivaciones, sentido de pertenecía, crecimiento personal, o por el contrario, estaría siendo reflejado por la incomodidad o inconformidad, obteniendo un mal desempeño en sus funciones, y afectando de forma negativa la prestación del servicio a la comunidad.

Los factores y/o dimensiones son tomados del modelo de medición del clima organizacional de Hernán Álvarez, el cual representa mediante veinticuatro (24) dimensiones un amplio material, el cual, permita conocer el estado del ambiente interno en que se encuentra la entidad. Permitiendo a los funcionarios canalizar sus opiniones mediante herramientas como entrevistas y encuestas; logrando obtener resultados que permiten diseñar una propuesta de mejoramiento la cual ayudará a fortalecer y mejorar todas aquellas falencias que se presentan, las cuales están enmarcados dentro de un plan de acción y de mejoramiento del clima organizacional para la entidad, como lo plantea el siguiente trabajo investigativo desarrollado en la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle del Cauca.

1. PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El ambiente laboral en que conviven cotidianamente los trabajadores, constituye un aspecto y una cultura organizacional que hace que cada uno de ellos sea diferente. El trabajador tiene que enfrentarse a diferentes situaciones dentro de la empresa, afectando el ambiente interno, lo cual, con lleva a que este se deteriore y genere desinterés, insatisfacción, depresión, inconformismo, bajo rendimiento y también provocando conflictos internos. Generando de esta manera barreras que afectan el desarrollo, cumplimiento y el progreso de todas las actividades del personal, y de esta manera viéndose reflejado en el incumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

Por tal motivo, los comportamientos de los individuos en el trabajo, no solo dependen de sus características personales sino también de la forma en que se percibe su ambiente de trabajo, como también los componentes de la organización, ya que las relaciones interpersonales y la comunicación son grandes factores que influyen en el desempeño de cada colaborador.

Paralelamente a lo anterior se puede evidenciar en el plano nacional y departamental que los procesos desarrollados por las entidades públicas, carecen de una organización idónea que les permita tener continuidad en sus funciones y tareas asignadas.

Por otra parte, las empresas del sector público, buscan brindar un servicio eficiente y eficaz a todas las personas que requieren sus servicios, por tal motivo la alta gerencia debe indagar e identificar qué factores afectan y perjudican el funcionamiento normal de las entidades.

Para las entidades públicas es una problemática que entorpece el desempeño del cargo que realiza el funcionario y es por esto que la administración Municipal de Ansermanuevo Valle se presenta un debilitamiento en los procesos que se desarrollan al interior de esta. Lo que conlleva a generar relaciones interpersonales conflictivas, poca organización, escasez de personal idóneo en cada una de las dependencias, inestabilidad laboral, deterioro de la comunicación y poca asertividad en los procesos de bienestar laboral desarrollados desde la oficina de talento humano.

Obteniendo como resultado una disminución en el desempeño, debido a la desmotivación e insatisfacción del personal que lo conforman, siendo evidente la falta de sentido de pertenencia por la entidad; lo que impide el no cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en el plan de desarrollo Municipal.

1.1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo diseñar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional que permita establecer y fortalecer estrategias de mejoramiento de la prestación de servicios a la comunidad en la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo, Valle del Cauca?

2. JUSTIFICACIÓN

El análisis del clima organizacional es indispensable para cualquier entidad pública, lo que permite ver el comportamiento del individuo cuando ejecuta sus funciones diarias en una empresa, lo que genera un acercamiento del estado en el que se encuentra el ambiente donde el trabajador realiza habitualmente sus labores y de esta manera tener un buen clima organizacional. Todas las entidades deberán de tener claro y en cuenta todas las características que motiven, satisfacen, y que alientan a todo el personal a tener un mejor desempeño dentro de dicha organización, por ende, es importante que cada una conozca su ambiente interno.

El diagnóstico es importante, ya que permite identificar cuáles son los factores que afectan y conllevan a un inadecuado o adecuado ambiente organizacional en la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle del Cauca. Se conocerá qué factores deben intervenir para la solución de esta problemática, entendiendo la percepción de cada uno de los colaboradores frente a sus actividades lo cual permitirá a los directivos encargados tomar decisiones para el mejoramiento del bienestar del colaborador, creando políticas que genere una mejora en su ambiente laboral. Cabe mencionar, que se debe tener en cuenta la relevancia social que esto ocasiona en el personal, donde se van a sentir satisfechos, con motivación de seguir trabajando hacia la ejecución de sus actividades, objetivos que se tiene como entidad pública, para así brindar una excelente prestación de servicios a la comunidad. En la administración Municipal de Ansermanuevo Valle del Cauca, se pretende verificar que debilidades o fortalezas se detectan en el análisis del problema.

El presente trabajo tiene como objetivo brindar unas bases sólidas que permitan dar inicio a una propuesta de mejoramiento o fortalecimiento del clima organizacional. Así mismo, se mejoran las relaciones interpersonales, el ambiente laboral y el trabajo en equipo; lo cual se ve reflejado en los buenos resultados para la Alcaldía de Ansermanuevo. Como se ha mencionado anteriormente, la falta de dicho sistema ha generado inconvenientes internos en la Alcaldía en cuanto a sus procesos, los cuales se ven reflejados en el bajo compromiso y sentido de pertenencia que poseen los empleados hacia el cumplimiento de los objetivos de la Administración Municipal.

Con un clima organizacional pertinente, los colaboradores de la Administración Municipal tendrán un ambiente adecuado para realizar sus labores, viéndose reflejado en sus actitudes, conductas y percepción frente a las actividades que desarrollan, como también serán más eficientes y eficaces, de esta manera obteniendo mejores resultados, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y metas trazados en su plan de desarrollo Municipal JUNTOS POR ANSERMA...NUEVO 2016-2019.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejoramiento para el clima organizacional de la Alcaldía del Municipio de Ansermanuevo Valle del Cauca.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el ambiente externo e interno de la Alcaldía con el fin de identificar sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.
- Analizar el sector al cual pertenece la Alcaldía para conocer su perfil competitivo.
- Diagnosticar el actual estado del clima organizacional de la Alcaldía del Municipio de Ansermanuevo Valle del Cauca.
- Formular el plan de acción de la empresa para la propuesta de mejoramiento del clima organizacional.
- Diseñar el sistema de seguimiento y control a la propuesta de mejoramiento para el clima organizacional de la Alcaldía del Municipio de Ansermanuevo Valle del Cauca.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se observaran trabajos de grado, e investigaciones sobre el clima organizacional en el sector público, donde se evidencia que este ha sido un tema muy estudiado; estas investigaciones definen el clima organizacional como el ambiente percibido directa o indirectamente por todos los miembros de la organización, donde muchas veces el poco acompañamiento de los líderes, afecta el comportamiento de los trabajadores.

Tabla 1. Antecedentes

TIPO	TÍTULO	AUTOR	TOMA- DO DE	LOCA- LIZADO EN	METO- DOLOG ÍA	RESULTA- DOS
Investi- gación	La influenci a de la cultura y el clima organiz acional en el recurso humano de la empres a	María José Salazar Alvarad o, Sara Velás- quez Castaño	Facultad de Psicolo- gía, univer- sidad de la Sabana	Munici- pio. Chía Depar- ta- mento. Cundina marca	Método descripti vo	Se ha demostrado que un número representativo de estudios definen el clima organizacional como las características del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectament e por los miembros de la organización

Continuación Tabla 1. Antecedentes

TIPO	TÍTULO	AUTOR	TOMA- DO DE	LOCA- LIZADO EN	METO- DOLOG ÍA	RESUL- TADOS
Trabajo de Grado	Diagnós- tico de clima organiz- acional en la adminis- tración Municip- al de santa fe de Antioqui- a.	Karin Yurani Varela Chavarri- aga Diana Carolina Ruiz.	Facultad de ciencias humanas y sociales universid- ad de Antioquia .	Municipi- o. Santa fe de Antioqui- a Departa- mento. Antioqui- a	Investig- ación de tipo cuantitat- iva	Los empleados perciben poca comunicación y acompañamie- nto por parte del líder, por lo que se deben trabajar algunos factores como comunicación entre líderes y empleados.
Inves- tigaci- ón	Diagnós- tico del clima organiz- acional en la adminis- tración Municip- al del Alto Baudó Departa- mento del Chocó y su impacto en el logro de los objetivo instituci- onales	Freddy Palaci- os Ramír- ez Fredy Javier Varga- s Morale- s	Universi- dad naciona- l abierta y a distanci- a.	Bogo- tá Colo- mbia	Estudi- o analíti- co de enfoqu- e descri- ptivo	Los empleados de la administra- ción Municipal del Alto Baudó. No perciben un buen clima organizacion- al, puesto que de ocho dimensiones sólo tres tuvieron respuestas favorables.

Continuación Tabla 1. Antecedentes

TIPO	TÍTULO	AUTOR	TOMA- DO DE	LOCA- LIZADO EN	METO- DOLOG ÍA	RESULTA- DOS
Tesis	Propuest a de mejorami ento del clima laboral de la Alcaldía de santa rosa de cabal.	John Jairo Vargas Buitrago	Universid ad Tecnológi ca de Pereira	Municipi o PEREIR A Departa mento. RISARA LDA	Investig ación de tipo cuantitat ivo en un nivel descripti vo, no experim ental, Transve rsal.	el clima laboral que se percibe al interior de la Administraci- ón Municipal de Santa Rosa de Cabal, es de un ambiente moderadamen te bueno, Con una calificación ni muy alta ni muy baja.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la investigación realizada por Maria José Salazar y la señora Sara Velásquez estudiantes de la Facultad de Psicología, de la Universidad de la Sabana Municipio de Chía Cundinamarca para el año 2009, titulado “LA INFLUENCIA DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA”. Lo cual, busca entender la cultura organizacional, como una forma específica utilizada para comprender los valores y hábitos que hacen parte del clima organizacional, lo cuales influyen en el comportamiento de los colaboradores. Haciendo énfasis en el papel fundamental que juega la Gestión del Talento Humano en las organizaciones, para el desarrollo competitivo de las empresas.

El trabajo de grado desarrollado por; Karin Yurani Varela Chavarriaga, Diana Carolina Ruiz. Sobre el “DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE SANTA FE DE ANTIOQUIA”. En el año 2015, donde se aborda el tema de diagnóstico organizacional realizado en la Administración Municipal de Santa Fe de Antioquia, se realiza una presentación de esta, así como una aproximación teórica al concepto de diagnóstico de clima organizacional, el estudio sistemático de cada uno de sus dependencias, sus características, ventajas y propuesta de una posible intervención en la entidad. A

partir del diagnóstico organizacional, se realiza una descripción del clima de la Administración Municipal de Santa Fe de Antioquia, con el fin de detectar problemas y así mismo proponer acciones correctivas, determinando las áreas de oportunidad y hacer un aprovechamiento óptimo de éstas, a partir de las percepciones de cada uno de los funcionarios.

Otra de las investigaciones que sirven de soporte en el presente documento es la investigación titulada “DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DEL ALTO BAUDÓ DEPARTAMENTO DEL CHOCÓ Y SU IMPACTO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES”. Realizada por los estudiantes; Freddy Palacios Ramírez, Fredy Javier Vargas Morales, de la Universidad nacional abierta y a distancia de la Ciudad de Bogotá. Buscando conocer el estado en que se encuentra el clima organizacional en esta administración, haciendo referencia una serie de dimensiones que interviene en la conducta de las personas como lo son la claridad, los estándares la responsabilidad la flexibilidad y el reconocimiento en los colaboradores. Para el análisis de estos datos fue utilizado el Software SPSS versión 20, y EQS versión 6.2, donde se calcularon las frecuencias, análisis de fiabilidad y los estadísticos descriptivos de las variables. En el cual el resultado del estudio en esta entidad fue mejorable.

Por último se tiene como referencia la Tesis titulada “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA ALCALDÍA DE SANTA ROSA DE CABAL”. Realizada por John Jairo Vargas Buitrago estudiante del Programa de Maestría de Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira. El cual tuvo como objetivo general identificar el clima laboral en la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal. Identificando las condiciones actuales del clima laboral en administración Municipal, la cual permita proponer un plan de mejoramiento; el desarrollo de esta investigación es cuantitativa transversal el cual se realizó una medición a las diferentes secretarías y áreas existentes. Se desarrolló mediante un instrumento utilizado “Clima 18” que mide 18 factores o variables que evalúan el clima en esta entidad, permitiendo generar propuestas que fortalecerán el ambiente de la entidad organizacional, el resultado final del estudio favorable.

4.2 MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se desarrollarán y se abordarán conceptos teóricos clave para llevar a cabo la investigación. Donde el autor; Hernán Álvarez, hace referencia al clima organizacional desde su publicación llamada “Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”, definiéndolo como “el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.”¹ Siendo este de gran relevancia para el desarrollo de este trabajo, permitiendo realizar un diagnóstico desde su modelo de estudio identificando los factores como claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistemático, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación de desempeño, feedback, selección del personal, inducción e imagen de la organización, que pueden entorpecer el ambiente gratificante en la administración Municipal de Ansermanuevo Valle del Cauca. El cual puede verse reflejado en el comportamiento, la motivación y las relaciones interpersonales de los funcionarios. Por lo cual se permitirá visualizar de manera profesional el diagnóstico que aquí se desarrolla.

Donde se abordó en primera instancia el paradigma clásico o tradicional que abarca la escuela de las relaciones humanas, en donde se busca una mayor productividad y eficacia del trabajo, de tal manera que identifica el progreso en los factores psicológicos y sociales de las personas en las organizaciones.

La teoría de relaciones humanas ha dado origen por las motivaciones, necesidades y el entorno social del hombre en la organización. Esta teoría postula que el elemento humano es lo más importante en la empresa; esta escuela ha desarrollado estudios e investigaciones para conocer las vivencias prácticas de las personas en las organizaciones, identificando los cambios de los colaboradores en sus comportamientos y relaciones frente a situaciones que se enfrentan en las organizaciones. La escuela de las Relaciones Humanas *“descubre que la organización es un organismo social, porque el hombre es un “ser social”, ya que considera que los individuos no son seres aislados sino miembros de una diversidad de grupos, por tanto destaca los grupos informales y los líderes informales”* ² donde las personas deben de estar en constante interacción con

¹ ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. 1995.

² MURILLO VARGAS, Guillermo, *et al.* Teorías clásicas de la Organización y el management, paradigmas en el desarrollo del pensamiento según administrativo pág. (12-13)

otras, ya que se necesitan para poder realizar un buen trabajo en equipo, ya que cada una aprenda de la otra, lo cual influye en el comportamiento y el desempeño de su labor, ocasionando que se presenten un deterioro del ambiente.

El comportamiento del colaborador no solo se ve reflejado por situaciones que pasan en la organizaciones sino que también “hay muchos aspectos de la vida social que no encuentran representados en la organización formal”³ los grupos primarios, secundarios inciden en el comportamiento de las personas ocasionando que se sientan satisfechas o insatisfechas lo cual influye a la hora de realizar sus actividades en la organizaciones. (Omar Aktouf) considera “que no hay ninguna razón para hacer de la escuela surgida de la experiencia de (Elton Mayo) y del movimiento llamado de las relaciones humanas un modelo teórico”⁴ considera que el estudio sobre las experiencias vividas de los trabajadores en las organizaciones, sea un estudio válido en todas las organizaciones, ya que cada organización tiene culturas y valores diferentes. “El grupo: en la construcción teórica, el grupo informal era identificado como una entidad sociológica que funcionaba según una dinámica socio-afectiva y de objetivos propios, paralelos a los de la organización”. En práctica, se descubren los factores de atracción de las personas para canalizar el funcionamiento de grupo en el sentido de los intereses de los dirigentes empresariales, concebidos como prioritarios y englobados de los intereses de todas partes coexistentes”⁵

El paradigma de Escuela de Relaciones Humanas y del Comportamiento, se describe como con “rostro humano”, que busca dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional. Lo cual, la contribución de la psicología y la sociología, consideran al hombre un ser social, dando respuesta en términos organizacionales que los seres humanos están más en función de un grupo, y que no pueden ser seres individuales.⁶ Por ende, todos los factores que afecten su ambiente laboral se verán reflejados en la prestación del servicio a la comunidad.

Por medio de la escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento; “se busca ajustar y concertar dos funciones básicas de las organizaciones, la función económica, por medio de la producción bienes y servicios garantizando un equilibrio externo, y la función social, brindar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno”.⁷ El cual sea beneficioso para el cumplimiento de los objetivos de la organización, ya que se van a sentir motivados, satisfechas con su trabajo, con un equipo de trabajo que va en busca de metas propuestas.

³Ibid

⁴Ibid

⁵MURILLO VARGAS, Guillermo, et al. Teorías clásicas de la Organización y el Management, paradigmas en el desarrollo del pensamiento según administrativo. p. (12-13)

⁶VELÁSQUEZ VÁSQUEZ, Francisco. Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo, 2002.

⁷Ibid

A continuación, nombran las características que hacen referencia al comportamiento del hombre en una organización, dependiendo según en el entorno interno y externo que este se encuentren:

1. El hombre es un ser social que debe satisfacer necesidades, las relaciones interdependientes que el hombre tiende a desarrollar y que lo llevan a vivir en grupo o en organizaciones sociales.
2. El hombre tiene capacidad para organizar sus percepciones en un todo integrado. Dicho sistema permite una organización perceptiva y cognitiva común a todas las personas.
3. El hombre tiene capacidad de comunicación.
4. El hombre es un ser con aptitud para el aprendizaje, tiene capacidad de cambiar su comportamiento y sus actitudes hacia estándares más elevados.
5. El comportamiento humano se orienta hacia la consecución de objetivos. Estos objetivos individuales son muy complejos y variables, de ahí la importancia de conocer cuáles son los objetivos humanos básicos de la sociedad para entender con claridad el comportamiento del hombre.
6. El hombre se caracteriza por un patrón dual de comportamiento. Puede cooperar o competir con los demás. Cooperar cuando sus objetivos individuales sólo puede alcanzarlos a través del esfuerzo colectivo; compete cuando sus objetivos son pretendidos por otros, que se los disputan. El conflicto hace parte de todos los procesos de la vida humana.⁸

Con lo mencionado anteriormente, se puede decir que los seres humanos se comportan según el entorno en que se encuentran, por lo que capacidad de desempeñar en diferentes labores depende de su ambiente de trabajo y donde se ve reflejado en el resultado de los objetivos. Los colaboradores de las organizaciones o entidades tienen la capacidad de enfrentarse a diferentes sucesos, con los cuales cada uno identifica la capacidad que tiene de solucionar cualquier adversidad que se presente en su entorno laboral, así cumpliendo los sus tareas diarias, objetivos y metas de la organización.

La escuela de las relaciones humanas, hace referencia diferentes teorías que influyen sobre los individuos y su capacidad de desempeñarse mejor en sus funciones obteniendo los resultados esperados. Estas teorías abarcan el clima organizacional, el cual es el reflejo de diferentes factores que ocasionan que el clima sea bueno o se malo, influyendo en el desempeño de colaboradores, el cual se ve reflejado en la motivación, el estilo de liderazgo que se presente por los altos mandos, la comunicación, el comportamiento de cada persona y las relaciones interpersonales entre los mismos funcionarios, ocasionado que la prestación de servicio a la comunidad, sea eficiente o en el peor caso ineficiente.

⁸VELÁSQUEZ VÁSQUEZ, Francisco. Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo, 2002.

4.2.1 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

La relación entre la teoría de Maslow, con el objetivo del trabajo de investigación, se relaciona al entorno a que el clima organizacional empieza cuando se identifican las necesidades (fisiológicas y seguridad) siendo estas son cubiertas, para generar una motivación en puesto de trabajo, es decir, que los funcionarios de la administración Municipal, realicen y cumplan con los objetivos trazados según el puesto a desempeñar. Siendo el salario de los colaboradores una fuente de ingreso importante para que desempeñen sus labores con esmero y motivación, pero la Alcaldía Municipal debe proporcionar unas condiciones y un espacio físico para poder cumplir con sus labores, como una oficina, un espacio agradable, estético e higiénico, donde las personas se sientan a gusto. También con un lugar para comer y/o descansar en horarios no laborales.

Cuando estas primeras necesidades estén cubiertas, el colaborador se ocupa de realizar sus funciones con más ánimo y más esmero, y se obtendrá un ambiente laboral seguro y estable. Por otra parte, los funcionarios querrán acceder a una vida saludable; disponer de garantías en prevención de riesgos y seguridad laboral. Además, buscará y se mantendrá en su trabajo según la estabilidad financiera, teniendo una confianza, y estará motivado para seguir cumplimiento con sus labores encomendadas, obtenido un excelente desempeño.

Después de haber alcanzado estos niveles básicos, el colaborador va a querer satisfacer sus necesidades de afiliación. Donde las relaciones interpersonales de la administración Municipal son necesarias las cuales influyen en el comportamiento. Si la Alcaldía potencializa la cooperación entre los funcionarios, para trabajar en equipo, aumenta el rendimiento y generará un buen clima organizacional, consiguiendo así cumplir con el del plan de desarrollo Municipal, y ofrecer una excelente prestación de servicio a la comunidad.

Los funcionarios desarrollaran nuevas motivaciones y buscarán ser exitosos en su trabajo, logrando tener el reconocimiento de sus labores, por lo cual la administración debe valorar el trabajo que realizan sus colaboradores, siendo esta indispensable para que el trabajador aumente su confianza. Tanto la imagen que tiene el resto de compañeros como la que tiene él de sí mismo será positiva y fortalecerá su personalidad.

Finalizando en la autorrealización, el colaborador querrá prosperar a nivel personal, y ascender en la administración y pertenecer a la parte directiva, donde se deberá asumir nuevos retos, lo cual pueda desarrollar su creatividad y resolver los problemas que se le presenten, logrando de esta manera liberar su máximo potencial.

Teniendo en cuenta lo anterior la teoría de la *“Motivación y Personalidad”*⁹, argumenta que hay una escala ascendente de necesidades que es necesario comprender si se desea motivar a las personas.

Abraham Maslow parte de la hipótesis que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: Fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Cuando las necesidades fisiológicas (alimento, aire, y sueño, sexo) están equitativamente bien atendidas, surgen nuevas necesidades, que se categorizan de forma general como necesidades de seguridad (libre de amenazas, seguridad de sucesos, protección), también se encuentran las necesidades sociales (de afecto, de aceptación, filiación, interacción, amor); hasta ir ascendiendo a la necesidad de estima (autoestima, logro, autonomía, reconocimiento, aceptación), Finalmente, a medida que el hombre va escalando llega a la cúspide de la pirámide la Autorrealización, donde cada individuo logra su propio potencial personal, siendo capaz de emplear sus habilidades las personas encuentran un sentido a su vida.

En cuanto a la relación entre la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, con el siguiente trabajo de investigación, podemos establecer que los factores higiénicos y factores insatisfactorios inciden el comportamiento de los funcionarios de la administración Municipal a la hora de realizar sus labores, y en la prestación de un servicio a la comunidad según su ambiente de trabajo. El factor motivacional de los funcionarios se ve reflejado a la hora de ejecutar sus funciones, por lo que, el reconocimiento de su trabajo, es indispensable para que, si sientan motivados y puedan así cumplir con sus labores, generando una satisfacción y brindando un excelente servicio a la ciudadanía, siendo la más beneficiaria, ya que van sentir bien atendidos y por ende tendrán una buena percepción de la administración.

Los factores higiénicos, tiene una amplia relación con el estudio desarrollado, ya que según el ambiente que se presente en la administración, este influye en las funciones a desarrollar del colaborador, por lo cual las condiciones físicas de la entidad deben de encontrarse en excelentes condiciones, contar con un el salario justo y las relaciones entre los compañeros deben de ser las mejores, se obtendrá un buen desempeño. Pero si estas condiciones no son óptimas, esta perjudica al funcionario, ya que tiene la capacidad de generar malestar y un ambiente insatisfactorio, el cual se ve reflejado en su comportamiento.

Según Frederick Herzberg y la teoría de los factores, clasifica los elementos de motivación del trabajo en dos categorías los que generan satisfacción (factores higiénicos y los que generan insatisfacción (factores insatisfactorios), las define como las condiciones que rodean al empleado cuando trabaja; como las condiciones físicas y ambientales del salario, los beneficios sociales, las políticas

⁹MASLOW, Abraham. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row. 1954.

de la empresa, el tipo de supervisión el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, y las oportunidades existentes. los factores higiénicos “poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.”¹⁰ Buscando evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente. Cuando estos factores son óptimos evitan la insatisfacción, ya que su influencia en el comportamiento del trabajador no logra elevar la satisfacción, pero cuando son factores precarios provocan insatisfacción. Denominándose factores de insatisfacción.

Por otro lado, factores motivacionales o satisfactorios: se representa “en el cargo, las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Produciendo un efecto de satisfacción duradero y un aumento de productividad a niveles de excelencia, superiores a los normales”¹¹. La motivación incluye sentimientos de realización crecimiento y reconocimiento profesional, los cuales son manifestados en la realización de tareas y actividades que ofrecen un gran reto. Cuando los factores de motivacionales son óptimos, aumenta la satisfacción; cuando son precarios, provocan la ausencia de satisfacción.

4.2.2 TEORÍA DEL LIDERAZGO

Siendo el liderazgo uno de los factores indispensable en el trabajo de investigar ya que el Alcalde Municipal y los jefes de las diferentes secretarías y áreas de la Alcaldía Municipal, tienen la tarea de influir de manera positiva en el comportamiento de los funcionarios, por lo cual deben de buscar motivar, ser personas receptivas, accesible, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que se requieren en la administración para poder llevar a cabo los diferentes procesos eficientemente, y poder cumplir con las metas propuestas en el plan de desarrollo Municipal. Por lo cual el liderazgo tiene una influencia en este estudio, ya que “la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional es fuertemente influenciado por el estilo de liderazgo, y que los resultados organizacional son afectados a medida que las percepción del clima sea favorable o desfavorable”¹²

La teoría del Liderazgo se define como “el proceso de influir en los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos. Es el factor definitivo que contribuye a que los individuos o grupos identifiquen sus metas,

¹⁰ HERZBERG, Frederick. The motivation to work (con Mausner, B. y Snyderman, B.). New York: Wiley, 1959.

¹¹ Chiavenato Idalberto. Introducción a La Teoría General de La Administración. México: Mc Gaw Hill. 1997, p. 75-76

¹² PONCE, S. Pérez, S. Cartujano, R. López, C. Álvarez, B. Real. Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. Global Conference in Business and Finance Proceedings, 9 (2014), pp 1031-1036

después los motivan y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas.”¹³ Influir en las demás es un proceso por cual se debe de tener claro hacia dónde se quiere llegar la organización, que se sientan motivadas y conocer las habilidades y capacidades que tiene cada persona para la consecución de las metas hay tres elementos que son la pieza fundamental para liderar influencia/apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de las metas. Estos tres elementos proporcionan una idea clara de cómo enfrentar la capacidad de liderar.

McGregor en su libro *The human side of Enterprise* (Nueva York, McGraw. Hill, 1960) propuso dos perspectivas distintas de los seres humanos: una negativa, la Teoría X, y una positiva, la Teoría Y.

La Teoría X “es un conjunto de supuestos tradicionales sobre los seres humanos. En él se asume que la mayoría de los trabajadores poseen la inclinación a restringir la producción, tiene pocas ambiciones y evitan asumir responsabilidades en la mayor medida posible”¹⁴. Son egoístas, impasible a las necesidades de la organización y reacios a los cambios. Hay que obligarlos, controlarlos y amenazarlos, para obtener un desempeño satisfactorio.

Mientras que la Teoría Y implica una “perspectiva más humanística y sustentadora de la administración de los individuos. Se apoya en el supuesto de que la gente no es inherente perezosa”¹⁵. Las personas se comprometan y desarrollan sus potencialidades, el trabajo se volverá tan natural para estos como la diversión, el reposo y el relajamiento. Por lo tanto, es responsabilidad de la dirección ofrecer un entorno agradable, en el que le sea posible a los individuos desempeñar en su trabajo todas sus habilidades que tienen.

4.2.3 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

El comportamiento del funcionario es indispensable para poder llevar a cabo con éxito las diferentes actividades en búsqueda de poder cumplir las metas propuestas en la actual administración Municipal, ofendiendo así a la comunidad un excelente acompañamiento, por lo cual es impensable generar un buen ambiente. Cabe señalar que el comportamiento de los colaboradores no depende solo de las características personales que tiene cada uno, sino también de la forma como percibe el clima de la entidad, en donde los factores como la toma de

¹³ clima Laboral [En Línea].2011. [citado 05-nov-2016]. Disponible en internet: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf

¹⁴clima Laboral [En Línea].2011. [citado 05-nov-2016]. Disponible en internet: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf

¹⁵ibid

decisiones, las instalaciones físicas, el desarrollo personal, las relaciones interpersonales, el reconocimiento de trabajo, la estructura organizacional; determinan en gran medida el comportamiento que el funcionario tendrá en el momento de desempeñar sus funciones, y en la prestación de un servicio el cual puede ser realizando con agilidad o lentitud según su motivación.

Lewin en su libro “A dynamic theory of personality”, asegura que el comportamiento humano depende de dos hipótesis; la primera es que el comportamiento humano es derivado de la totalidad de hechos simultáneos. Por otro lado, esos hechos simultáneos tienen el carácter de un campo dinámico en que cada parte del campo depende de una interrelación dinámica con las otras. Este campo psicológico es “el espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico”.¹⁶ El ambiente psicológico o comportamental es lo que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo; está relacionado con sus necesidades actuales. Objetos, personas o situaciones pueden obtener atracción (positiva) o aversión (negativa) en el ambiente psicológico. Se puede presentar positivamente y esto se debe cuando los objetos, las personas o situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes de la persona y es negativa cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño.

4.2.4 TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación en la Alcaldía Municipal es de gran importancia, ya que permite la agilidad de los procesos, un ambiente agradable y además la prestación de un servicio a la comunidad más eficiente, por lo cual la comunicación va muy de la mano con el clima en las organizaciones, especialmente en la Alcaldía Municipal, este se debe manejar correctamente, ya que permitirá a los colaboradores de la entidad sentirse cómodos y tener sentido de pertenencia, también se podrá trabajar en equipo logrando alcanzar los objetivos y metas en el periodo de la administración.

La comunicación es fundamental, ya que muchos de los problemas de las organizaciones son causados por una mala información, un rumor mal creado, lo cual afecta el desempeño de las personas, y también se enfrenta a la desmotivación del colaborador o generando conflictos que conllevan a que se presente un ambiente tenso.

La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor entienda el

¹⁶ LEWIN, Kurt. A dynamic theory of personality. Nueva York: McGraw Hill, 1935

mensaje según lo previsto. Cuando la comunicación es eficaz, brinda un puente de significado entre dos personas para que puedan cooperar entre sí lo que sienten y saben. Gracias al puente que se presenta, en ambas partes pueden cruzar sin riesgo la información de los malos entendidos que en ocasiones separa a las personas.

“Davenport y Prusak (1998), Nonaka y Takeuchi (1997), Stewart (1998), Sveiby (1998) y Morrison (1997), son los teóricos más representativas con una nueva perspectiva de la comunicación, sobre todo basada en asuntos relacionados con la transmisión del conocimiento organizacional. La complejidad del medio ambiente, donde ahora están inseridas las organizaciones, cambia el paradigma de la comunicación empresarial, hasta ahora centrado en la transmisión de información. El gran reto de la función administrativa comunicación se convierte en la transmisión del conocimiento dentro de las dimensiones interna y externa, así como para todas las direcciones y sentidos de la organización. Función básica de la organización, la comunicación se dirige a facilitar el proceso de intercambio de conocimientos, no sólo en el espacio físico común de la empresa, pero ahora también ya dentro de una realidad virtual, donde la comunicación en el ciberespacio se ha convertido, en esencial para las empresas. Otro aspecto importante de esta tendencia es la explosión de la tecnología como un objeto activador de la comunicación, especialmente con el advenimiento de la telemática. La creación de redes, la comunicación con láser, la fibra óptica y los sistemas de ordenadores centrales de conmutación creció significativamente y se extendió una idea de conectividad en el contexto de la empresa. La nueva Comunicación La comunicación ayuda y fomenta el intercambio de conocimientos; La comunicación se lleva a cabo en ambientes del ciberespacio; Las tecnologías facilitan y difunden la comunicación, interna y externamente, La comunicación es un requisito de conectividad empresarial”.¹⁷

En la actualidad las nuevas tecnologías, han sido un instrumento para las organizaciones, esta ayuda, facilita y difunde de una manera más eficaz la comunicación, interna y externamente, por ende, las organizaciones vieron la necesidad de adaptarse a los cambios del nuevo mundo, con el único objetivo de facilitar todos sus procesos.

¹⁷La comunicación en las teorías de las organizaciones. [En Línea]. 2014. [citado 08-nov-2016]. Disponible en internet:<https://es.scribd.com/document/310578047/La-comunicacion-en-las-teorias-e-las-organizaciones-El-cruzar-del-siglo-XX-y-la-revolucion-de-las-nuevas-tecnologias-Una-vision-historica>

4.2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un factor de gran importancia en la administración Municipal, ya que al generarse un ambiente interno no gratificante los funcionarios empiezan a percibir un ambiente tenso, siendo reflejado el comportamiento de los funcionarios, creando conflictos y desmotivación de las personas y la atención a la comunidad empieza ser deficiente y puede afectar los diferentes procesos internos estacándolos o siendo lentos, también las actividades, proyectos y programas en beneficio de la comunidad de Ansermanuevo.

Así mismo el clima organizacional permite a la entidad identificar las fortalezas o aspectos bien valorados, de igual modo como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuye al desarrollo de actitudes negativas que presenta los colaboradores.

En relación con el clima organizacional algunos autores han manifestado su punto de vista del clima organizacional, pero Carlos Méndez Álvarez en su libro “CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA. “Manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; donde el concepto de organización, dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.¹⁸ Por lo cual todos los factores que se presentan en la organización internamente, influyen en las actitudes, y comportamiento del colaborador, pues el hombre por ser un ser social necesita de las habilidades, capacidades de otras personas para cumplir los objetivos y metas propuestas en la organización. Por ende, se debe buscar que las relaciones interpersonales sean buenas para un buen trabajo en equipo.

Desde la entidad pública se define el clima organizacional como “el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento.¹⁹

¹⁸ MENDEZ ALVAREZ, Carlos. clima organizacional en Colombia. el imcoc: Un método de análisis para su intervención. Colombia, Bogotá: Universidad del Rosario. 2006. p. 22

¹⁹ Departamento Administrativo de la Función Pública, clima organizacional. [En Línea]. 2001. [citado 10-nov-2016]. Disponible en internet: http://www.academia.edu/14907246/DEPARTAMENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LA_FUNCION_PUBLICA

Se refiere al proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, pero se articula con el ambiente laboral en que se actúa.

Igualmente, la percepción es el punto de unión entre las condiciones de una entidad y la conducta de los empleados. El conocer, de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del servidor público.

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en (1960). Aunque sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones. Este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, que son la escuela de las relaciones humanas y la escuela del comportamiento humano.

Muchos autores han dado sus posturas acerca del clima organizacional según sus conocimientos y experiencias que ha tenido, a continuación, presentaremos una idea cronológica de los autores

Para Bruner, Los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. “Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea” (Bruner, 1992).²⁰

Según Argyris (1957) es necesario que en “la organización exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, de tal forma que se le identifique y se haga lo necesario para resolverlo.”²¹

Para Sells (1960), afirma “que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

²⁰El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. [En Línea]. 2004. [citado 10-nov-2016]. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/pdf/798/79801108.pdf>

²¹Argyris C. (1957). The individual and organization: some problems of mutual adjustment. New York: John Wiley And Son. citado por García Villamizar Guillermo Ernesto. Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga Colombia.

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

Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Según Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencia.

Dubrán (1974), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la “sensación”, la “personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización.

Gibson y sus colaboradores (1984), realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El clima organizacional, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición.

Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben, pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía,

conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Otros autores como; Reichers y Schneider (1990), lo describen como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Según Toro (2001), el clima organizacional se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes.²²

Muchos autores coinciden en que los principales factores que se presentan dentro las organizaciones, como entidades públicas o privadas, influyen en la capacidad de desempeño que tengan los colaboradores a la hora de realizar su trabajo, pues su comportamiento y actitud frente a la organización pueden cambiar, dependiendo de su ambiente laboral, de su motivación, como lo expresa Maslow en su pirámide de la jerarquía de la necesidades humanas, en el que menciona, las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento, y autorrealización. Donde hace referencia a que el ser humano, trabaja en pro de un cumplimiento de objetivos, en el que tiene necesidades que cumplir, necesidades que estando dentro de una organización, podrá satisfacer, y tendrá cada vez una aspiración y un cumplimiento de objetivos más alto.

De manera que la actitud y aptitud del funcionario en su lugar de trabajo depende de factores que influyen en su comportamiento el cual se ve reflejado en los resultados de sus funciones realizadas, afectando así todos los procesos tanto internos como externos de la entidad.

²²GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas. Colombia 2004. p. 98-100

4.3 MARCO CONCEPTUAL

La propuesta de mejoramiento en la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle del Cauca, es con el fin de optimizar el ambiente interno, brindando una mejora en la eficacia y productividad en el cumplimiento de los objetivos del plan de desarrollo Municipal.

El concepto de **CLIMA ORGANIZACIONAL** abarca todas las características de una empresa, todas las propiedades que son percibidas o captadas por las personas que laboran allí, dentro de estas características se encuentra la motivación, el liderazgo, y la comunicación interna que existe dentro de la misma. Para todas las empresas es importante conocer el estado en el que se encuentra su clima organizacional, dado a que este puede afectar los resultados de cada uno de los colaboradores dentro de esta, afectando el crecimiento o avance de la organización.

Según JAMES (1974)²³ lo define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización. Según Cornell el CO es una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros de trabajo.²⁴ Por otro lado, Gary Dressler dice que es la idea o pensamiento que tiene el individuo de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.²⁵ Dicho esto, las organizaciones deben preocuparse por el clima organizacional, este afecta la eficiencia de la empresa; las relaciones interpersonales influyen en todas las áreas de la empresa, por lo mismo se debe estudiar el comportamiento del trabajador dentro de esta.

La **MOTIVACIÓN** es esa parte de la organización, que influye en los resultados de sus trabajadores, pues constituye el éxito de cada una de las organizaciones; es donde el individuo puede cumplir los objetivos trazados por la empresa, como también donde ellos logran plasmar y satisfacer tanto sus necesidades personales como profesionales.

Algunos autores la definen como el estímulo que conlleva al colaborador a tener un buen desempeño. Mahillo define la motivación como “el primer paso que nos

²³James L. R. Y A. P. James. Clima Organizacional: una revisión de la teoría de la investigación: Boletín psicológico 1974. Pág. 1096.

²⁴GARCÍA VILLAMIZAR Guillermo Ernesto. Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. Colombia. 2008. P. 157

²⁵DRESSLER, Gary. Organización y administración, enfoque situacional. México: Prentice Hall. 1979. p. 183.

lleva a la acción.²⁶ Según Sexton²⁷ la motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance la meta deseada; Armstrong dice que la motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño.²⁸

La **SATISFACCIÓN** es la actitud que tienen los colaboradores con su trabajo, también demuestra el grado de conformidad que tienen cada uno de ellos dentro de la organización, frente a su lugar de trabajo actual, ya sea la satisfacción que tenga respecto a su remuneración, y a la labor que desempeña dentro de esta.

Naylor menciona que la satisfacción “Está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación”.²⁹ Mientras que Sundstorm lo define como “La satisfacción laboral representa una actitud del individuo hacia su trabajo, que no es otra cosa que un juicio evaluativo que refleja su experiencia pasada y presente, incluyendo su experiencia con el ambiente físico”.³⁰ Locke dice que la motivación “es el estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo”.³¹

Cuando hablamos de **CULTURA ORGANIZACIONAL**, nos referimos a todos los valores, hábitos y normas que son compartidos por todos y cada uno de los colaboradores de una organización; el funcionamiento de la misma se puede llegar a ver afectada por un mal cumplimiento de las normas.

Según Schein, indica que la cultura es “un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.³² Para Cordon, la define como “la parte de su ambiente Interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los

²⁶La motivación como necesidad del ser humano. [En línea]. 2013. [13-nov-2016]. Disponible en internet: <http://juans20.blogspot.com.co/2013/07/la-motivacion-como-necesidad-del-ser.html>

²⁷La motivación. [En línea]. 2012. [13-nov-2016]. Disponible en internet: <http://motivaciongrupob.blogspot.com.co/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>

²⁸ La motivación. Op cit.

²⁹ BLUM, Milton. Psicología industrial. Mexico. Trillas. 1976.

³⁰SUNDSTORM, Work Places: Environment and Behavior Series. Cambridge University Press, (1986)

³¹The nature and causes of job satisfaction. [En línea]. 2014. [13-nov-2016]. Disponible en internet: <http://www.sci epub.com/reference/65663>

³² SCHEIN, Edgar. Organizational Culture and Leadership. 1999

miembros de la organización que usan para guiar su funcionamiento”³³ Mientras que Robbins, menciona la Cultura Organizacional como; “una percepción relativamente uniforme mantenida por la organización; es un concepto descriptivo, tiene características comunes y estables que permiten distinguir una organización de otra”. Reafirma el concepto cuando señala que es la “percepción común que comparten los miembros de la organización; Sistema de significado compartido”³⁴

El **LIDERAZGO** es la capacidad para orientar, o dirigir, a las personas en un área específica de la empresa, donde puede mejorar e influir en el cumplimiento de sus objetivos.

Chiavenato, lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos”.³⁵ Cattell dice que “El líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo”.³⁶ Mientras que Chemers define el liderazgo como: “un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo”.³⁷

La **COMUNICACIÓN INTERNA** en todas las organizaciones o entidades, es fundamental, para que se obtengan buenos resultados, y no se vea entorpecido el funcionamiento normal de esta.

Pizzolante, define la comunicación interna o corporativa “como situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global”.³⁸ Piñuel señala que “la comunicación al interior de la empresa o institución es, pues, consustancial con la organización; sin embargo, el desarrollo de una política de comunicación no siempre se ha considerado consustancial con el desarrollo de una política de organización. Ahora bien, desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización”³⁹ mientras que Capriotti presenta el concepto de comunicación interna como “el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para

³³ CORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. 1998. p. 471.

³⁴ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica. 1997.

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. México. Mc Graw-Hill. 1993

³⁶ CATTELL, Raymond. Teoría de rasgos. 1951

³⁷ El liderazgo, la personalidad y los valores. [En línea]. 2016. [14-nov-2016]. Disponible en internet: <https://liderazgoesaccion.wordpress.com/2016/09/29/el-liderazgo-la-personalidad-y-los-valores/>

³⁸ PIZZOLANTE, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Colombia. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. 2004.

³⁹ PIÑUEL RAIGADA, José Luis, Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones. España. Síntesis. 1997. P. 12

relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicarse con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades”.⁴⁰

Es importante que todas las empresas exista un buen clima organizacional, pero este no es posible si no se presenta una comunicación interna adecuada entre los funcionarios, ya que la falta de diálogo y transmisión de información entorpece el funcionamiento adecuado en realización de las funciones; por lo que se debe trabajar en la implementación de estrategias y acciones enfocadas que permitan el mejoramiento de la comunicación y a su vez, el clima organizacional.

Lo que conlleva a tener óptimos resultados para la Alcaldía y sus colaboradores, se evidencia por medio de la satisfacción que tienen los empleados en su lugar de trabajo, por lo que no se debe dejar de generarle al empleado una motivación y un sentido de pertenencia que se refleje en el liderazgo por sus funciones, que lleven al cumplimiento del plan de desarrollo Municipal.

⁴⁰CAPRIOTTI, Paul. Branding Corporative. Chile. Colección libros de empresa. 2009. p. 39.

4.4 MARCO CONTEXTUAL

4.4.1 HISTORIA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

4.4.1.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL

El 20 de Julio de 1.925, se inauguró el Municipio. Para tal acto, la ciudad se llenó de júbilo vistiéndose de gala. Se adornaron las calles con arcos, festones, cadenetas de vistosos colores. Jamás se había visto tanta gente en Anserma. La Gobernación del Valle del Cauca, nombró como nuevo Alcalde de Anserma, en su nueva vida política administrativa al señor Don Miguel Cadavid. Desde que asumió su cargo se propuso hacer una excelente gestión de gobierno que redundara en progreso material para toda la comunidad. Se estableció el servicio telefónico que enlazaba la población con toda la red de telefonía nacional. Se estableció el servicio de telégrafo. Se construyó una carretera hacia el puente de Anacaro, sitio a donde arribaban los buques de navegación fluvial por el Río Cauca, fundamental medio de transporte en esa época. Se dio principio a la negociación de una planta eléctrica para el Municipio con una factoría alemana. Se puede decir que la obra de Gobierno de Don Miguel Cadavid fue histórica y fundamental para que el Municipio tomara rumbos de progreso y bienestar para sus habitantes.

En el año de 1.987 se tuvo como primer Alcalde Popular a la Doctora Carmen Tulia Carmona Rentería. Hasta el momento actual han existido 94 Alcaldes, de los cuales 13 han sido militares.- En 1.962 asesinaron a un Alcalde en su mandato que fue el Teniente Rudesindo Jaramillo Escobar.

4.4.1.2 ESTRUCTURA FÍSICA

Contaban los antepasados, que Santa Ana de los Caballeros de Anserma, tenía su propia casa consistorial o casa de los virreyes, donde se reunía la Monarquía española. Esta casa estaba ubicada donde actualmente se encuentra el edificio de la Alcaldía Municipal.

La Edificación de la Alcaldía estuvo ubicada hasta el año de 1.969, en la Carrera 4ª. No. 7-36, (Inmueble demolido en el año 2.000), continuo al sitio donde está ubicada actualmente, frente al Parque Municipal, cuya dirección es la Carrera Cuarta (4ª) entre Calles 6ª. Y 7. Número 7-09 esquina. El predio es un ejido del Municipio, y el adelanto de la construcción del primer piso fue Gestionada en el Año de 1.968 dentro de la Administración de Pablo Emilio Ávila como Alcalde, por el Doctor Rodrigo Lloreda Caicedo (Q.e.p.d) según consta en la Placa que está a la entrada de este edificio; el proceso consta en desarrollo de las Ordenanzas 20 de 1.958, y Posteriormente mediante la ordenanza No. 1 del 27 de Agosto de 1.970 se dispuso la continuación del Palacio (en ese entonces departamental), y

luego una reforma y una adecuación del segundo piso en la Administración de Danilo Ocampo Gómez, Alcalde 1.995-1.997. El título de propiedad está contenido en la Escritura Pública Número 0039 del 29 de enero del 2.002 de la Notaría Única del Municipio.

4.4.2 PAPEL QUE HA JUGADO LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL PARA EL DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE ANSERMANUEVO

El municipio de Ansermanuevo Valle, como entidad territorial del estado, busca brindar a todos los Ansermenses un mayor bienestar. En el transcurso del tiempo se han buscado mecanismos para para el crecimiento y desarrollo del municipio; se caracteriza por ser muy montañoso, cuenta con una extensión territorial de 346 m2, de los cuales el 98% es rural, mientras 2% restante es urbano, por dichas condiciones territoriales hacen que su actividad económica principal de desarrolló sea en el sector agropecuario como: café, caña de azúcar plátano, hortalizas, frutas. Sin desconocer la gran importancia que se tiene en el sector industrial calado y el bordado, la producción de ladrillo, trapiches paneleros y por parte del sector turístico que también es un fundamental para el desarrollo.

La Alcaldía de Ansermanuevo brinda programas agropecuarios, sociales, de salud, empresariales, educativos los cuales ofrecen a los Ansermenses servicios eficientes y eficaces que contribuyen a la mejora de la calidad de vida de cada habitante. Desde cada secretaría de las administraciones Municipales se ha buscado brindar un progreso y evolución; la subsecretaría de desarrollo rural y medio ambiente brinda programas como cadena de café especiales del paisaje cultural cafetero, cadena de cacao-chocolate, seguridad alimentaria, cadena de caña de azúcar, cadena hortofrutícola, especies menores, especies mayores, cultivos promisorios, fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa; proyección y conservación ecosistema, programas de cultura y educación ambiental, los cuales contribuyen a que el municipio sea un lugar en constante crecimiento.

En el 2011 Ansermanuevo fue declarado por UNESCO la con otros municipios de la región paisaje cultural cafetero “por ser ejemplo excepcional de un paisaje sostenible y productivo, que se adapta a características geográficas y naturales únicas en el mundo”.⁴¹ Lo cual ha sido de gran importancia para posicionarse como un atractivo turístico del occidente colombiano, además cuenta con unos de los mejores voladeros de parapente de la región.

La secretaría de salud y desarrollo social busca mecanismos para mejorar y contribuir que los Ansermenses tengan servicios de salud eficiente, los cuales cuenten con un carnet de salud. En la parte educativa se han brindado apoyo a las

⁴¹ARCHIVO HISTÓRICO, Ansermanuevo Valle del Cauca.

instituciones educativas desde infraestructura, desayunos escolares, rutas escolares, becas estudiantiles, hasta útiles escolares y uniformes.

4.4.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.4.3.1 MISIÓN

Recuperar la confianza en lo público promoviendo el liderazgo colectivo, la inclusión y la justicia social en el marco de una ciudad plena de oportunidades, con una educación de calidad con cobertura total, unos servicios de salud eficientes, eficaces y oportunos, sostenible en lo ambiental, con un agro fortalecido, y comprometido con el fomento del empleo, para que se consolide progresivamente el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes en armonía con el medio ambiente y los recursos naturales, para posicionarlo como un municipio polo de desarrollo.

4.4.3.2 VISIÓN

Ansermanuevo en el año 2032 será un municipio productivo y competitivo en lo regional y nacional, fortalecido en lo ambiental, turístico, artesanal, y empresarial, con una calidad de vida óptima de sus habitantes generadora de oportunidades de igualdad y justicia social con una administración que genere confianza por el manejo transparente y sostenible de sus finanzas, modelo de gestión pública socialmente incluyente, humana y productiva.

4.4.3.3 VALORES CORPORATIVOS

- Transparencia
- Ejemplaridad
- Responsabilidad
- Eficacia
- Superación
- Igualdad
- Tolerancia
- Anticorrupción

Actualmente la administración Municipal de Ansermanuevo cuenta con 114 trabajadores, de los cuales 47 se encuentran en contrato de nómina, y los 67

restantes

como

contratistas.

La Administración Municipal se encuentra Encabezada por Alcalde Municipal Médico Juan José Buitrago Valencia elegido para el periodo comprendido entre 2016 -2019. Conformada por cuatro secretarías y una subsecretaría distribuidas de la siguiente forma:

- Secretaría de Gobierno y Administrativa: Sandra Viviana Alzate Romero.
- Secretaría de Infraestructura y Planeación: Isabel Cristina Granada.
- Secretaría de Salud y Desarrollo social: José Francisco Aponte.
- Secretaría Financiera: Martha Cecilia Penilla Barahona.
- Subsecretaría de Desarrollo Rural y Medio Ambiente: James Castro Nagles

4.4.3.4 ORGANIGRAMA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL ANSERMANUEVO VALLE DEL CAUCA periodo (2016-2019)

La Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle del Cauca (2016-2019), se encuentra estructurada de la siguiente forma: como primer grado el Despacho del Alcalde, de la cual se desprende la Oficina de Control Interno, se divide en cuatro Secretarías que son la primera (1) Secretaría de Gobierno y Administrativa de las cual están ligadas las siguientes dependencias: Contratación, Documental y Comisaria de Familia; segunda (2) Secretaría de Infraestructura y Planeación dependencias: Subsecretaría de Infraestructura y Planeación; tercera (3) Secretaría de Salud y Desarrollo Social dividida en las siguientes dependencias: Dirección local de Salud, Desarrollo Rural y del Medio Ambiente, Régimen subsidiado y Cultura y Turismo; como cuarta y última tenemos la Secretaria Financiera dividida en Presupuesto, Tesorería, Recaudos, Industria y Comercio.

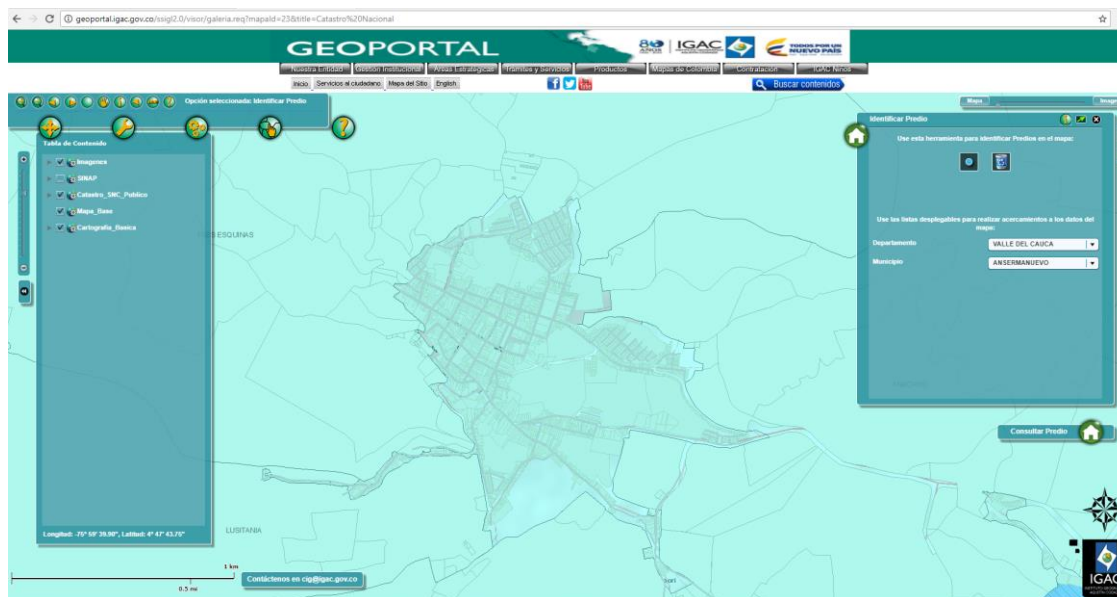
Gráfica 1. Organigrama Alcaldía Ansermanuevo Valle



Fuente: Página web www.ansermanuevo-valle.gov.co/

4.4.4 RESEÑA DEL MUNICIPIO DE ANSERMANUEVO, DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA.

Gráfica 2. Mapa Ansermanuevo



Fuente: IGAC Instituto Geográfico Agustín Codazzi

NOMBRE DEL MUNICIPIO:	Ansermanuevo
Departamento	Valle del Cauca
Número del Nit	800100532-8
FECHA DE FUNDACIÓN:	15 de agosto de 1.539
FUNDADOR:	Capitán JORGE ROBLEDO
Declarado MUNICIPIO:	Mediante Ordenanza del 29 de abril de 1.925.

ALTURA:	1.035 Mtrs. S.N. del mar.
TEMPERATURA PROMEDIO:	23° C repartidos en cálido; medio y en frío.
EXTENSIÓN:	361 Km²
POBLACIÓN:	19.563 (DANE 2015)
Distancia en Kms. A Cali:	201 Km. (2:30 Horas)
Primeros Habitantes:	Buchitolos, Jamundíes, paeces, pijaos, Quimbayas, llamas, Chocoes, Caticos, ocaches, Gorriones, Lilís y Apichintes.
Gentilicio:	ANSERMENSE
DIRECCIÓN ALCALDÍA:	Carrera 4ª. Número 7-09
Email	contactenos@ansermanuevo-valle.gov.co
Teléfonos y Fax:	205-2118, 2052183 y 2052418

4.4.5 SÍMBOLOS

4.4.5.1 ESCUDO

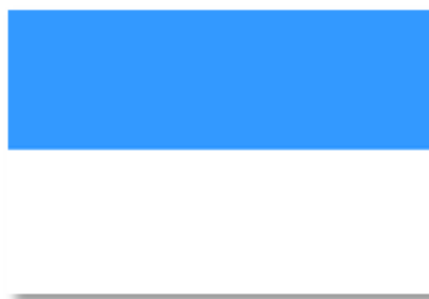
Gráfica 3. Escudo Ansermanuevo



- Corona Real: Se ciñe en su frente, Ubicada en la parte superior esta corona representa el sometimiento y obediencia al REY DE ESPAÑA, como suprema autoridad sobre estas tierras la cual es de color dorado.
- Cinta Emblemática: Una cinta Amarilla, con el nombre “ANSERMA CIUDAD CONFEDERADA”, este texto se debe a que Ansermanuevo hace parte de las ciudades confederadas entre las cuales se encuentran Caloto, Toro, Cartago, Buga y Cali.
- Cinta Divisoria: Cinta amarilla y en sentido diagonal adornada con letras góticas en negro las cuales dicen: DIOS-PATRIA-PROGRESO Campo Sembrado: Representa tierra fértil, cultivos, colinas y valles demostrando la variedad de climas y cultivos.
- El Sol: Sol dorado y radiante (Sin ocaso) representativo de la corona española.
- Bandera: adorna el escudo

4.4.5.2 BANDERA DE ANSERMANUEVO

Gráfica 4. Bandera Ansermanuevo



Fue escogida como bandera de Ansermanuevo, la que las ciudades confederadas acordaron en la junta provisional de Gobierno en Acta de fecha 26 de junio de 1.811, está compuesta de dos fajas horizontales, en colores AZUL CELESTE y BLANCO, bordada de plata. Elegida en Junta de Gobierno de las ciudades confederadas: Caloto, Toro, Cartago, Buga, Cali y Ansermanuevo.

La Primera fundación se hizo con el nombre de “VILLA”, no ciudad, y se le dio el nombre de SANTA ANA. Inicialmente se acometió la construcción de una iglesia con el nombre de SANTA MARÍA DE LOS CABALLEROS. Tuvo los nombres de SAN JUAN, SANTA ANA, VILLA DE ANCERMA o simplemente ANSERMA.

ANSER: Significa SAL, MA, tierra (la sal era riqueza en el Municipio).

Con base en los términos dados para su fundación y para la iglesia, dio origen al de Santa Ana de los Caballeros, y más frecuentemente, SANTA ANA DE ANSERMA, o simplemente ANSERMA.

Por Decreto 1301 del 27 de noviembre de 1.908 fue relegado este territorio a corregimiento de Cartago. Este hecho se revirtió el 1 de Julio de 1925, donde por Ordenanza 029 fue creado como Municipio, siendo el mayor gestor de este hecho, el doctor Bugueño, Alejandro Cabal Pombo.

4.4.6 ASPECTO GEOGRÁFICO Y LIMÍTROFE

Ansermanuevo, Municipio ubicado en el Departamento del Valle del Cauca, gracias a su longeva existencia es un pueblo que ha suscitado grandes controversias históricas, narradas desde su fundación legendaria y épica, pero también rodeadas de controversias, especialmente en lo que atañe a su fundación.

La mayor parte del territorio del Municipio de Ansermanuevo es montañoso y su relieve corresponde a la Cordillera Occidental, destacándose entre otros accidentes geográficos o montañosos las cuchillas caminales, Diamantina, La Chiquita, las vueltas y Santa Bárbara, Los altos care perro, Cascarillo, indio, Morro Rico, Pan de azúcar.

Limita por el Norte con el Municipio de El Águila y el departamento de Risaralda; por el Oriente con Risaralda y el Municipio de Cartago; por el Sur con Toro y Argelia; por el Occidente con los Municipios de Argelia y El Cairo.

Su extensión superficial alcanza a 308 Km², distribuidos en piso cálido 89 Km²; medio 200Km². Y río 19 Km²; regada por los ríos Cañaveral, Catarina, Cauca y Chanco y algunas corrientes menores.

Dentro del aspecto jurisdiccional un (1) Juzgado Promiscuo Municipales, nos rigen haciendo parte de él, las Inspecciones de Policía de Anacaro, El Billar, El Roble, El Vergel, Gramalote, La Cabaña, Lusitania, San Agustín y Tres Esquinas.

Su división geográfica está establecida por en la parte urbana cuenta con 14 calles y 11 carreras, donde se encuentran ubicados los siguientes sectores : Almendros, Vivienda obrera, Bolívar, Chapinero, El Centro, El algarrobo, El Columpio, Calle Real, El crucero, El prado, El reposo, La Bomba, La Ceiba, Las colinas, Laureles, Lorenzo Ángel, Nuevo Horizonte, Plaza vieja, Protecho, Pro-vivienda, Pueblo Nuevo, Trocaderos, Villa Colombia, Villa San Juan, etapa, Alto bonito, Matadero, Salazar, Los manguitos, El Piloto, La Inmaculada. Del mismo modo el área rural Asentamientos principales: El Villar, Vergel, Anacaro, Gramalote y Salazar. Asentamientos secundarios La Cabaña, San Agustín, Hondura, El Roble, Tres Esquinas, La Diamantina. Y Asentamientos menores: La Pedrera, La Primavera, El Real Brillante, El Consuelo, La Manuela, La Puerta, Palo Negro, Santa Bárbara, Quiebra del Roble, El Real Placer, Lusitania, El Diamante, Las Palomas, La Mesenia, La Playa, La Esperanza, La Divisa, Yarumal, El Castillo, La Popalita, Bajo Tigre, Alto Tigre, El Pedral, El Brillante, El Café, El Placer, Calabazas y la Florida.

Por otro lado, se contempla que está constituida actualmente por 4.963 viviendas para un número de 5.051 hogares, representando el 11% de hacinamiento, constituyendo así un alto porcentaje de personas y familias en condiciones de aglomeración en casas tipo inquilinatos.

4.4.7 CIUDAD CONFEDERADA DEL CAUCA

En el año de 1.811 y para atender a las solicitudes de la junta suprema de Gobierno ubicada en Bogotá y a las recibidas desde Cali, que proclamó su independencia, como consecuencia de los hechos que ocurrieron al 3 de Julio en Cali y al 20 de Julio en Bogotá, se confederaron las ciudades de Anserma, Caloto,

Toro, Cartago, Buga y Cali, entrando en un tratado por medio delegaciones de sus cabildos, alianza pionera que valió para que se llevara en el suelo colombiano, a base de absoluta independencia política, militar y guerrera.

4.4.8 ECONOMÍA

Se base principalmente en la agricultura, la ganadería, la minería y la explotación forestal. Sobresalen los cultivos de café, maíz, algodón, caña panelera, frijol, yuca, plátano, banano, tomate, aguacate, cítricos. Se destaca la producción de ladrillo y teja artesanal. Los Bordados y Calados en tela, el Café, la Ganadería, la Guadua, la producción de Caña de Azúcar en el plan para la producción de azúcar y alcohol carburante en el Ingenio Risaralda, y la de Ladera para la producción de Panela. La producción de ladrillo y el deporte de aventura extremo como es el Parapentismo.

En el subsuelo se ha hallado abundante oro, aparte de otros minerales pre-explotados. De otra parte, Ansermanuevo es un gran productor de ladrillo y teja, por tener un suelo rico en arcilla, materia prima para estas confecciones.

En la parte artesanal e industrial, Ansermanuevo ha tenido un notable crecimiento especialmente en las artes de calados y bordados, en cuya área se halla comprometido un considerable número de personas, lo que ha proporcionado que la administración Municipal en cabeza de su alcalde, la incluya en el Plan de desarrollo como una prioridad.

Cuenta el Municipio con la entidad Bancaria denominada Banco Agrario, está también la Cooperativa de Caficultores, El Comité de Cafetero; Cafesalud y Barrios Unidos.

4.4.9 ATRACTIVOS TURÍSTICOS:

Ansermanuevo dista de Cali 201 Km; está unida por carreteras asfaltadas con: Cartago, El Cairo, Argelia, Toro, El Águila y San José del Palmar Chocó, con excelente servicio de transporte interMunicipal (Buses, microbuses y taxis).

Gracias a su situación geográfica, Ansermanuevo ofrece un positivo futuro turístico, que la hace hoy objeto de ambiciosos proyectos, pues estando enclavada en la cordillera, su topografía se reparte hacia la llanura en donde concluye el Valle del Cauca, forma en el Corregimiento de San Agustín un balcón desde donde se hace visible el Valle, el eje cafetero y el departamento del Chocó.

Ansermanuevo se encuentra, además en un sitio estratégico para el vuelo libre, gracias a su desnivel, condiciones climáticas, con térmicas potentes y turbulentas, que hace de nuestra región sitio ideal para la práctica de parapente, que la convertido en una gran alternativa para todo tipo de pilotos que desean, no solo volar en un maravilloso paisaje, sino también para aquellos que disfrutan del vuelo

de “Croos”. Todo esto, originó la convocatoria al primer encuentro nacional de parapente celebrado en Agosto de 1.997 en nuestro municipio; se cuenta con el Estadio Municipal.

4.4.10 EDUCACIÓN

El Municipio de Ansermanuevo Valle del Cauca, cuenta con dos Colegios diurnos de Bachillerato, que se denominan “EL COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA”, a cargo del Licenciado Héctor Bueno, y el COLEGIO SANTA ANA DE LOS CABALLEROS, de quien por más de 35 años fue dirigido por el Licenciado Bernardo Arismendy Correa, le sucedió Lic. Consuelo Duque (2.001); y un Colegio Nocturno, Mariscal JORGE ROBLEDO, cuyo Rector actual es el Licenciado Orlando García, quien le sucedió a William Severo; Igualmente es de manifestar que también contamos con la modalidad de estudio en la Concentración El Placer. Contamos también con 42 escuelas rurales y siete (7) urbanas.

4.4.11 SECTOR SALUD

El Municipio de Ansermanuevo Valle del Cauca, cuenta con actualmente con el Hospital Santa Ana de los Caballeros “Empresa Social del Estado”, fundado el 10 de noviembre de 1938. Es una entidad de categoría especial de carácter público y descentralizado del orden Municipal, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa sometida al régimen jurídico previsto en la Ley 100 de 1.993.

4.4.12 DECLARATORIA PAISAJE CULTURAL CAFETERO

Ansermanuevo Valle del Cauca es incluida en El Paisaje Cultural Cafetero (PCC), que es una declaratoria asignada por la UNESCO el día 19 de junio del 2011 en la ciudad de París, en la que se involucró a los Departamentos de Risaralda, Quindío, Caldas y Norte del Valle, como Patrimonio Cultural de la Humanidad, por ser ejemplo excepcional de un paisaje sostenible y productivo, que se adapta a características geográficas y naturales únicas en el mundo. El PCC según la UNESCO es, "el resultado de un proceso histórico natural y cultural de relaciones de una comunidad con un medio ambiente determinado, donde es identificado por componentes como el sustrato natural, la acción humana y la actividad productiva como componente funcional en relación con la economía, formas de vida, creencias y cultura".

4.5 MARCO LEGAL

Para el diseño de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle del Cauca periodo (2016-2019), es indispensable conocer las leyes que hacen referencia al Bienestar de los colaboradores en las organizaciones, entidades e instituciones; las cuales se encuentran reglamentados y decretados por el Presidente de la República de Colombia, buscando que todas las organizaciones ya sean de carácter público o privado se aplique y se del cumplimiento adecuado en busca de mejorar la calidad de vida laboral, creando estímulos que permitan un mejor desempeño de cada uno de los colaboradores.

A continuación, se nombrarán los Decretos que debe regir la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo (2016-2019) en la búsqueda de un mejor bienestar de los colaboradores y la matriz de impacto normativo.

En el Decreto 1567 de 1998, Por el cual se crean SIC (sistema nacional de capacitación) y (sistema de estímulos para los empleados del Estado). Donde está estipulado el SISTEMA DE ESTÍMULOS PARA LOS EMPLEADOS DEL ESTADO, en cual se dividen en los siguientes capítulos y artículos que hacen referencia sistema de estímulos y programas de bienestar social.

CAPÍTULO I: se encuentra las disposiciones generales del sistema de estímulos en los siguientes Artículos:

Artículo 13º.- Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado. Establece el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

Artículo 14º.- Finalidades del Sistema de Estímulos. En este artículo podemos encontrar los propósitos que debe de tener cada entidad pública, la cual contribuya a la mejora del desempeño de los empleados:

- a. Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados.
- b. Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados.

c. Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de las entidades.

Artículo 16º. Se encuentra los componentes del sistema de estímulos, que se deben de tener en cuenta en la formalización del plan de acción de talento humano que abarque toda la entidad, el cual está integrado por los siguientes componentes:

a. Políticas Públicas: Las orientaciones y los propósitos del sistema de estímulos estarán definidos por las políticas de administración pública, de organización y gestión administrativa, de gestión del talento humano y en especial por las políticas de bienestar social a través de las cuales se garantizará el manejo integral de los procesos organizacionales y de la gestión humana.

b. Planes: La organización de las acciones y de los recursos para el desarrollo institucional de las entidades y para el manejo y la promoción del talento humano en función de un desempeño efectivo, estará consignada en sus respectivas programaciones y en ésta se incluirán, en forma articulada, los planes, programas y proyectos de capacitación, bienestar e incentivos con el fin de garantizar su efectivo cumplimiento.

c. Disposiciones Legales: Las leyes, los decretos y las disposiciones que regulan la organización y el funcionamiento de la administración pública y el sistema de administración de personal, en especial aquellas disposiciones que desarrollan el manejo del bienestar social y los programas de incentivos, constituirán el marco de actuación de las entidades en el diseño y la ejecución de programas de bienestar e incentivos para los empleados del Estado. Las normas sobre bienestar social e incentivos serán flexibles y adaptables y propenderá por la gestión autónoma y descentralizada de las entidades.

d. Entidades: El elemento dinamizador del sistema de estímulos será el conjunto de las entidades públicas. Estas actuarán según su competencia administrativa como:

a. Directoras del sistema;

b. Coordinadoras o proveedoras;

c. Ejecutoras

e. Los programas de bienestar social e incentivos: El sistema de estímulos a los empleados del Estado se expresa en programas de bienestar social e incentivos. Dichos programas serán diseñados por cada entidad armonizando las políticas generales y las necesidades particulares e institucionales.

CAPÍTULO III, Programas de bienestar social, son aquellos procesos orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo del empleado, mejorando su nivel de vida y el de su familia, servicios sociales y de calidad de vida laboral.

Artículo 21º.- Finalidad de los Programas de Bienestar Social. Los programas de bienestar social que formulen las entidades deben cumplir al logro de los siguientes fines:

- a. Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño.
- b. Fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social.
- c. Desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad.}

También en el Decreto 1227 de 2005, el cual busca obtener una mejor calidad de vida laboral de cada uno de los colaboradores, obteniendo un mejor ambiente y desempeño se deben efectuar las siguientes acciones determinadas en el Artículo 75:

75.1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

75.2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

75.4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.

75.5. Fortalecer el trabajo en equipo.

75.6. Adelantar programas de incentivos.

La Resolución 002646 DE 2008, en el Artículo 6° se habla que se deben de establecer disposiciones y definir las responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a

factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés. Por lo cual se debe de realizar una evaluación de los factores psicosociales del trabajo, para la identificación tanto de los factores de riesgo como de los factores protectores, la cual debe de realizarse según los siguientes aspectos:

Gestión organizacional: Se refiere a los aspectos propios de la administración del recurso humano, que incluyen el estilo de mando, las modalidades de pago y de contratación, la participación, el acceso a actividades de inducción y capacitación, los servicios de bienestar social, los mecanismos de evaluación del desempeño y las estrategias para el manejo de los cambios que afecten a las personas, entre otros.

b) Características de la organización del trabajo: Contempla las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor.

c) Características del grupo social de trabajo: Comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo.

d) Condiciones de la tarea: Incluyen las demandas de carga mental (velocidad, complejidad, atención, minuciosidad, variedad y apremio de tiempo); el contenido mismo de la tarea que se define a través del nivel de responsabilidad directo (por bienes, por la seguridad de otros, por información confidencial, por vida y salud de otros, por dirección y por resultados); las demandas emocionales (por atención de clientes); especificación de los sistemas de control y definición de roles.

g) Interfase persona–tarea: Evaluar la pertinencia del conocimiento y habilidades que tiene la persona en relación con las demandas de la tarea, los niveles de iniciativa y autonomía que le son permitidos y el reconocimiento, así como la identificación de la persona con la tarea y con la organización.

h) Jornada de trabajo: Contar con información detallada por áreas y cargos de la empresa sobre duración de la jornada laboral; existencia o ausencia de pausas durante la jornada, diferentes al tiempo para las comidas; trabajo nocturno; tipo y frecuencia de rotación de los turnos; número y frecuencia de las horas extras mensuales y duración y frecuencia de los descansos semanales

i) Tipo de beneficios recibidos a través de los programas de bienestar de la empresa: Programas de vivienda, educación, recreación, deporte, etc.

j) Programas de capacitación y formación permanente de los trabajadores.⁴²

⁴²Constitución política de Colombia

Con el fin de que cada organización ya sea pública o privada identifique los factores de riesgo que presenta cada individuo de su organización, posteriormente se realice una evaluación para determinar cuáles son factores que más aquejan y cuales están afectando el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores lo cual perturba a toda la organización por los cuales se debe de realizar planes de mejoramiento para la búsqueda de una pronta solución que impacte de manera positiva en cada funcionario.

Con la matriz de impacto normativo se pretende conocer las ventajas y desventajas que tienen que cada de las normas que hacen referencia al clima organizacional. El impacto positivo y negativo tiene estas leyes sobre las organizaciones y así mismo conocer las medidas que se deben de adoptar para su respectivo cumplimiento:

Tabla 2. Matriz de impacto normativo

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
DECRETO 1567 DE 1998	Busca contribuir un sistema de estímulos para los empleados del estado	No se evidencia desventaja	Mejorará el bienestar del colaborador por medio de estímulos, que contribuirá a una mayor motivación, satisfacción, y por ende un mayor desempeño laboral.	No se evidencia ningún impacto negativo.
DECRETO 1227 DE 2005	Mejora la calidad de vida laboral	No se evidencia desventaja	Por medio de este decreto se elaboró estrategias de intervención en busca de una mejor calidad de vida de los colaboradores	No se evidencia ningún impacto negativo.

Continuación Tabla 2. Matriz de impacto normativo

RESOLUCIÓN 002646 DE 2008	Se identificarán y se evaluarán los factores psicosociales en el trabajo y sus efectos	No se evidencia desventaja	Se analizarán los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, para conocer el origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.	No se evidencia ningún impacto negativo.
--------------------------------------	--	----------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la matriz, podemos observar que por medio de estas normas se busca contribuir a mejorar en el bienestar laboral de los colaboradores de todas entidades públicas o privadas, obteniendo así una mayor motivación, satisfacción, y desempeño laboral, por lo también cual se analizan los factores de riesgo psicosociales causadas por el estrés laboral la cual con la causa de que se genere un mal clima organizacional.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO es de carácter exploratorio-descriptivo, ya que se requiere de una investigación del ambiente interno de la organización que es objeto de estudio; donde se evaluará y se medirá el comportamiento de cada uno de los colaboradores, el manejo de sus directivos, la manera de trabajar y de relacionarse, teniendo en cuenta la interacción que tienen dentro de la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle del Cuca.

Hay que mencionar, que en la Alcaldía no se tiene ningún tipo de información ni conocimiento sobre el Clima Organizacional en la entidad, ya que en las administraciones pasadas no se evidencian estudios sobre este tema.

Por otro lado, se trata de describir y observar como es el ambiente en el que se desempeñan e interactúan todos los colaboradores de la Alcaldía.

Sampieri dice que “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”⁴³

Para Sampieri “el estudio descriptivo, mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir; se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga”⁴⁴

5.2 Enfoque mixto: Sampieri considera “Representar el más alto grado de investigación o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo” ⁴⁵ Puesto que se pretende medir el mejoramiento del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle, por medio de recolección de datos, que se representan mediante números para su análisis utilizando herramientas estadísticas.

⁴³HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. metodología de la investigación. México. 1991 P. 59

⁴⁴ Ibíd. pág. 60

⁴⁵ Ibíd. pág. 21

5.3 Método: DEDUCTIVO E INDUCTIVO

MENDEZ, define el método deductivo como un “proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general”.⁴⁶

Según Carlos Méndez, el método inductivo se entiende como un “proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada”.⁴⁷

5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN en fuentes de información primarias o directas, y secundarias e indirecta.

5.4.1 FUENTES PRIMARIAS Hacen referencia a los datos captados directamente por el investigador, como serían los recolectados en las encuestas de percepción del trabajador hacia la organización.

5.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Este tipo de información puede proveer antecedentes sobre el tema que se está estudiando. Comúnmente se utiliza de manera complementaria a la información recogida en forma directa. Libros con los que nos hemos apoyado.

5.5 Población o Universo: Colaboradores que pertenecen a la actual administración Municipal desde directivos, contratistas; la total población universo está representada por 114 colaboradores, Se tomará un estudio del 100%. Con una población de 114 personas, y un nivel de confianza de 1.96%, y un 8% de error, donde se determinó que el tamaño de la muestra es de 70 personas.

5.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación la observación no estructurada de la información a recolectar, la cual tendrá un diario de campo y la aplicación de una encuesta estructurada y entrevistas.

⁴⁶ MENDEZ, Carlos. metodología de la investigación, p 131

⁴⁷ MENDEZ, Carlos. metodología de la investigación, p 131.

6. RESULTADOS

6.1 ANALIZAR EL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN CON EL FIN DE IDENTIFICAR SUS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

6.1.1 ANALISIS PESTEL

Para el análisis del ambiente externo se utilizó el instrumento de planificación estratégica ANALISIS PESTEL que permitió identificar y comprender los distintos factores externos que influyen en la organización, de esta manera se definirá de qué forma los factores Político-Legales, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, y Ecológicos pueden afectar la administración Municipal.

6.1.1.1 FACTORES POLÍTICOS-LEGALES

Colombia es una república unitaria según la Constitución Nacional de 1991. Posee una descentralización administrativa como parte de las políticas de desarrollo llevadas a cabo por el gobierno nacional, por medio de la cual gran parte de la administración del Estado se reparte entre las entidades administrativas-territoriales de menor nivel. Dichas entidades, organizadas jerárquicamente, son los departamentos, municipios y territorios indígenas, como entidades territoriales. Existen, además, las áreas metropolitanas, comunas y corregimientos como divisiones administrativas para el cumplimiento de funciones del Estado y la prestación de servicios.

En la Constitución Política de Colombia en su artículo 288 Instituye “La ley orgánica de ordenamiento territorial establecerá la distribución de competencias entre la Nación y las entidades territoriales”.⁴⁸ Los municipios son entidades territoriales fundamentales de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites que le señalen la Constitución y las leyes de la República.

En la Ley 136 de 1994. En el Artículo 3º, se establece las funciones que le corresponde al municipio, las cuales son:

- A.** Administrar los asuntos Municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
- B.** Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso Municipal.

⁴⁸ Constitución Política de Colombia 1991.

- C.** Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.
- D.** Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades.
- E.** Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y en concurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la Nación, en los términos que defina la ley.
- F.** Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, de conformidad con la ley.
- G.** Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.
- H.** Hacer cuanto pueda adelantar por sí mismo, en subsidio de otras entidades territoriales, mientras éstas proveen lo necesario.
- I.** Las demás que le señale la Constitución y la ley.

Cada municipio tiene un Alcalde, siendo el jefe de la administración local y representante legal la entidad territorial, también es la primera autoridad de Policía del municipio; el cual es elegido por medio de voto popular para un período de cuatro años, y no es reelegible para el período siguiente, como lo expresa el artículo 314 de la Constitución Política.

6.1.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

La economía del municipio se sostiene principalmente en la agricultura, con el café, la caña y el plátano, además de la ganadería, y en la industria, con el Calado y el bordado los cuales se desarrollan a nivel masivo. Por su ubicación geográfica tiene una arcilla de excelente calidad, la cual lo ubica como una importante productora ladrillera. El municipio cuenta con un total de 283 empresas activas discriminadas así: 278 micros, 4 pequeñas y 1 mediana. La actividad económica del municipio está valorada 222.000.000.000 mil millones de pesos, lo que equivale 0.4% del total del PIB del Departamento, y cual se estima en \$ 55.5 billones.

El municipio confía gran parte de su desarrollo económico de los lineamientos centralizados del gobierno nacional, por medio del sistema general de participaciones, los cuales son recursos que la nación transfiere por mandato de los artículos 365 y 357 de la Constitución Política a las entidades territoriales, para la financiación de los servicios de salud, educación agua potable, alimentación escolar y propósito escolar, también recibe recursos del sistema General de Regalías, SGR, el cual es un sistema de coordinación de las entidades territoriales y el gobierno nacional, a través del cual se determina la distribución objetivos

fines, ejecución control y el uso eficiente de la distribución de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables. Por lo que al municipio le ingresan recursos para destinación específica que le permiten absolver sus necesidades básicas más urgentes y principales.

Los recursos que llegan para la realización de diferentes proyectos son recibidos por el Gobierno Departamental o Nacional, estos recursos se pueden ver afectados por el recorte presupuestal que realizan el gobierno al municipio donde afecta la financiación de diversos proyectos inclusive llegando al recorte del personal, ocasionando un mal servicio y un bajo rendimiento de las obras que se realizan.

Otra fuente de ingreso de la Alcaldía Municipal es por medio del impuesto predial el cual es muy mínimo. Puesto que el municipio recibe de impuesto de industria y comercio al año, 2.227/año. (Fuente: kit territorial, DNP año 2014).

6.1.1.3. FACTORES SOCIO-CULTURALES

La Alcaldía Municipal busca brindar a la comunidad Ansermense una mejora en su calidad de vida, mediante el fortalecimiento y creación de nuevos programas. Actualmente el municipio cuenta con una población de 19.563 habitantes (DANE 2015), la cual ha venido en decrecimiento los últimos años; ya que para el año 2005 había una población de 20.782, y para el 2020 se espera contar con una población de 19.056 habitantes de los cuales 10.148 son Hombres y 9.415 población femenina. Muchas personas emigran a otros lugares en búsqueda de mejorar su calidad de vida ya que el IVC (Índice de Calidad de Vida) del municipio es de 63.62 puntos; lo cual conlleva a que el municipio presente uno de los indicadores NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) más altos de la Subregión (76.66%), siendo las variables de hacinamiento crítico, servicios inadecuados e Inasistencia escolar los que presentan una mayor gravedad.

Ansermanuevo cuenta con diferentes tipos de población como son: Indígenas: 370 personas, donde existe un resguardo indígena constituido con el nombre Dachi Drua Mode con un total de 123 personas, el resto de la población se encuentra diseminado por varios sectores del Municipio, población diversa LGTBI: se registra un grupo identificado bajo el nombre de Corporación Caicedo; población en condición de discapacidad la cual está constituida bajo el nombre de “Superando Barreras”. También cuenta con población víctima del conflicto armado la cual se encuentran en caracterización, aunque Ansermanuevo es un municipio receptor, ya que hasta la fecha no se encuentran grupos armados.

El nivel educativo es decreciente, la tasa de analfabetismo del municipio es de 17,1% siendo está muy alta, el comportamiento en los ciclos educativos es atípico;

según los datos de Secretaría de Educación Departamental, el grado de transiciones presentó un aumento el cual no muy significativo este fue 173 niños en el 2014, a pasar 253 niños en el 2015. Sin embargo, los otros ciclos muestran un comportamiento bajo, para la educación secundaria y media el número de personas matriculadas disminuye; año tras año la deserción va en aumento, por lo cual se está presentando en el municipio problemas de desarrollo por las debilidades en la formación de competencias básicas, ciudadanas y laborales.

Uno de los factores más problemáticos del municipio es la falta de empleo, según datos de la cámara de comercio de Cartago para el año 2015, los empleos reportados por las empresas activas de 643 personas, lo que equivale al 2.26 empleos por empresa, por lo que es bajo el aporte de empresas activas donde se encuentra la generación de empleos, lo cual es un gran factor que impide el crecimiento económico del municipio.

6.1.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Actualmente nos encontramos en una era en la cual el uso de la tecnología se convierte en nuestro diario vivir, el municipio busca que cada uno de los ciudadanos tenga acceso a las tecnologías, por lo cual se ha mejorado el uso de la TIC's, por medio de la creación de la sala "Vive Digital", la cual esta acondicionada con computadores con internet; asimismo la comunidad tiene acceso a internet en lugares públicos como en el parque principal. Aunque esto no es suficiente para el acelerado cambio que se viene presentando a nivel mundial.

Se debe fortalecer más ampliando la conectividad en los establecimientos educativos, además mejorando la cobertura y los procesos de formación, dotar las sedes de aulas virtuales y móviles con banda ancha para que las personas de las zonas rurales puedan tener clase a distancia; No solo los niños, niñas, adolescentes y jóvenes tengan acceso desde los centros educativos, si no, también toda la comunidad en general; por medio de proyectos como los kioscos vive digital rurales ubicados en los puestos de salud, salones comunales o tiendas.

6.1.1.5. FACTORES ECOLÓGICOS

El municipio de Ansermanuevo está ubicado a una altura sobre el nivel del mar de 1.035 metros. Está situado sobre las estribaciones de la Cordillera Occidental y se encuentra dividido en 23 barrios, el área rural 5 asentamientos principales, 6 secundarios y 28 veredas menores, su superficie total es de 346 km²; dividiéndose en el 2% territorio urbano y el 98% rural.

Su variedad topográfica que abarca desde la margen izquierda del río cauca hasta la Serranía de Cordillera Occidental dispone de una extensión de terreno tanto

plano como montañoso, teniendo una variación de climas que oscila entre los 15 y 24°C, siendo su temperatura media de 21°C.

La red hidrográfica del municipio está conformada por afluente como son Río Cauca y las cuencas de Cañaveral, Catarina y Chanco, además cuenta con cinco subcuencas: Subcuenca quebrada Toro, Subcuenca Quebrada Idunque, Subcuenca Zanjones de Gramalote, Subcuenca Zanjones de Calabazas y la Subcuenca Yarumito. Las cuencas presentan con alto grado de erosión: la cuenca Chanco 28% de su superficie en un grado de erosión severo y muy severo, la cuenca Catarina presenta un indicador del 18,71% y la cuenta Cañaveral presenta una erosión severa del 5%. Por lo cual este factor es indeseable intervenir ya que el agua es uno de los elementos más indispensables que tenemos los seres humanos, en la tierra, aunque en la tierra es muy abundante pero solo contamos con solo el 3% de agua dulce, el resto es agua salada.

El municipio cuenta con áreas de conservación y protección ambiental como son: áreas de bosque natural, Aguas Subterráneas: cuenta con 3 pozos, Áreas de Humedales: donde hay identificados 4 humedales, Áreas Forestales Protectoras: ríos y quebradas destinados a la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad y por último Relictos de vegetación nativa de la zona urbana.

En el numeral 6 del presente trabajo se realiza un diagnóstico del clima organizacional de la Alcaldía Municipal. Dicho diagnóstico presenta relación con el acercamiento que se hizo entre las Alcaldías del Municipio de Ansermanuevo y Argelia Valle del Cauca.

6.1.2 ANÁLISIS DOFA

Para el análisis del ambiente interno de la Alcaldía Municipal se utilizó la Matriz DOFA, para el análisis del ambiente interno la cual es una herramienta que permite conocer la situación actual, e identificar cuáles son los aspectos buenos y malos de la Alcaldía Municipal del municipio de Ansermanuevo Valle del Cauca.

El análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna está enfocada en las fortalezas y las debilidades de la entidad, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control se evalúan, por ejemplo: (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, entre otros).

La parte externa se analizaron las oportunidades y las amenazas que debe enfrentar la organización en el mercado. Sobre estos aspectos se tiene poco o ningún control directo. Se evalúa la comunidad, entidades competidores, los canales de distribución, los consumidores, economía, ecología, demografía, entre otros de la empresa.

- **Fortalezas:** Son las capacidades, habilidades del personal especiales con que cuenta la organización, que le permite tener una mejor posición.
- **Oportunidades:** Son aquellas situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades para la entidad.
- **Debilidades:** son aspectos que representan una situación desfavorable, como por ejemplo recursos de los que carece, actividades que no desarrolla etc.
- **Amenazas:** Son circunstancias o hechos externos a la entidad que pueden llegar a ser negativos para la misma.

En la siguiente tabla se plasmaron los resultados arrojados después del análisis tanto de la situación interna como externa, identificando las fortalezas, las debilidades, las amenazas y oportunidades.

Tabla 3. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Experiencia del personal. 2. Se cuenta con un personal idóneo y con perfil profesional. 3. Compromiso del personal por su trabajo asignado. 4. Apoyo y Alianzas estratégicas con otras entidades. 5. Recepción de documentos mediante la plataforma ventanilla única SIGE. 6. Capacidad de Gestión proyectos a nivel Departamental y Nacional. 7. Inventario automotor para la gestión administrativa. 8. Pago de salarios Justos. 9. Innovación en la estructura administrativa. 10. Afianzamiento en las acciones anticorrupción y gestión del buen gobierno. 11. Acciones en el componente de transparencia.	1. No hay plan de capacitaciones establecido. 2. Poca comunicación. 3. Falta del área de sistemas. 4. Leves sensaciones de liderazgo. 5. Poco trabajo en equipo. 6. No existe un manual de funciones claro. 7. Falta de mobiliario adecuado para el personal. 8. Recursos insuficientes para administrar. 9. Recursos Tecnológicos insuficientes. 10. Deficiencia en la capacidad de espacios de infraestructura idóneos para prestar un excelente servicio y que garantice el bienestar de los funcionarios.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. La página web y las redes sociales se actualizan constantemente. 2. Relaciones sociales Regionales, Nacionales e internacionales. 3. Proyectos y actividades en concordancia con el plan de Desarrollo Departamental y Nacional. 4. Posibilidad de acceder a recursos adicionales al presupuesto Municipal, a través de organismos. Departamentales y Nacionales. 5. Apoyo de diferentes Universidades para realizar pasantías de estudiantes.	1. Mala percepción por parte de la comunidad. 2. Falta de credibilidad en los procesos. 3. Bajo niveles de participación de la comunidad. 4. Probabilidad de Procesos Judiciales. 5. Sanciones por ineficiencia administrativa.

Continuación Tabla 3. Matriz DOFA

6. Mejoramiento de la cultura de participación ciudadana para el control y seguimiento a los servicios y recursos públicos.	
--	--

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se compararon las fortalezas internas con las oportunidades externas y se registró las estrategias FO, se comparó las debilidades internas con las oportunidades externa y se registró las estrategias DO, para las estrategias FA, se compararon las fortalezas internas con las amenazas externas, para las estrategias DA, se comparó las debilidades internas con las amenazas externas.

Tabla 4. Matriz DOFA cruzada

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Factores Internos	F1. Experiencia del personal.	D1. No hay un plan de capacitaciones establecido.
	F2. Se cuenta con personal idóneo y con perfil profesional.	D2. Poca Comunicación
	F3. Compromiso del personal por su trabajo asignado.	D3. Falta del área de sistemas
	F4. Apoyo y Alianzas estratégicas con otras entidades.	D4. Ausencia de liderazgo.
Factores Externos	F5. Recepción de documentos mediante la plataforma ventanilla única SIGE.	D5. Poco trabajo en equipo
	F6. Capacidad de Gestión proyectos a nivel Departamental y Nacional.	D6. No existe un manual de funciones claro.
	F7. Inventario automotor para la gestión administrativa.	D7. Falta de mobiliario adecuado para el personal.

Continuación Tabla 4. Matriz DOFA cruzada

	F8. Pago de salarios justos.	D8. Recursos insuficientes para administrar.
	F9. Innovación en la estructura administrativa.	D9. Recursos Tecnológicos insuficientes.
	F10. Afianzamiento en las acciones anticorrupción y gestión del buen gobierno.	D10. Deficiencia en la capacidad de espacios de infraestructura idóneos para prestar un excelente servicios y que garantice el bienestar de los funcionarios.
	F11. Acciones en el comportamiento de transparencia	
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias FO(Maxi-Maxi)	Estrategias DO (Mini-Maxi)
O1. La página web y las redes sociales se actualizan constantemente.	1. Fortalecer el contenido de la página web aumentando la información de interés contacto y seguimiento por parte de la comunidad aprovechando la experiencia y el perfil del profesional responsable del área (F1, O1)	1. Establecer un plan de capacitación virtual para los funcionarios y comunidad en general que les permita desarrollar además de habilidades en el manejo de sistemas e internet acceder a contenidos y más posibilidad de instruirse debido a la fácil administración de su tiempo para desarrollar cursos (D1, D2,O1, O5)

Continuación Tabla 4. Matriz DOFA cruzada

O2. Relaciones sociales Regionales, Nacionales e Internacionales.	2. Utilizar el compromiso de los colaboradores para fortalecer las alianzas con otras entidades en la búsqueda de crear proyectos regionales, nacionales e internacionales para así dar cumplimiento al plan de desarrollo Municipal. (F1, F4, O3, O2, O4)	2. Fortalecimiento de las capacidades del personal a través de la inclusión de practicantes de áreas como Relaciones humanas, administración de empresas, administración pública, Derechos humanos psicología y trabajo Social para capacitar y crear espacios de trabajo en equipo que permita mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación y equilibrar la carga laboral y el ajuste idóneo a los manuales de funciones que redunde en la buena prestación del servicio y un ambiente laboral más agradable para el colaborador, pues de esta manera se pueden alcanzar los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal. (D1, D2, D4, D5, D6, O2, O3, O5)
---	--	--

Continuación Tabla 4. Matriz DOFA cruzada

O3. Proyectos y actividades en concordancia con el plan de Desarrollo Departamental y Nacional.	3. Aprovechar las buenas relaciones que se tienen en los diferentes niveles territoriales, para buscar desarrollar nuevos proyectos, en beneficio del municipio, mediante el apoyo que brindan las entidades. (F4, F6, O2, O3)	3. Teniendo en cuenta las metas propuestas en el plan de desarrollo y la compatibilidad de actividades y proyectos gestionar ante los entes territoriales la inclusión en los programas y estrategias a desarrollar para generar flujo de recursos a nivel Municipal (D8, O3).
O4. Posibilidad de acceder a recursos adicionales al presupuesto Municipal, a través de organismos Departamentales y Nacionales.	4. Garantizar los medios necesarios para que el personal competente tenga la posibilidad de desplazarse a los diferentes niveles administrativos para realizar gestiones necesarias para a incrementar los recursos Municipales (F2, F3 F6, O2, O4).	4. Gestionar ante los entes internacionales, nacionales y departamentales los recursos posibles para la atención en diferentes áreas administrativas tales como sistemas y tecnología, infraestructura y mobiliario aprovechando las buenas relaciones y contactos que se tienen para mejorar la prestación del servicio la agilidad de los procesos y las condiciones físicas y espacios de trabajo. (D7, D8, D9, D10, O1)

Continuación Tabla 4. Matriz DOFA cruzada

O5 Apoyo de diferentes Universidades para realizar pasantías de estudiantes.	5. Garantizar las condiciones básicas para la estadía de los practicantes que servirán de apoyo a las distintas dependencias para maximizar la capacidad de gestión, funcionamiento y productividad de dichas áreas y que a la vez pueda abrirse nuevas oportunidades a nuevos practicantes o facultades (F1, F2, F3, F4, F7, O5, O2, O3)	5. Implementación del área de sistemas y sus procesos haciendo uso de la estrategia de pasantes universitarios de aéreas afines (Ing. de sistemas, Ing. electrónicos e industriales, o técnicos de redes) para desarrollar las actividades de mantenimiento e instalación de redes y equipos así como de nuevas estrategias o sistemas de información que permitan mejorar la comunicación entre las dependencias, esto significaría tener practicantes de ramas distintas.(D2, D3, D9, O5,)
O6. Mejoramiento de la cultura de participación ciudadana para el control y seguimiento a los servicios y recursos públicos.	6. Incremento del número de veedurías y comités de seguimientos a los recursos públicos y prestación de los servicios mediante el incentivo continuo a través del profesional del área correspondiente que garantizará el aumento de la confianza ciudadana en el sistema administrativo Municipal (F5, F9, F10, F11, O6, O3)	6. Aumentar las capacidad de gestión de los recursos financiero, para generar más participación de ciudadanía mediante talleres, capacitaciones, lo cuales mejor la participación y credibilidad de los procesos (D8, O6)

Continuación Tabla 4. Matriz DOFA cruzada

AMENAZAS (A)	Estrategias FA (Maxi-Mini)	Estrategias DA (Mini-Mini)
A1. Mala percepción por parte de la comunidad.	1. Mejorar la difusión de las jornadas de rendición de cuentas garantizando que lleguen a la mayor cantidad de población posible y que de esta manera utilizando un lenguaje claro y entendible para todos los niveles académicos se logre soportar el uso debido de los recursos Municipales teniendo en cuenta que las inversiones no son solo elementos tangibles, sino que existen logros a nivel socio cultural que también requiere de inversión económica. (A1, A2, F11)	1. Diseñar un plan de capacitación por áreas y tipo de servicio que permita la mejora en la prestación de estos, el fomento y desarrollo de liderazgo, habilidades comunicativas y trabajo en equipo y que por ende refleje más credibilidad en los usuarios hacia los procesos y mejoramiento de la imagen institucional. (D1, D2, D4, D5, A1, A2)
A2. Falta de credibilidad en los procesos.	2. Garantizar que el personal este comprometido con el funcionamiento debido de las aplicaciones para la recepción de PQRS realizando un seguimiento regular que permita sancionar o aplicar correctivos por el mal uso o evasión de la información y de esta manera evitar sanciones administrativas o procesos judiciales derivados de incumplimientos o silencio administrativo. (F3, F5, F11, A2, A4, A5)	2. Dar a conocer en audiencias públicas las funciones y responsabilidades de los diferentes representantes de áreas, soportando con evidencia los logros alcanzados y actividades realizadas, para restablecer la confianza en la administración, por ende, es imprescindible afianzar la cultura de trabajo en equipo y la buena comunicación para mejorar la calidad de los resultados. (D4, D5, A1, A2, A3)

Continuación Tabla No 4 Matriz DOFA cruzada

A3. Bajos niveles de participación de la comunidad.	3. Motivar a la comunidad para la creación y participación de comités, manifestar inconformidades, realizar solicitudes, sin temor a recibir represalias o desconfianza en el sistema, mediante la implementación de instrumentos de control y cumplimiento de los compromisos de la administración con la comunidad a través del personal idóneo para llevar a cabo estas labores y la capacitación constante en materia normativa y participación ciudadana. (F1, F2, F9, F10,A1, A2, A3)	3. Fortalecer la formación y brindar capacitación al personal para que ellos puedan, brindar espacios comunitarios en los barrios y vereda, donde las personas puedan ser partícipes y tengan conocimiento de los procesos que se vienen realizando, para así minimizar la mala percepción de la comunidad. (D1, D2, A1, A3.)
A4. Procesos judiciales.	4. Aprovechar el conocimiento y la trayectoria de los profesionales responsables de las áreas, para mitigar las demandas, y todas las sanciones que perjudiquen el funcionamiento adecuado de la administración y que por ende comprometan la credibilidad en los procesos. (F1, F2, A2, A4, A5)	4. Inspeccionar y evaluar la competencia e idoneidad de las actividades establecidas en los manuales de funciones, así como la relación salario-funciones y su impacto real, de igual manera enfatizar la realización de las evaluaciones de desempeño sustentadas para evitar las sanciones legales a que haya lugar por su omisión. (D6, A4, A5)

Continuación Tabla No 4 Matriz DOFA cruzada

A5. Sanciones administrativas.	5. A través de la implementación del área jurídica que cuenta con personal calificado para la revisión legal de todos los requisitos administrativos con forme a la ley evaluar la existencia y veracidad de todos los documentos del parque automotor que se encuentra inventariado para evitar sanciones legales por omisión o inexistencia de estos requisitos. (F1, F2, F7, F9, A4, A5)	5. Adquisición de equipos tecnológicos más modernos y adecuación de espacios óptimos que permitan agilizar las labores y mejoren las condiciones laborales que eviten el riesgo de accidentalidad o enfermedad mediante la aplicación de las normas de seguridad y salud en el trabajo para evitar acciones legales contra la entidad por inexistencias o incumplimientos a la ley. (D7, D9, D10, A4, A5)
--------------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, se plasman las estrategias de acuerdo con los problemas encontrados en las debilidades y amenazas, por otro lado, las variables positivas como las fortalezas y oportunidades, donde se cruzaron estas y se plantearon las estrategias que deben seguir para aprovechar y mejorar la prestación de servicios a la comunidad.

El personal de la Alcaldía tiene la experiencia necesaria para cumplir con las funciones a desempeñar en cada cargo de la administración.

La mayoría de los funcionarios tienen una carrera profesional, los demás cuentan con estudios técnicos y cursos de apoyo que están relacionados con su puesto de trabajo mejorando los resultados obtenidos.

Se evidencia la colaboración y el buen ánimo de los empleados en el momento de llevar a cabo sus funciones.

La Alcaldía tiene proyectos en alianza con otras entidades con el fin de dar un mejor cumplimiento a los diferentes proyectos planteados, con ayuda de diferentes empresas, las cuales se unen con un solo propósito.

Con la ayuda y tecnología de la plataforma SIGE, se facilitan los procesos internos lo cual le permite al trabajador llevar a cabo esta tarea de forma rápida y eficaz

Existe un equipo de trabajo encargado de gestionar los diferentes recursos para realizar proyectos internos y externos de la Alcaldía Municipal, con el objetivo de dar cumplimiento al plan de desarrollo Municipal.

Se facilitan los recursos necesarios para algunas dependencias de la Alcaldía, las cuales son necesarias para el desarrollo de sus funciones.

Los salarios están ajustados de acuerdo a la estructura jerárquica y a los puestos de trabajo definidos dentro de la Alcaldía.

Constantemente se implementan procesos y procedimientos que ayudan al crecimiento, a la mejora en la toma de decisiones, también en la implementación de nuevas estrategias.

Uno de los planes fundamentales es contrarrestar los efectos negativos producidos por los malos manejos de los recursos. Con esto se llevan a cabo prácticas y actividades que impulsen la transparencia como uno de los valores que debe de poseer el personal de la Alcaldía Municipal.

Las capacitaciones son irregulares, ya que no hay un cronograma donde estén establecidas las actividades de formación para el personal

No existen buenos canales de comunicación, además los flujos de información presentan dificultades, generando entorpecimiento a la hora de transmitir el mensaje.

No existe un departamento de informática que genere ayuda y soporte a las demás áreas de la entidad.

No se evidencia iniciativa propia por parte de los empleados para liderar su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos.

La falta de comunicación y motivación generan problema entre compañeros.

Es necesario reestructurar el manual de funciones con el fin de dar claridad a las funciones que se deben desempeñar en todos los departamentos.

Los empleados no cuentan con todos los recursos necesarios para realizar de forma adecuada sus funciones.

No se destina el presupuesto necesario para cumplir con todos los planes establecidos al fin de cada periodo, por lo tanto, este debe de ampliarse.

Es necesario ampliar los recursos tecnológicos, con el fin de brindar tecnología de punta al personal.

La estructura física de la Alcaldía se queda corta para la cantidad de funcionarios con los que cuenta actualmente, por lo que el trabajo diario del personal es cumplido con dificultad.

Con la ayuda de las redes sociales y las páginas en internet, se les permite a las personas externas a la Alcaldía, estar al tanto de las actividades, proyectos y demás programas que se están llevando a cabo.

Se llevan a cabo proyectos y alianzas con diferentes organizaciones y empresas a nivel regional, nacional e internacional, que genere una mejora al nivel interno y externo de la Alcaldía.

Se aplican diferentes estrategias que permitan el cumplimiento del plan de trabajo estipulado al inicio de cada periodo.

Se generan proyectos que permitan obtener recursos financieros para proyectos extras que surjan en dicho mandato.

Se recurre al apoyo de personas que vienen desarrollando sus estudios en diferentes instituciones educativas, ya sean tecnológicas o profesionales, con el propósito de contar con un mayor número de personal idóneo.

Se realizan charlas periódicas para que la ciudadanía tenga conocimiento de las labores que se vienen desarrollando, así mismo, se lleva a cabo la rendición de cuentas.

Se ha venido generando una mala imagen de la ciudadanía hacia la Alcaldía Municipal, por no que no se han ejecutadas plasmadas en el programa de plan de desarrollo Municipal.

Según lo mencionado anteriormente la mala percepción genera poca credibilidad que tiene la comunidad de Ansermanuevo, hacia la Alcaldía Municipal y las obras sociales que esta puede realizar.

Se viene presentando dificultades externas, en las cuales se refleja el poco apoyo y colaboración por parte de la comunidad y los líderes sociales.

Los malos manejos y procedimientos desencadenan problemas y dificultades a la hora de dar un buen cumplimiento de las funciones, llegando a un caso grave de sanciones y memorandos.

En conclusión, Se deben de hacer mejoras internas, ya que los malos procesos y procedimientos del personal general malos resultados externos los cuales se ven reflejados en la baja gestión de la Alcaldía.

6.2 ACERCAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON UNA ALCALDÍA DE LA REGIÓN, PARA TENERLA COMO MARCO DE REFERENCIA DE LA ALCALDÍA DE ANSERMANUEVO VALLE.

6.2.1 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Para el análisis de la competencia se evaluó la Alcaldía del municipio de Argelia Valle, donde se identificaron las ventajas y desventajas más relevantes.

6.2.2 ARGELIA EL PALACIO DE LA CORDILLERA

6.2.2.1 Reseña Histórica

Los indios Gorriones feroces guerreros y antropófagos fueron los primitivos pobladores de esta región. A finales del siglo pasado colonizadores antioqueños llegaron a estas tierras y el 22 de marzo de 1904 fundaron a "Medellíncito", que posteriormente se llamó Argelia.

Está ubicada sobre las estribaciones de la cordillera occidental, es municipio cafetero y panelero con sus fincas de cultivo y recreo, clima medio y la abundancia de sus aguas.

Basa su economía en la agricultura y la ganadería, sobresaliendo los cultivos de café, plátano, caña panelera, frijol, maíz y banano, además de hortalizas como el tomate y frutas en general, en los que sobresale el lulo.

Argelia Valle municipio ubicado al norte del Departamento del Valle del Cauca, República de Colombia. Con una población de 6518 habitantes. Distancia de referencia: 224.9 km de Santiago de Cali capital del departamento.

Limitando por el: norte con el municipio del Cairo y Ansermanuevo, sur con el municipio de Versalles, oriente con el municipio de Toro, occidente con el municipio del Cairo.

Fundada el: 22 de marzo de 1904. Por: Manuel mejía Vélez, Dionisio mejía Vélez, Nicanor Grisales, Epifanio Chávez, ángel maría Velásquez, José Antonio murillo, Justiniano hincapié, januario puertas, párroco Manuel j. maza, José dolores quintero, pastor Velásquez.

La mayor parte del territorio es montañoso. El área total del municipio es de 87 km² transformado en hectáreas es aproximadamente 8.700 has. çen términos geográficos se encuentra localizado a 40° 44' latitud norte y 76° 07' 25''

Longitud w. el municipio de Argelia cuenta con una extensión total de: 87 km²
extensión área urbana: 0.4 km² extensión área rural: 86.6 km²

Altitud de la cabecera Municipal (metros sobre el nivel del mar): 1.560 M.S.N.M

Temperatura media de: 20° c.

Cuenta con pequeños escenarios naturales que es su mayoría se ubican en las cimas de las montañas, además de unas las aguas más limpias del valle del cauca y celosamente protegidas por lo programas de protección y conservación del ambiente; creando una conciencia ambiental que se ha venido arraigando en la cultura y conciencia de los argelinos.

La quebrada paraíso verde atraviesa la cabecera Municipal, siendo alimentada a lo largo por varias vertientes, cuenta con innumerables nacimientos de agua. Una variedad de pájaros y pequeños mamíferos de la vida silvestre, además de un rico paisaje vegetal aun considerados como bosques primarios y especies nativas.

La economía se basa en la agricultura y la ganadería, sobresaliendo los cultivos de café, plátano, caña panelera, fríjol, maíz y banano, además de hortalizas como el tomate y frutas en general.

Hoy día se viene cultivando en gran proporción el aguacate y el cacao, los cuales representan una salida muy importante del producto y por ende buenos resultados económicos para los campesinos y el comercio del municipio.

Argelia valle del cauca, de gente linda y amable gozando de un bello paisaje cultural cafetero que promueve diversas posibilidades de desarrollo, remanso de paz, solidaridad y amor.

6.2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

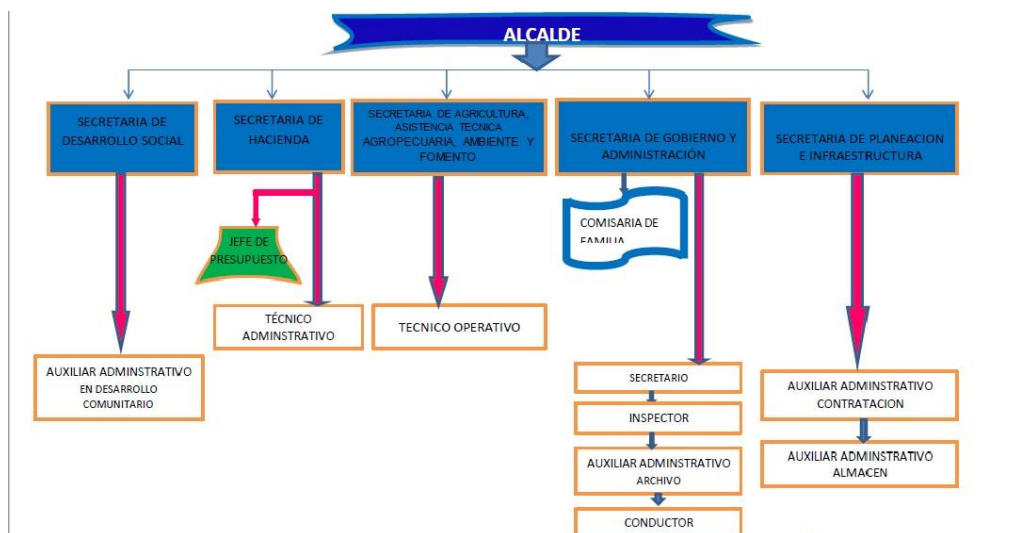
6.2.3.1 Misión

Somos un Municipio ejemplo de desarrollo local que genera riqueza, mediante la transformación productiva, donde las finanzas públicas y el tejido social se vuelven articuladores, facilitadores del desarrollo sustentable y permitiendo generar credibilidad de la administración pública en la comunidad, apropiando a nuestros argelinos de la cultura y la tradición cafetera, dando gran importancia al desarrollo agropecuario como principal generador económico del Municipio.

6.2.3.2 Visión

Para el 2028 el Municipio de Argelia será el modelo de desarrollo integral sustentable, que se fundamenta en lo social, económico, cultural y ambiental mediante una eficiente administración de los recursos públicos, creando confianza en la comunidad y promoviendo la igualdad de condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida de los argelinos.

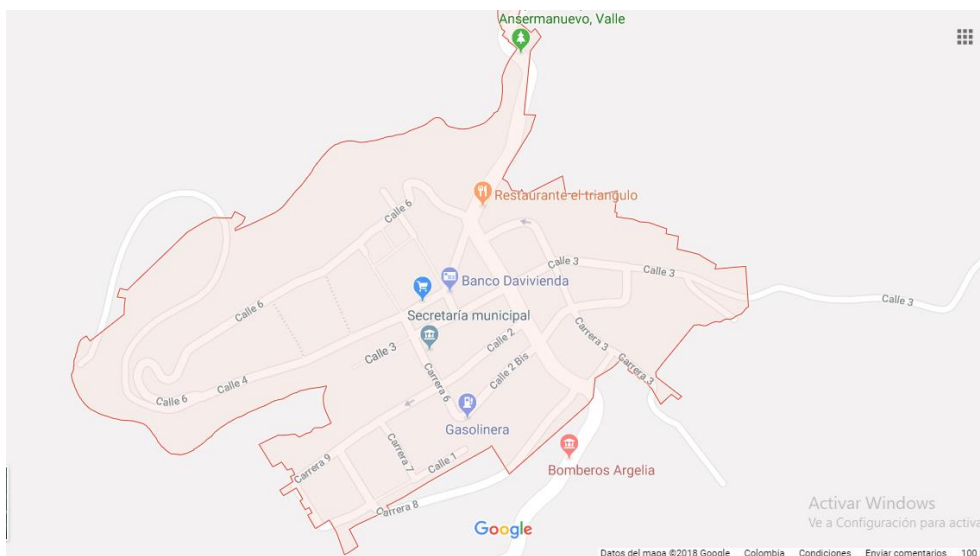
Gráfica 5. Organigrama Alcaldía Argelia Valle



Fuente: página web www.argelia-valle.gov.co/

6.2.4 GEOGRAFÍA

Gráfica 6. Mapa Argelia Valle



Fuente: Google Maps

EXTENSIÓN TOTAL: 87 Km²

EXTENSIÓN ÁREA URBANA: 0.4 Km²

EXTENSIÓN ÁREA RURAL: 86.6 Km²

ALTITUD DE LA CABECERA MUNICIPAL (metros sobre el nivel del mar: 1.560 m.s.n.m)

TEMPERATURA MEDIA: 20° C

DISTANCIA DE REFERENCIA: 224.9 Km de Cali.

IDENTIFICACIÓN DEL MUNICIPIO:

NOMBRE DEL MUNICIPIO: Argelia Valle del Cauca, Datos generales

NIT: 891901019-9

CÓDIGO DANE: 76054

GENTILICIO: argelino

OTROS NOMBRES QUE HA RECIBIDO EL MUNICIPIO: Agua mona, Medellincito.

6.2.5 SIMBOLOS

Gráfica 7. Escudo Argelia Valle



Gráfica 8. Bandera Argelia Valle



6.2.6 IDENTIFICACIÓN DEL MUNICIPIO:

NOMBRE DEL MUNICIPIO: Argelia Valle del Cauca, Datos generales

NIT: 891901019-9

CÓDIGO DANE: 76054

GENTILICIO: Argelino

OTROS NOMBRES QUE HA RECIBIDO EL MUNICIPIO: Agua mona, Medellincito.

6.2.6.1 VÍAS DE COMUNICACIÓN

En las vías Aéreas Se llega al municipio en helicóptero, se utiliza la cancha de fútbol como helipuerto. En las vías terrestres La red vial del municipio es compleja, se encuentran numerosas vías que conducen desde el casco urbano hasta diferentes puntos en el territorio, formándose circuitos viales que facilitan el intercambio de productos agropecuarios y de mercaderías, como se puede ver en la tabla contigua.

Esta red, aunque con buena cobertura, no presenta buen estado ni mantenimiento, motivos por los cuales es frecuente que durante las épocas de invierno se presenten deslizamientos o daños en las vías por acción del agua, como se consignó en el capítulo de amenazas naturales. Y las vías fluviales: La topografía no lo permite.

6.2.7 ECONOMÍA

Basa su economía en la agricultura y la ganadería, sobresaliendo los cultivos de café, plátano, caña panelera, frijol, maíz y banano, además de hortalizas como el tomate y frutas en general. Hoy día se viene cultivando en gran proporción el Aguacate y el cacao, los cuales representan una salida muy importante del producto y por ende buenos resultados económicos para los campesinos y el comercio del municipio.⁴⁹

6.2.8 DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA ARGELIA VALLE

En la siguiente tabla se observa la comparación entre la Alcaldía Municipal de Argelia Valle y la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle eferente a sus ventajas y desventajas.

⁴⁹ <http://www.argelia-valle.gov.co/index.shtml>

Tabla 5. Descripción de la competencia

DESCRIPCIÓN	Alcaldía Municipal Ansermanuevo Valle	Alcaldía Municipal Argelia Valle
VENTAJAS	La Alcaldía de Ansermanuevo, cuenta con el personal profesional altamente calificado para cumplir y desarrollar de manera adecuada sus funciones.	La Alcaldía de Argelia Valle, invierte y provecha el sector turístico, dando la oportunidad de un mayor ingreso a la comunidad.
DESVENTAJAS	La Alcaldía de Ansermanuevo, no tiene los recursos suficientes para cumplir con los objetivos y las metas trazadas en el plan de desarrollo Municipal.	La Alcaldía de Argelia Valle, no apoya, no brinda y no gestiona los recursos para los semilleros deportivos, estos no cuentan con el apoyo de la administración.

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, se compara la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo y Argelia Valle, con el fin de identificar las ventajas y desventajas que tienen, en cuanto a la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo, se nota que esta cuenta con el personal adecuado y preparado para cumplir y desarrollar los objetivos, también, se identificó que no cuentan con los recursos necesarios para cumplir con los proyectos planteados por la administración en el periodo 2016-2019; en la Alcaldía. En la región, donde no se dan los recursos para poyar los deportistas de alto rendimiento, la ventaja encontrada esta Alcaldía, es la gran inversión que tienen en el sector turístico, ya que, al ser este declarado paisaje cultural cafetero, la comunidad tiene la posibilidad de obtener más ingresos.

6.2.9 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante. Una herramienta de entrada que resume la información decisiva sobre los competidores es la Matriz de Perfil Competitivo, la cual responde a la pregunta que tan fuerte o débil es cada competidor.

La matriz de perfil competitivo permite identificar el competidor de la región, y también conocer el perfil competitivo que tiene la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle, al realizar la comparación es necesario tener en cuenta: la columna “Peso”, que corresponde a la importancia que tiene el factor sobre los demás, la suma de los pesos debe ser igual a 1, La columna “Valor”, corresponde a la calificación que los analistas dan a cada una de las Administraciones, teniendo en cuenta una escala de calificación de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 determina el mejor desempeño del factor. La columna “Valor Sopesado” se establece multiplicando el peso por el valor y se registra en cifras decimales. Al finalizar se totalizan los valores sopesados y se comparan con los valores sopesados de la Alcaldía del Municipio de Argelia. Identificando las fortalezas y debilidad en contraposición de los competidores, por lo tanto, la actual administración Municipal conocerá que debe de mejorar y que de proteger o fortalecer.

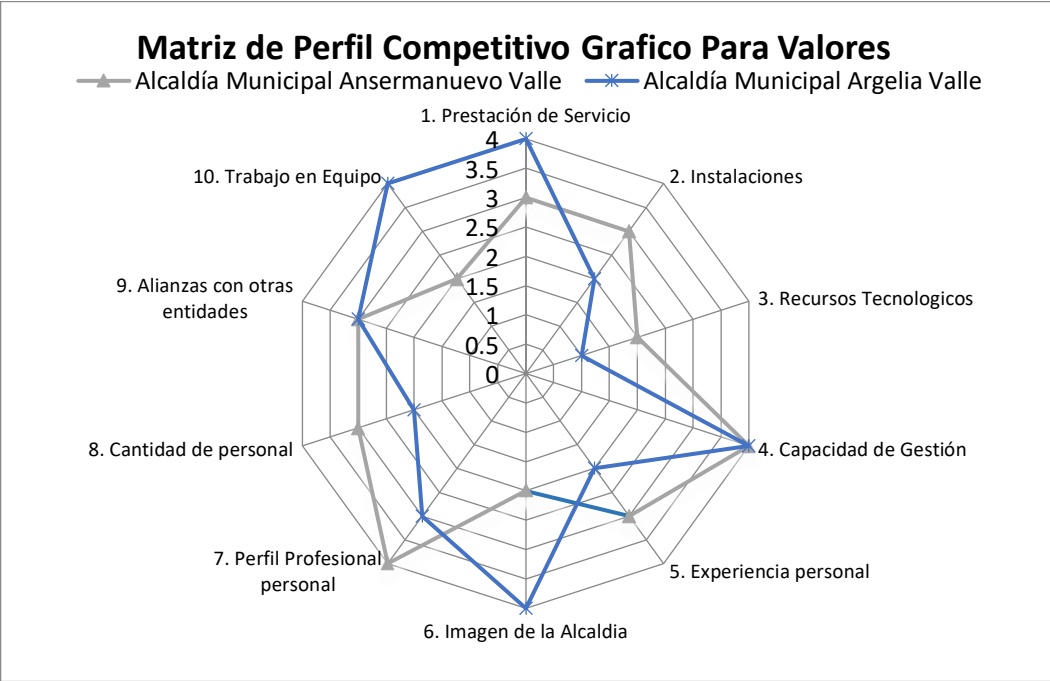
Tabla 6. Matriz Perfil Competitivo

MPC				Alcaldía Municipal Ansermanuevo Valle		Alcaldía Municipal Argelia Valle	
No	Factores Clave de éxito	Peso		Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
1.	Prestación de Servicio	20%	0,20	3	0,6	4	0,8
2.	Instalaciones	10%	0,10	3	0,3	2	0,2
3.	Recursos Tecnológicos	10%	0,10	2	0,2	1	0,1
4.	Capacidad de Gestión	20%	0,20	4	0,8	4	0,8
5.	Experiencia personal	5%	0,05	3	0,2	2	0,1
6.	Imagen de la Alcaldía	5%	0,05	2	0,1	4	0,2
7.	Perfil Profesional personal	10%	0,10	4	0,4	3	0,3
8.	Cantidad de personal	5%	0,05	3	0,2	2	0,1
9.	Alianzas con otras entidades	5%	0,05	3	0,2	3	0,2
10.	Trabajo en Equipo	10%	0,10	2	0,2	4	0,4
Totales		100%	1		3,1		3,2

Fuente: Elaboración Propia

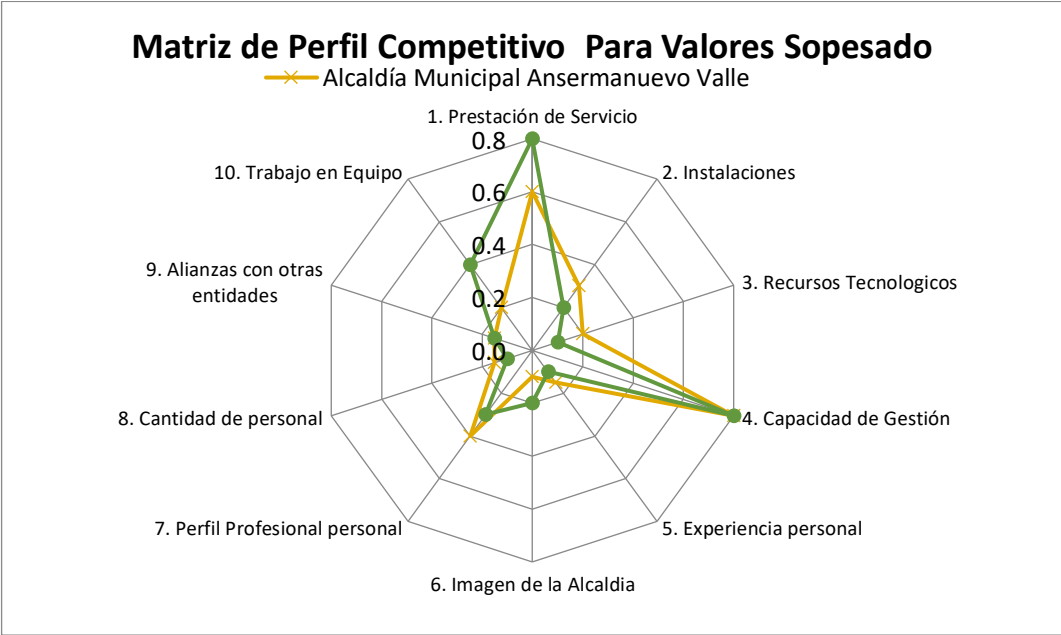
A continuación, se representa por medio de gráficos los resultados arrojados de la matriz de perfil competitivo de las dos administraciones, para así obtener un amplio conocimiento de los resultados y poder identificar los resultados.

Gráfica 9. Matriz de Perfil Competitivo Para Valores



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 10. Matriz de Perfil Para Valores Sopesado



Fuente: Elaboración Propia

La tabla y las gráficas anteriores contienen información relevante en cuanto a los factores del éxito para las entidades de este perfil, se realizó una comparación de la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle frente a un competidor de la región como lo es la Alcaldía Municipal de Argelia Valle. Se puede analizar que los resultados arrojados son muy parecidos la primera administración arrojó un valor de 3,1 y la otra un valor de 3,2, es decir, aunque tiene factores que para la actual Administración representa un bajo porcentaje y para su competidor representa un porcentaje un poco más alto. Algunos de los factores claves de éxito más relevante son la prestación de servicio a la comunidad obteniendo un valor más bueno para la Alcaldía de Argelia. El factor de capacidad de gestión que tiene una gran importancia en las dos administraciones siendo este importante para el desarrollo del municipio, donde obtienen un valor igual para las dos. Se tienen más fortalezas en algunos de los puntos adscritos en la matriz, también se pudo evidenciar que la actual Administración Municipal de Ansermanuevo Valle posee fortalezas en otros puntos, lo que hace que la balanza este equilibrada. Siendo el resultado final bueno al medirse con el de la competencia. Por lo cual se deben de buscar estrategias que busquen fortalecer algunos factores que contribuyan a una mejor prestación de servicio a la comunidad, y poder obtener mejor resultados los cuales mejoren la imagen de la organización y ayuden cumplir con las estrategias estipuladas en el Plan de Desarrollo Municipal.

6.2.10 BENCHMARKING

Se realiza una comparación con la Alcaldía Municipal de Argelia Valle del Cauca, para poder identificar cómo se encuentra el clima organizacional de esta entidad frente al de la Alcaldía de Ansermanuevo Valle, tomando como referencia que se puede adaptar, para crear estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en la administración Municipal de Ansermanuevo Valle, donde los funcionarios se sientan motivados con su ambiente y puedan brindar un mejor servicio a la comunidad.

Tabla 7. Benchmarking

DIMENSIÓN	ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANSERMANUEVO VALLE DEL CAUCA	ALCALDÍA MUNICIPAL DE ARGELIA VALLE DEL CAUCA
Claridad Organizacional	Al preguntar sobre el conocimiento que se tiene sobre la misión, objetivos, políticas y estrategias, el 7% de los encuestados calificaron “muy mala”, el 22% “malo”, el 31% consideran que es “regular”, el 26% piensan que es “bueno”, y el 14% que es “excelente”.	Al preguntar sobre el conocimiento que se tiene sobre la misión, objetivos, políticas y estrategias, el 0% de los encuestados calificación como muy malo, es 0% malo, el 21% consideran que es regular, el 56% piensa que es bueno, y el 23% que es excelente.
Estructura organizacional	Al conocer el resultado de las encuestas, al preguntar si la estructura de la Alcaldía permite la integración y agilización de los diversos procesos. El 14% la consideran “muy mala”, el 14% “mala”, el 32%, la califican “regular”, el 31% creen que es “bueno”, mientras que el 9% que es “excelente”.	Al conocer el resultado de las encuestas, al preguntar si la estructura de la Alcaldía permite la integración y agilización de los diversos procesos. El 0% la consideran “muy mala”, el 0% “mala”, el 18% la califican “regular”, el 54% creen que es “bueno”, mientras que el 28% que es “excelente”.
Participación	Teniendo en cuenta la pregunta que se realizó sobre las posibilidades que tiene los colaboradores de informarse de forma oportuna y objetiva, poder opinar libremente y ser parte de la toma de las decisiones, el 7% de los funcionarios encuestados consideran que es “muy malo”, el 10% que es “malo”, el 37% la califican de “regular”, el 30% de “buena” y el 16% “excelente”.	Teniendo en cuenta la pregunta que se realizó sobre las posibilidades que tiene los colaboradores de informarse de forma oportuna y objetiva, poder opinar libremente y ser parte de la toma de las decisiones, el 5% de los funcionarios encuestados consideran que es “muy malo”, el 8% que es “malo”, el 31% la califican de “regular”, el 23% de “buena” y el 33% “excelente”.

Continuación Tabla 7. Benchmarking

Instalaciones	De las personas encuestadas el 19% califican “muy malas” las instalaciones de la Alcaldía, el 21% “malas”, el 23% consideran que están en “regulares” condiciones, el 20% “buenas” y el 17% que se encuentran en “excelente” estado.	De las personas encuestadas el 3% califican “muy malas” las instalaciones de la Alcaldía, el 15% “mala”, el 28% consideran que están en “regulares” condiciones, el 33% “buenas” y el 21% que se encuentran en “excelente” estado.
Comportamiento Sistemático	A la pregunta si las personas y las áreas de la Alcaldía interactúan positivamente con el fin de alcanzar la misión y objetivos organizacionales, encontramos que el 7% de los funcionarios encuestados consideran que es “muy malo”, el 14% que es “malo”, el 50% la califican de “regular”, el 19% de “buena” y por último el 10% opinan que es “excelente”.	A la pregunta si las personas y las áreas de la Alcaldía interactúan positivamente con el fin de alcanzar la misión y objetivos organizacionales, encontramos que el 5% de los funcionarios encuestados consideran que es “muy malo”, el 5% que es “malo”, el 23% la califican de “regular”, el 49% de “buena” y por último el 18% opinan que es “excelente”.
Relación Simbiótica	Al conocer el resultado de las encuestas, sobre la pregunta si jefes de las áreas y Colaboradores trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr los mejores logros para todos, el resultado arrojado es que el 7% de los funcionarios encuestados consideran que es “muy malo”, el 20% que es “malo”, el 33% la califican de “regular”, mientras que el 27% de “buena” y el 13% “excelente”.	Al conocer el resultado de las encuestas, sobre la pregunta si jefes de las áreas y Colaboradores trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr los mejores logros para todos, el resultado arrojado es que ninguno de los funcionarios encuestados consideran que es “muy malo”, el 10% que es “malo”, el 31% la califican de “regular”, mientras que el 38% que es bueno “buena” y el 21% “excelente”.

Continuación Tabla 7. Benchmarking

Liderazgo	Al preguntar sobre si el jefe inmediato, es una persona motivadora, accesible, creativa en las diferentes decisiones individuales o grupales, las personas respondieron que el 9% opinan que es “muy malo”, el 6% que es “malo”, el 24% la consideran que es “regular”, el 24% de “buena” y el 37% “excelente”.	Al preguntar sobre si el jefe inmediato, es una persona motivadora, accesible, creativa en las diferentes decisiones individuales o grupales, las personas respondieron que el 5% opinan que es “muy malo”, el 3% que es “malo”, el 13% la consideran que es “regular”, el 26% de “buena” y el 53% “excelente”.
Consenso	Teniendo en cuenta la pregunta que se realizó frente a esta dimensión sobre si las decisiones que se toman en los grupos a los cuales la persona pertenece, se hacen en consenso las personas encuestadas calificaron de la siguiente manera 13% que es “muy malo”, 10% que es “malo”, el 37% la califican de “regular”, el 31% de “buena” y el 9% “excelente”.	Teniendo en cuenta la pregunta que se realizó frente a esta dimensión sobre si las decisiones que se toman en los grupos a los cuales la persona pertenece, se hacen en consenso las personas encuestadas calificaron de la siguiente manera ningún funcionario consideran que es “muy malo”, el 5% que es “malo”, el 31% la califican de “regular”, el 31% de “buena” y el 33% “excelente”.
Trabajo en gratificante	A la pregunta si las personas de la Alcaldía se siente que está ubicado en el lugar de trabajo que más le gusta ninguna persona dio una calificación de “muy malo”, el 6% que es “malo”, el 13% la califican “regular”, el 32% “buena” y el 49% “excelente”.	A la pregunta si las personas de la Alcaldía se siente que está ubicado en el lugar de trabajo que más le gusta ninguna persona dio una calificación de “muy malo, ni “malo”, el 18% la califican “regular”, el 33% “buena” y el 49% “excelente”.

Continuación Tabla 7. Benchmarking

Desarrollo Personal	Al realizar la pregunta si la Alcaldía estimula su formación personal y profesional en forma permanente los encuestados calificaron de la siguiente manera el 4% opinan que es “muy malo”, el 16% que es “malo”, el 34% la consideran “regular”, el 27% de “buena” mientras que el 19% “excelente”.	Al realizar la pregunta si la Alcaldía estimula su formación personal y profesional en forma permanente los encuestados calificaron de la siguiente manera el 3% opinan que es “muy malo”, el 10% que es “malo”, el 21% la consideran “regular”, el 31% de “buena” mientras que el 35% “excelente”.
Elementos de Trabajo	Los elementos que utilizan al realizar sus labores le permiten trabajar con comodidad y calidad, los resultados arrojados fueron que el 18% consideran que son “muy malos”, el 16% que es “malo”, el 36% la califican “regular”, el 19% de “buena” y el 11% “excelente”.	Los elementos que utilizan al realizar sus labores le permiten trabajar con comodidad y calidad, los resultados arrojados fueron que el ninguna persona dio la calificación “muy malo”, mientras que el para el 8% es “malo”, el 33% consideran como “regular”, el 23% “buena” y el 36% “excelente”.
Relaciones Interpersonales	Al preguntar si las relaciones interpersonales la mejor es el 10% de los funcionarios encuestados consideran que son “muy malas”, otro 10% que son “malas”, mientras que el 40% la califican de “regular”, el 31% de “buena” y pero el 9% opinan que son “excelente”.	Al preguntar si las relaciones interpersonales la mejores el 3% de los funcionarios encuestados consideran que son “muy malas”, otro 10% que son “malas”, mientras que el 13% la califican de “regular”, el 33% de “buena” y pero el 41% opinan que son “excelente”.

Continuación Tabla 7. Benchmarking

Buen Servicio	El 3% de los funcionarios encuestados consideran que son “muy malos”, los trabajos que reciben de otras personas, por otro lado el 14% de los encuestados opinan que son “malos”, el 37% la califican de “regulares”, el 39% de “buenos” y mientras que el 7% opinan que son trabajos “excelentes”.	Ninguno de los de los funcionarios encuestados consideran que son “muy malos”, los trabajos que reciben de otras personas, por otro lado el 5% de los encuestados opinan que son “malos”, el 15% la califican de “regulares”, el 49% de “buenos” y mientras que el 31% opinan que son trabajos “excelentes”.
Solución de Conflictos	De los datos arrojados al preguntar sobre la adecuada solución de conflictos y si son resueltos al menor tiempo posible, el 7% de las personas encuestadas consideran que son “muy malos”, el 20% “malo”, el 34% la califican de “regular”, el 27% “buena” y el 12% de “excelente”.	De los datos arrojados al preguntar sobre la adecuada solución de conflictos y si son resueltos al menor tiempo posible, el 3% de las encuestadas consideran que son “muy malos”, el 8% “malo”, el 13% la califican de “regular”, el 41% “buena” y el 36% de “excelente”.
Expresión Informal Positiva	Las personas encuestadas al preguntar si en la Alcaldía tiene posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, los datos obtenidos fue que el 7% consideran que es “muy malo”, el 10% que es “malo”, el 19% la califican de “regular”, mientras que el 44% de “buena” y el 20% “excelente”.	Las personas encuestadas al preguntar si en la Alcaldía tiene posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, los datos obtenidos fue que el 0% consideran que es “muy malo”, el 8% que es “malo”, el 26% la califican de “regular”, mientras que el 31% de “buena” y el 35% “excelente”.

Continuación Tabla 7. Benchmarking

Estabilidad Laboral	Los resultados arrojados al preguntar, si la Alcaldía ofrece estabilidad laboral necesaria para que los colaboradores desempeñen sus funciones con tranquilidad, el 21% de los funcionarios consideran que “muy malo”, el 12% que es “malo”, el 30% la califican “regular”, el 21% “buena” y el 16% “excelente”.	Los resultados arrojados al preguntar, si la Alcaldía ofrece estabilidad laboral necesaria para que los colaboradores desempeñen sus funciones con tranquilidad, el 0% de los funcionarios consideran que “muy malo”, el 5% que es “malo”, el 28% la califican de “regular”, el 26% “buena” y el 41% “excelente”.
Valoración	Según los datos de la gráfica al preguntar sobre si a las persona se les valora, se incentiva y se destacan por su buen trabajo, el resultado fue que el 9% calificaron como “muy malo”, el 17% “malo”, el 37% consideran que son “regulares”, el 28% “buenos” y el 9% “excelentes”.	Según los datos de la gráfica al preguntar sobre si a las personas se les valora, se incentiva y se destacan por su buen trabajo, el resultado fue que el 3% calificaron como “muy malo”, el 8% “malo”, el 18% consideran que son “regulares”, el 43% “buenos” y el 28% “excelentes”.
Salario	Al preguntar si los salarios que reciben por el trabajo que realizan es el justo. Los datos arrojados fueron que 7% de los funcionarios encuestados consideran que son “muy malos”, el 14% que son “malos”, el 23% la califican que los salarios son “regulares”, el 33% “buenos”, mientras que el 23% que son “excelentes”.	Al preguntar si los salarios que reciben por el trabajo que realizan es el justo. Los datos arrojados fueron que 5% de los funcionarios encuestados consideran que son “muy malos”, el 15% que son “malos”, el 18% la califican que los salarios son “regulares”, el 26% de “buenos”, mientras que el 36% que son “excelentes”.

Continuación Tabla 7. Benchmarking

Agilidad	Las normas, procedimientos, manuales, y controles que tiene la Alcaldía son necesarios para poder trabajar con agilidad, las personas dieron las siguientes calificaciones, el 3% consideran que “muy malos”, el 20% “malos”, el 42% consideran que son “regulares”, el 24% “buenos” y el 11% “excelentes”.	Las normas, procedimientos, manuales, y controles que tiene la Alcaldía son necesarios para poder trabajar con agilidad, las personas dieron las siguientes calificaciones, el 3% consideran que “muy malos”, el 3% “malos”, el 18% consideran que son “regulares”, el 48% “buenos” y el 28% “excelentes”.
Evaluación de Desempeño	Al preguntar sobre el sistema de evaluación de desempeño el adecuado las personas encuestadas, el 7% consideran que es “muy malo”, el 30% la califican “mala”, el 30% “regular”, el 27% “buena” y mientras que solo el 6% opina que es “excelente”.	Al preguntar sobre el sistema de evaluación de desempeño el adecuado las personas encuestadas, el 3% consideran que es “muy malo”, el 10% la califican “mala”, el 21% “regular”, el 40% “buena” y mientras que solo el 26% opina que es “excelente”.
Feedback (Retroalimentación)	Al realizar la pregunta si en la Alcaldía las personas tienen la posibilidad de dar y recibir retroalimentación con frecuencia, el 10% consideran que esto no se da por lo cual la califican como “muy malo”, el 17% que “malo”, el 45% la opinan que muy poco por lo cual es más “regular”, mientras que el 21% la califican “bueno” y el 7% “excelente”.	Al realizar la pregunta si en la Alcaldía las personas tienen la posibilidad de dar y recibir retroalimentación con frecuencia, el 5% consideran que esto no se da por lo cual la califican como “muy malo”, el 6% que “malo”, el 41% la opinan que muy poco por lo cual es más “regular”, mientras que el 38% la califican “bueno” y el 10% “excelente”.

Continuación Tabla 7. Benchmarking

Selección del personal	Considera que las funcionarios recientemente vinculadas a la Administración son personas que se destacan por su calidad humana, el 1% calificaron como “muy malas”, el 9% que “malo”, el 31% la opinan que son “regulares”, el 39% que son personas “buena” y el 20% creen que son “excelente”.	Considera que las funcionarios recientemente vinculadas a la Administración son personas que se destacan por su calidad humana, el 0% calificaron como “muy malas”, el 13% que “malo”, el 28% la opinan que son “regulares”, el 23% que son personas “buena” y el 36% creen que son “excelente”.
Inducción	Al preguntar si consideran que la inducción que realiza la Alcaldía actualmente a es la mejor el 29% de los funcionarios encuestados creen que son “muy malas”, el 20% “malas”, el 23% la califican “regulares”, mientras que el 21% opina que son “buenas” y el 7% “excelente”.	Al preguntar si consideran que la inducción que realiza la Alcaldía actualmente a es la mejor el 3% de los funcionarios encuestados creen que son “muy malas”, el 5% “malas”, el 26% la califican “regulares”, mientras que el 45% opina que son “buenas” y el 21% “excelente”.
Imagen de la Organización	Al preguntarles a las colaboradores cómo percibe la imagen de la Alcaldía, el 13% consideran que “muy mal”, el 30% “mal”, el 34% la califican de “regular”, el 17% de “buena” y mientras que el 6% cree que es “excelente”.	Al preguntarles a las colaboradores cómo percibe la imagen de la Alcaldía, el 0% consideran que “muy mal”, el 8% “mal”, el 8% la califican de “regular”, el 51% de “buena” y mientras que el 33% cree que es “excelente”.

Fuente: Elaboración propia

Al realizar la comparación se determina que la Alcaldía de Ansermanuevo Valle del Cauca, se encuentra débil frente a muchos aspectos como son el de conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales, mientras que la Alcaldía de Argelia Valle, los colaboradores tienen conocimientos más amplios, haciendo que los procesos funcionen más organizados y las estrategias que se quiere alcanzar sean cumplidas satisfactoriamente.

Al indagar sobre la estructura organizacional, permite la integración de todos los colaboradores, podemos observar según las opiniones de los funcionarios es más integradora ágil y flexible, la cual se dar por contar con menos personal, en cambio en la Alcaldía de Ansermanuevo no lo consideran así, ocasionando que preste una desventaja frente en la búsqueda de alcanzar la misión y los objetivos propuestos en esta administración.

Del análisis de la dimensión de participación, podemos evidenciar que los funcionarios de las dos administraciones tienen poca participación en la toma de decisiones y opinar libremente, por lo que no se presenta mucha diferencia entre las dos dimensiones frente a este tema.

Las instalaciones en buen estado sirven para que los funcionarios tengan la facilidad de realizar sus labores de manera rápida y eficaz, al realizar el comparativo, identificamos que un gran porcentaje no se siente a gusto con las instalaciones, mientras la mayoría de colaboradores de Argelia Valle, se sienten más contentos y cómodos en su lugar de trabajo. Presentando así grandes diferencias entre las dos entidades, la cual influye en su ambiente laboral.

Al conocer los resultados de las encuestas de las dos entidades, podemos indicar que en la administración Municipal de Ansermanuevo la interacción que se presenta entre las personas y las diferentes secretarías o áreas es muy frágil y débil. En cambio, en la administración Municipal de Argelia se encuentra una interacción más positiva mucho más fortalecida, permitiendo que se trabaje en equipo, en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas trazadas.

La relación que se tiene entre los altos mandos y los colaboradores, de las dos administraciones tiene una gran similitud muy cercana a esta respuesta, lo cual la opinión no tiene mucha diferencia.

Frente al liderazgo una gran mayoría de funcionarios de la Alcaldía de Argelia, opinan que el jefe inmediato que tiene es una persona que los motiva y los orienta en sus acciones, mientras que en la Alcaldía de Ansermanuevo se encuentra en desventaja frente a la otra Alcaldía, ya que la calificaron arrojada considera regular, débil y que se deben de buscar acciones para que pueda fortalecerse.

Al realizar la respectiva comparación sobre la opinión que tienen los colaboradores encuestados, sobre las decisiones que se toman en los grupos o comités, se hacen mediante consenso, encontramos que un gran porcentaje funcionarios de la Alcaldía de Argelia opinan que es excelente, en cambio los trabajadores que realizan la encuesta en la Alcaldía de Ansermanuevo consideran que muy regular., dando como resultado una diferencia frente a estas dos opiniones entidades.

Al preguntar a las personas encuestadas si se encuentra ubicado en el lugar de trabajo que más le gusta, observamos que los funcionarios de los dos Alcaldías tienen una opinión muy parecida y la mayoría se siente a gusto en el puesto de trabajo que se encuentran actualmente.

Al conocer la opinión que tienen los colaboradores encuestados, sobre las posibilidades que brinda la Alcaldía Municipal de continuar con su formación personal y profesional, en la Alcaldía de Argelia un gran porcentaje opinan si tiene la oportunidad, mientras en la Alcaldía de Ansermanuevo opinan que es muy poca la posibilidad, lo cual podemos observar que la primera entidad apoya que sus funcionarios mejoren su formación personal y profesional.

Del análisis de la de los elementos de trabajo que tiene los funcionarios para el desarrollo eficiente de sus funciones, se identifica que un gran porcentaje consideran que los elementos que tiene si les permite trabajar con calidad y comodidad, mientras que en la Alcaldía de Ansermanuevo tienen una opinión diferente siendo está muy regular.

Las dos entidades tienen una alta diferencia frente a la opinión si las personas cuentan con un excelente espacio para relacionarse con los demás, en la Alcaldía de Argelia este se observa estas son las mejores, en cambio en la Alcaldía de Ansermanuevo opinión que son muy regulares, lo cual genera malas relaciones entre las personas.

Al conocer los datos arrojados podemos analizar que la mayoría de colaboradores encuestados de la Alcaldía de Argelia tienen una opinión favorable, y un mayor porcentaje arrojado de los encuestados en la Alcaldía de Ansermanuevo también es de favorable, aunque esta opinión cambia cuando se pregunta si es excelente, y un porcentaje muy menor de funcionarios de la Alcaldía de Ansermanuevo la opinan como excelente, mientras que en la Alcaldía de Argelia es alta.

La opinión que se tiene sobre la adecuada solución de conflictos y si son resueltos al menor tiempo posible, se puede identificar una diferencia frente a este tema, en la Alcaldía de Argelia la opinión es favorable, en cambio en la Alcaldía de Ansermanuevo no es tan buena en comparación a la Argelia.

La expresión informal positiva que se presenta en la Alcaldía de Ansermanuevo es buena, mientras que en la Alcaldía de Argelia es excelente, lo cual indica que hay mejor comunicación el cual conlleva a la agilidad de los procesos.

Al realizar la comparación frente a la opinión sobre la estabilidad laboral, según los datos resultados arrojados de las encuestas a los colaboradores de las dos entidades, hay una diferencia significativa ya que un gran porcentaje de las personas encuestadas de administración de Ansermanuevo consideran que no brinda estabilidad y que se sienten intranquilos, mientras en la Alcaldía de Argelia esta opinión es más favorable y se siente con más seguridad de continuar laborando.

Podemos observar que en la administración de Ansermanuevo las personas no se sienten valoradas, ni se les incentiva, a comparación a la administración de Argelia la mayor parte de encuestados considera que si se les destaca y les incentiva por sus labores.

Al conocer la opinión de las personas sobre el salario, se identifica una leve diferencia entre las dos entidades, considerándolos como justos.

los datos arrojados se identifica qué opinión que tiene sobre normas, procedimientos y manuales que tiene la administración de Ansermanuevo es regular, en cambio la de la Administraciones Argelia es buena, por cual la Alcaldía e Ansermanuevo debe de hacer ajustes a estos procedimientos para que se pueda permitir trabajar con agilidad.

Las evaluaciones de desempeño permiten identificar el desempeño de los colaboradores, al realizar la respectiva comparación podemos identificar las personas encuestadas de la Alcaldía de Ansermanuevo tienen una mala opinión, ya que la mayoría de veces no se realiza, en cambio en la Alcaldía de Argelia esta está mejor desarrollado y es aplicada a los funcionarios.

Al realizar el respectivo análisis de los datos arrojados sobre la posibilidad que se tiene de retroalimentarse con frecuencia, se evidencia una diferencia entre las dos administraciones, aunque esta no es muy grande, ya que hay calificaciones que no se llevan poca ventaja. Lo cual de las personas encuestadas en las entidades consideran regular esta dimensión.

En las dos administraciones se identifica que un porcentaje alto tiene una opinión favorable, sobre las personas recientemente vinculadas.

Podemos observar que existe una gran ventaja en la Administración de Argelia frente a la Administración de Ansermanuevo, frente al tema inducción, en la cual en la primera entidad mencionada la mayoría de colaboradores consideran que

este sistema es favorable, en cambio en la otra administración este es muy malo y debe de mejorar.

Y por último al conocer el resultado de la imagen que tiene los funcionarios de la administración, notamos una diferencia amplia entre las dos entidades, siendo en la administración de Ansermanuevo la imagen menos favorable. Por lo cual se deben de buscar estrategias que brinden mejorar la percepción de los funcionarios.

6.3 DIAGNOSTICAR EL ACTUAL ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE ANSERMANUEVO VALLE DEL CAUCA.

6.3.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

El siguiente capítulo está orientado a diagnosticar el estado actual del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle, con el fin de poder identificar aquellas falencias y necesidades que se presentan en los procesos desarrollados por los colaboradores, en las diferentes áreas y dependencias, los cuales se ven afectados por diversas circunstancias que generan lentitud en el desempeño de sus funciones y en las actividades, situación que debilita el servicio brindado a la comunidad.

Las dimensiones que expone Álvarez permiten a este estudio profundizar en aquellos elementos los cuales requieren ser mejorados para el desarrollo eficaz de los procesos administrativos de esta entidad gubernamental. Es por ello que, se pasa a desarrollar de manera puntual las veinticuatro dimensiones y también se realizaron entrevistas, con la finalidad conocer las opiniones y poder plantear posibles formas y alternativas de solución a estas debilidades encontradas en el proceso investigativo. La encuesta realizada se calificó de uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor, clasificada por medio de una escala de valores, donde uno (1) es muy malo, dos (2) es malo, tres (3) es regular, cuatro (4) es bueno y cinco (5) excelente.

6.3.1.1 CLARIDAD ORGANIZACIONAL

La claridad organizacional es el conocimiento que tienen los colaboradores acerca de la misión, los objetivos, la política y las estrategias de la organización; Alexis P. Goncalves, expone que “la claridad organizacional se refiere al conocimiento que poseen los miembros acerca del ambiente, de las actividades, de la misión, de las políticas etc., de una organización, los empleados dispondrán de mejor actitud y conducta ante los temas de la organización”⁵⁰. Es por ello que se plantea que al interior de la Alcaldía Municipal todos los funcionarios deben tener conocimiento sobre la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias implementadas al interior de la administración Municipal posibilitando la toma decisiones y acciones que mejoran los canales de comunicación y la solución de conflictos.

Al revisar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a la pregunta **¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las**

⁵⁰ GONCALVES, Alexis. Fundamentos del Clima Organizacional. 1997 P. 55 – 57

políticas y estrategias de la organización?, Teniendo en cuenta los resultados arrojados podemos observar que el 31% de las personas encuestadas manifiestan tener poca claridad del contenido de la Visión y la Misión de la empresa, así como los objetivos organizacionales. Mientras que el 26% de personas encuestadas consideran tener un buen conocimiento y conocen sobre este tema, mientras que el 22% opinan que su conocimiento de misión, los objetivos, estrategias es malo, el 14% tienen un amplio conocimiento, pero el 7% de los encuestados no conocen nada del tema. Por lo cual se puede observar que el grado de conocimiento es muy regular; la falta de conocimiento del personal afecta el normal desarrollo de la entidad. Ya que muchas personas no saben cuál es la razón de ser, ni los objetivos como tampoco las estrategias que quieren alcanzar en esta administración periodo 2016-2019.

Tabla 8. Valor en porcentajes claridad organizacional

CLARIDAD ORGANIZACIONAL		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	5	7%
2 Malo	15	22%
3 Regular	22	31%
4 Bueno	18	26%
5 Excelente	10	14%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 11. Claridad Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Soportando el resultado anterior se pudo observar en las entrevistas realizadas a los diferentes colaboradores que esta dimensión del clima organizacional al interior de la administración Municipal no presenta mayor interés, dado que al momento de preguntar por esta los funcionarios evaden o la asumen como un proceso ajeno a sus funciones o labores asignadas sin conectar en ellas la relevancia para el logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal de la Alcaldía.

Teniendo presente lo antes mencionado se propone a la oficina de talento humano realizar reuniones con los funcionarios y colaboradores, para socializar de manera pedagógica, las funciones que debe cumplir los entes territoriales como lo son su misión, objetivos, políticas y estrategias, el PDM el cual tiene como propósito propender por el bienestar de la comunidad a través de la implementación de proyectos, programas y líneas de acción los cuales buscan dar respuesta a las necesidades de la comunidad y que a través de las diferentes funciones que cada persona desarrolla aportan a un mismo fin el cual es el cumplimiento.

Propuesta

- Publicar la misión, los objetivos, políticas y estrategias en un lugar que sea visible.
- Cuando ingrese una persona nueva, independientemente cual sea el tipo de contrato, la oficina de Talento Humano debe de socializar de la misión, objetivos, políticas y estrategias de la Administración Municipal.

6.3.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional hace referencia a la división de las actividades de una empresa que se agrupan por áreas o departamentos, estableciendo autoridad, que por medio de una organización y coordinación buscan alcanzar los objetivos, estrategias, metas. Por lo cual es importante contar con estructura ágil y flexible que permita la integración de los colaboradores y grupos, para un excelente cumplimiento de la misión, objetivos, políticas propuestas. Basándose en los argumentos de Guillén (2000:166), el cual hace referencia a que toda “organización tiene un clima claramente visible, que incide en la estructura y en la dinámica organizacional”. La actual estructura de la administración Municipal es un medio ágil y flexible, que posibilita a los funcionarios y grupos, realizar procesos más ágiles e integradores los cuales permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales

Se determina entonces en los resultados de la encuesta a la pregunta **¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y**

grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de Alcanzar la misión y los objetivos? para la mayoría de los encuestados la cual está representada por el 32% del total de la muestra consideran regular la estructura organizacional de la administración, y debería existir más unión entre los diferentes puestos de trabajo de cada secretaría a la hora de desarrollar procesos que de alguna forma están relacionados con toda la administración, así mismo, para otro grupo significativo de la muestra, es decir un 31%, la Alcaldía tiene flexibilidad en su organigrama, permitiendo de esta forma la plena integración siendo esta buena, El 14% la consideran mala y muy mala, la estructura organizacional, siendo esta extremadamente centralizada, impidiendo la interdisciplinarietà entre las diferentes secretarías y áreas, el 9% restante de los encuestados consideran que es excelente esta estructura, y que permite la agilidad y flexibilidad de los individuos y grupos de diversos procesos en función de la misión y los objetivos.

Tabla 9. Valor en porcentajes Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	10	14%
2 Malo	10	14%
3 Regular	22	32%
4 Bueno	22	31%
5 Excelente	6	9%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 12. Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

En las entrevistas realizadas a los diferentes colaboradores en esta dimensión del clima organizacional podemos identificar que no presenta relevancia para las personas entrevistadas, al momento de preguntar los funcionarios no dan respuesta referente a esta dimensión, la cual puede darse por la falta de conocimiento que se tiene frente a este, o consideran que la estructura organizacional no tiene ningún efecto sobre el clima organizacional.

Propuesta

- Realizar una retroalimentación y socialización con todas las secretarías y sus diferentes áreas, por medio de charlas y volantes explicando cómo está conformada la estructura de la administración Municipal.
- Poner en cartelera visible la estructura de la administración, para que los funcionarios la puedan observar.

6.3.1.3. PARTICIPACIÓN

La participación permite a los colaboradores informarse de forma oportuna y objetiva, tomando una verdadera responsabilidad sobre el rumbo de su trabajo, posibilitando tomar decisiones y expresando libremente sus opiniones. Los funcionarios de la Alcaldía Municipal, tienen la posibilidad de informarse, participar y opinar libremente; y formar parte de la toma de decisiones, de diferentes procesos y procedimientos de la entidad.

Analizando los resultados de la encuesta que hace referencia a la pregunta **¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?** Obteniendo como resultado a esta pregunta, los funcionarios de la Alcaldía Municipal encuestados, indican que el 37% califica como regular la posibilidad que tienen las personas de opinar y tomar decisiones, donde su participación no es completa, y no son tenidos en cuenta. Continuando con el 30% dio una calificación buena, considerándose que la participación en la entidad, no es completa para todos los funcionarios, y el 10% de personas manifestaron que su participación es mala, el 7% de los encuestados indica que no tienen la posibilidad de participar en toma de decisiones e informarse oportunamente de los procesos o sucesos que se presentan en la Alcaldía Municipal. En cambio el 16% opina todo lo contrario y califican que este tema es excelente y siempre pueden participar de la toma de informarse y opinar.

Tabla 10. Valor en porcentajes Participación

PARTICIPACIÓN		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	5	7%
2 Malo	7	10%
3 Regular	26	37%
4 Bueno	21	30%
5 Excelente	11	16%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 13. Participación



Fuente: Elaboración propia.

Soportando el resultado anterior se pudo analizar que en las entrevistas realizadas a los diferentes colaboradores, esta dimensión del clima organizacional al interior de la administración Municipal no presenta mayor interés, dado que al momento de preguntar por esta, los funcionarios evaden o la asumen como un proceso ajeno a sus funciones o labores asignadas sin conectar en ellas la relevancia para el logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal de la actual administración.

Propuesta

- Por medio de comunicados convocar a los funcionarios pertinentes del proceso a realizar, para conocer, y tener en cuenta las opiniones que tienen los funcionarios frente al respectivo tema.
- Realizar informes donde los funcionarios correspondientes, puedan participar y opinar de la decisión a tomar, y sean tenidos en cuenta.

6.3.1.4. INSTALACIONES

Las instalaciones en óptimas condiciones y buen estado, aportan un mejor ambiente para los funcionarios. Obteniendo la facilidad de realizar sus labores de manera rápida y eficaz, proyectando así el fácil cumplimiento de las metas y objetivos planteados. Las instalaciones de la Alcaldía Municipal donde los trabajadores desarrollan sus actividades diarias, es un lugar seguro, iluminado,

agradable y estético, donde se sienten a gusto y conformes para realizar un buen desarrollo de sus actividades.

Analizando los resultados de la encuesta que hace referencia a la pregunta **¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?** Se puede observar en esta gráfica, que la calificación dada a esta pregunta es muy poca la diferencia de una de la otra, pues la cantidad de personas que dieron las calificaciones no se lleva mucha ventaja, dicho resultado lo podemos observar en la gráfica general, donde la mayor calificación fue regular con un 23%, la segunda calificación más alta fue buena con un 21%, y la calificación más baja, muy buena de 12%. Por lo cual se puede deducir que la mayoría de los funcionarios no se sienten a gusto con las instalaciones de la Alcaldía, ni con su sitio de trabajo, por lo cual este es un factor que genera desmotivación y falta de compromiso en la realización de sus labores.

Tabla 11. Valor en porcentajes Instalaciones

INSTALACIONES		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	13	19%
2 Malo	15	21%
3 Regular	16	23%
4 Bueno	14	20%
5 Excelente	12	17%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 14. Instalaciones



Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas realizadas en la Alcaldía Municipal, dan resultados adversos mostrando una negatividad entre los funcionarios, ya que no están conformes con el espacio asignado para cada departamento, presentando desmotivación e inconvenientes por la cantidad de personas en una sola oficina, deteriorando así el clima organizacional. donde se realizó la pregunta que ¿Como funcionario de la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo, cuales considera que son los factores que puedan generar un mal clima organizacional? donde un funcionario manifiesta *“nosotros en este momento si nos encontramos en un lugar de hacinamiento, es un lugar muy reducido, muy pequeños para la cantidad de personas, ahora nos estamos organizando, para poder ampliar, este es un factor que incide mucho, no hemos tenido muchos inconvenientes, pero si afecta el clima organizacional”* (entrevista 2017). Esto es ocasionado por la falta de más oficinas, ya como dice la persona entrevistado se presenta en un hacinamiento, lo cual puede generar incomodidad, entre los mismos funcionarios y más entre la comunidad cuando recurren a que los oriente sobre algún proceso, ya que se van a sentir mal atendidos.

Propuesta

- Distribuir de manera adecuada los lugares de trabajo, con buena iluminación y ventilación, permitiendo así un buen desarrollo de las actividades.
- Mantener limpio las instalaciones, oficinas, baños, corredores. Las encargadas de servicios de aseo están en pendientes de la limpieza.

- Pintar por lo menos una vez al año o cuando sea necesario todas las instalaciones físicas
- Ubicar dentro de la Alcaldía Municipal, contenedores de basura para eliminar de manera eficaz los residuos, para mantener una limpieza y una estética en las instalaciones.
- Señalización de los espacios en todas las instalaciones
- Realizar las adecuaciones correspondientes, designadas a cada departamento.

6.3.1.5. COMPORTAMIENTO SISTEMÁTICO

Todos los colaboradores entienden y conocen que lo fundamental en la organización, es cumplir sus objetivos y metas establecidas, primando estas sobre su interés personal, los intereses de la entidad. Tomando los aportes de Kurt Lewin donde dice que “El comportamiento humano es consecuencia del conjunto de las circunstancias ambientales. Más que su pasado o las previsiones de futuro, es el entorno personal el que define y describe la proyección social del individuo. Ese entorno, ese ambiente o campo, tiene un carácter dinámico, por lo que el comportamiento es fruto de la interacción de los individuos y grupos en un espacio y en un momento dado”.⁵¹ Los funcionarios tienen el pleno conocimiento de los objetivos y metas de la entidad, teniendo claro que estos están por encima de sus intereses personales, siendo fundamental para el debido cumplimiento de sus metas trazadas.

Analizando los resultados de la encuesta que hace referencia a la pregunta **¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales?** se puede observar en esta gráfica que el 50% funcionarios encuestados dieron una calificación regular, considerando como intermedia la relación recíproca que hay entre las personas y las diferentes áreas en la búsqueda de alcanzar la misión y objetivos de la Alcaldía. El 7% manifestó de forma negativa a la pregunta, ya que no cree que se esté trabajando en pro del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. El 14% de los encuestados muestra un desacuerdo frente a la misión, visión y

⁵¹ Info América| Kurt Lewin [En línea]. 2014. [16-mar-2018]. Disponible en internet: <https://www.infoamerica.org/teoria/lewin1.htm> 17/marzo/2018

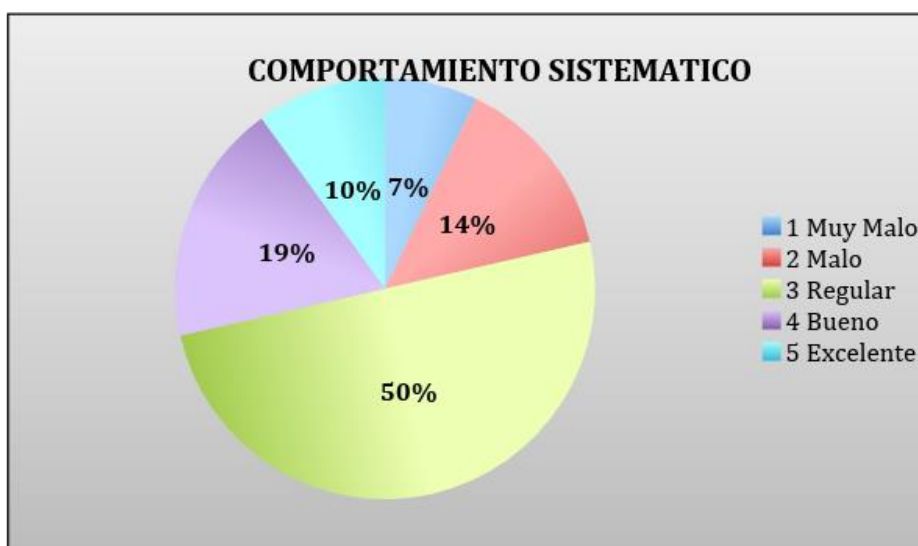
objetivos. Así mismo, el 19% opino que el comportamiento sistémico en la entidad es bueno, y el 10% expresó que este se ha fomentado en la Alcaldía.

Tabla 12. Valor en porcentajes Comportamiento sistemático

COMPORTAMIENTO SISTEMÁTICO		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	5	7%
2 Malo	10	14%
3 Regular	35	50%
4 Bueno	13	19%
5 Excelente	7	10%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 15. Comportamiento Sistemático



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la entrevista, fueron neutrales, puesto que los funcionarios no profundizaron en esta dimensión, sin embargo, la mencionaron como un factor importante en el ambiente interno de la Alcaldía Municipal. En las actividades de los funcionarios su entorno es primordial para un buen desarrollo de sus actividades.

Propuesta

- Socializar eventualmente la misión, visión, objetivos y metas generales de la entidad, donde se les dé a conocer a los empleados el pilar de la Alcaldía Municipal.
- Dar a conocer el plan de desarrollo Municipal a todos los funcionarios, y manifestar que los intereses organizacionales son primordiales.

6.3.1.6. RELACIÓN SIMBIÓTICA

Esta dimensión muestra que, con un buen ambiente interno, y buenas relaciones entre las personas de una organización, se pueden lograr beneficios colectivos. En la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo. Los funcionarios se ven como un grupo de trabajo, que mediante ideas y aportes buscan un bien común para todos.

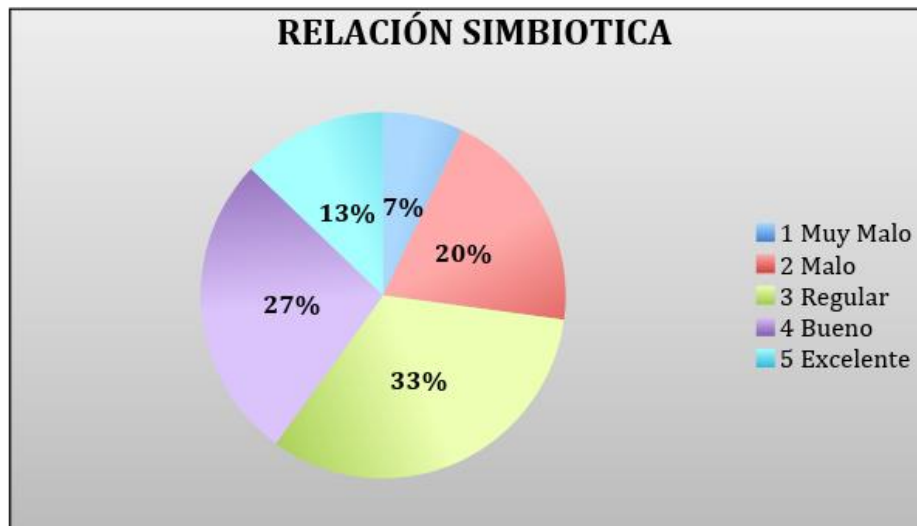
Analizando los resultados de la encuesta que hace referencia a la pregunta **¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?** Esta gráfica señala que la mayor calificación fue 33%, en el cual los funcionarios consideran como regular la relación entre las personas del alto rango y los funcionarios, seguido de una calificación buena del 27% donde consideran que la relación simbiótica puede mejorar, y el 20% donde se considera que existe una baja relación entre jefe-colaborador. Y las calificaciones más bajas, siendo que el 7% calificaron como mala las relaciones que se presentan, y solo el 13% manifestaron tener buenas relaciones colectivas en la Alcaldía.

Tabla 13. Valor en porcentajes Relación simbiótica

RELACIÓN SIMBIÓTICA		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	5	7%
2 Malo	14	20%
3 Regular	23	33%
4 Bueno	19	27%
5 Excelente	9	13%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 16. Relación Simbiótica



Fuente: Elaboración propia.

Se pudo apreciar con los resultados de las entrevistas realizadas, que algunos funcionarios presentan inconformismo con las funciones de cada departamento, explicando que algunos funcionarios tienen una carga laboral menor al número de funciones con relación a otras dependencias, provocando choques de inconformidad entre el personal, y un bajo cumplimiento en los objetivos planteados por el Plan de Desarrollo Municipal.

Propuesta

- Fortalecer la relación jefe-empleado, por medio de actividades y/o talleres para el mejoramiento de la misma.
- Tratar de equivaler la carga laboral de acuerdo a cada dependencia
- Realizar un manual de funciones, donde se establezcan las funciones que debe de realizar cada departamento, y por consiguiente socializar.

6.3.1.7. LIDERAZGO

Un buen líder es quien orienta a su personal, quien los impulsa a cumplir los objetivos y metas de la organización, por medio de motivación, iniciativa, y confianza. Idalberto Chiavenato define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos

específicos”.⁵² Los jefes de las diferentes dependencias motivan, incentivan la creatividad del personal, y los impulsan a que sigan mejorando, orientándolos de la mejor manera, logrando maximizar su potencial profesional.

Analizando los resultados de la encuesta que hace referencia a la pregunta **¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?** El 37% de los funcionarios encuestados dan una calificación buena donde consideran que su jefe inmediato es una persona motivadora, creativa orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales que se presentan en la Alcaldía Municipal, mientras que el 6% y 9% de las personas encuestadas dan una la calificación mala. Siguiendo la calificación regular y buena con 24% y 24% respectivamente, donde se entiende que los funcionarios manifiestan un conformismo con relación a su jefe inmediato, mostrando pasividad en cuanto a la pregunta.

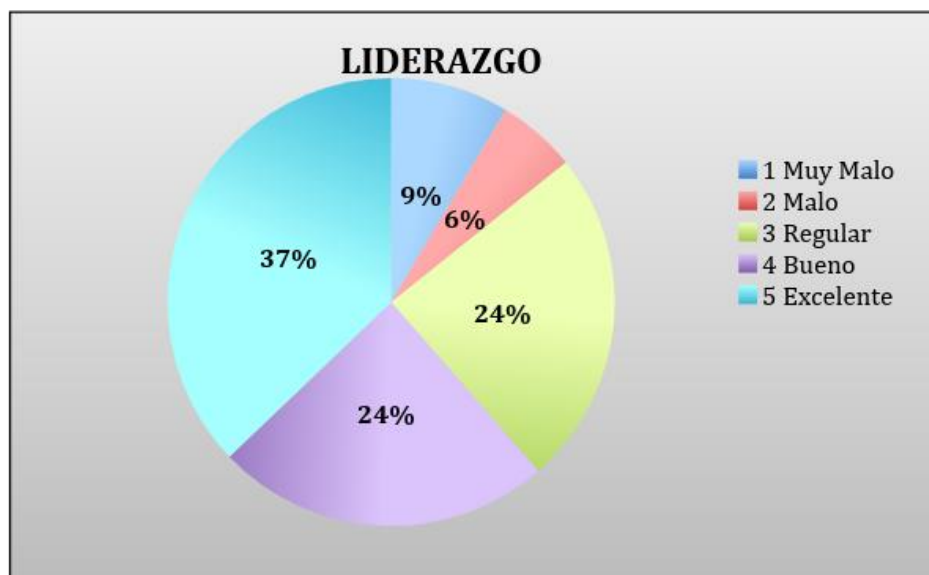
Tabla 14. Valor en porcentajes Liderazgo

LIDERAZGO		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	6	9%
2 Malo	4	6%
3 Regular	17	24%
4 Bueno	17	24%
5 Excelente	26	37%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

⁵² Escuela Europea de Management [En línea]. 2014. [15-mar-2018]. Disponible en internet: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>

Gráfica 17. Liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

Los funcionarios en la entrevista, expresaron opiniones como *“las personas tienen que estar motivadas en su sitio de trabajo”* (entrevista 2017) se puede analizar que los funcionarios necesitan una constante motivación en su sitio de trabajo, también expresaron que *“la falta de liderazgo de parte del representante legal y gerente, ósea el liderazgo del jefe mayor de toda la organización”* (entrevista 2017) manifiestan que sienten que la falta de liderazgo se siente desde los altos directivos de la entidad. Las personas entrevistadas mostraron su inconformismo con en la entidad por la falta de liderazgo ha ocasionado que los colaboradores no se sientan motivados, y no sientan el deseo de realizar con propiedad sus funciones, y haciéndose así más difícil de realizar las actividades, maximizando la falta de interés, falta de compromiso y responsabilidad con el cumplimiento de sus funciones asignadas.

Propuesta:

- Fomentar la motivación y creatividad en todos los empleados de la Alcaldía Municipal.
- Supervisar y atender a todos los trabajadores, así sentirán el apoyo, el compromiso y acompañamiento del jefe.
- Capacitar a los jefes sobre el liderazgo y la importancia que este conlleva sobre los colaboradores dentro de una organización.

- Realizar actividades lúdicas donde haya acercamiento y compenetración entre jefe-colaborador, para mejorar la relación personal y laboral.

6.3.1.8. CONSENSO

El consenso es primordial para todas las organizaciones, las personas desean expresar sus ideas y aportes, y esperan que estas quieran ser escuchadas y tomadas en cuenta, los funcionarios quieren que los involucren en más toma de decisiones de la organización. También tener más conocimiento del tema a tratar en las reuniones, tener un conocimiento previo, que les permita hablar y expresarse de manera adecuada sobre el tema tratado.

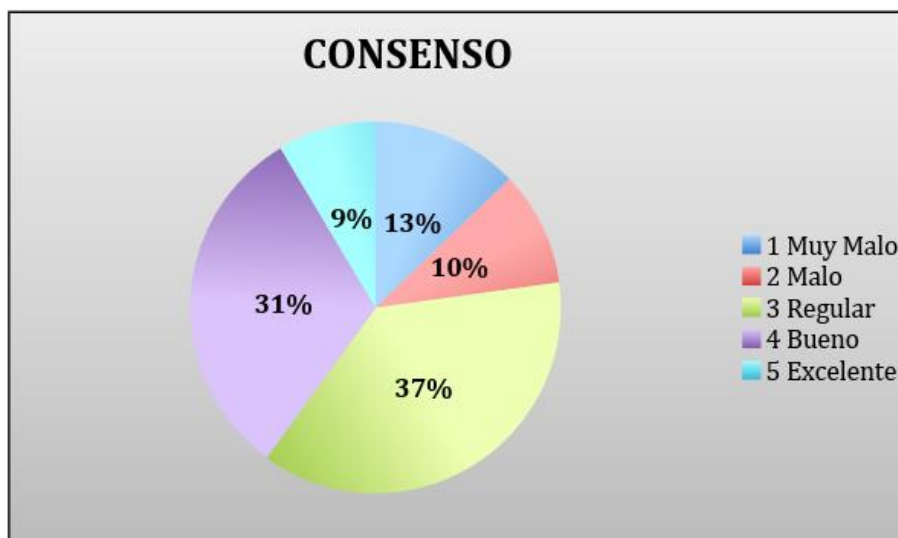
Las decisiones tomadas por la entidad, pasan por varios filtros, donde se llega a un consenso, donde todos los funcionarios participan y se tienen en cuenta. analizando los resultados de la encuesta que hace referencia a la pregunta **¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?** Se observa en la encuesta realizada, que el 37% de los encuestados calificó como regular el consenso, manifestando sentir participación en las reuniones realizadas, seguida de un 31% donde afirman tener buena toma de decisiones en las reuniones, por su parte, otro 9% afirma tener consenso, toma de decisión y participación plena en las reuniones realizadas en la Alcaldía Municipal. Y, por último, el 10% y 13% alega que no tienen mayor participación y no son escuchados en las reuniones.

Tabla 15. Valor en porcentajes Consenso

CONSENSO		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	9	13%
2 Malo	7	10%
3 Regular	26	37%
4 Bueno	22	31%
5 Excelente	6	9%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 18. Consenso



Fuente: Elaboración propia.

En la entrevista realizada a los funcionarios, no se manifestaron respuesta sobre su participación en la toma de decisiones.

Propuesta

- Enviar previamente informes a los funcionarios, los temas a tratar en las reuniones, para que ellos tengan un conocimiento previo del motivo de la reunión.
- Tomar en cuenta los aportes e ideas que los funcionarios aportan en las reuniones.
- Motivar a los funcionarios para que participen activamente en aportes y lluvia de ideas.

6.3.1.9. TRABAJO GRATIFICANTE

Las funciones que realizan los funcionarios deben ser las adecuadas para aquellos que estén preparados para desempeñar dichas funciones. Realizando funciones que los harán crecer profesionalmente. El personal está en el lugar de trabajo que más le gusta, y en el puesto de trabajo para el que se capacito; allí realiza funciones donde podrá tener un desarrollo personal y/o profesional.

Analizando los resultados de la encuesta que hace referencia a la pregunta **¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?** A la pregunta sobre si se siente

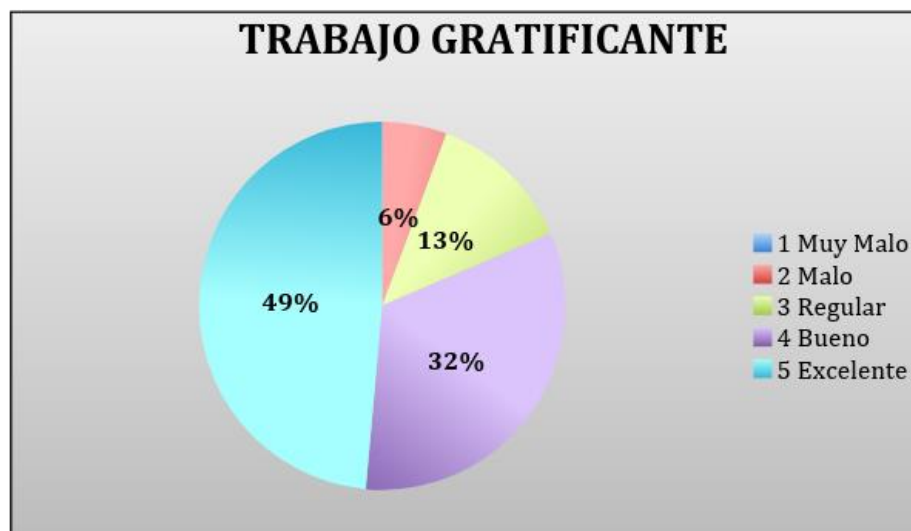
ubicado en el trabajo que más le gusta, en la gráfica se puede observar que un 49% de los encuestados dan una calificación muy buena, expresando su satisfacción completa, señalando que su lugar de trabajo es muy agradable, siendo este el porcentaje más alto. Seguida de un 32%, donde expresan que las actividades que realizan son de su agrado, estas no cumplen con sus expectativas, otro 13% no está tan satisfecho con las labores de su puesto, manifestando que pueden cumplir con funciones de más responsabilidad, y por último, un 6% está totalmente insatisfecho con las actividades que realiza, expresando que tienen preparación para un cargo mayor.

Tabla 16. Valor en porcentajes Trabajo gratificante

TRABAJO GRATIFICANTE		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	0	0%
2 Malo	4	6%
3 Regular	9	13%
4 Bueno	23	32%
5 Excelente	34	49%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 19. Trabajo gratificante



Fuente: Elaboración propia

Los funcionarios muestran un conformismo con su trabajo, dicen que su trabajo no exige mayor esfuerzo, que las actividades son muy repetitivas, que no hay

actividades para que ellos puedan tomar iniciativa, aplicando nuevos procesos y procedimientos en la entidad, dándole crecimiento a su estudio profesional.

Propuesta

- Capacitar a los funcionarios para que puedan realizar actividades de mayor dificultad, creando así un interés por aprender, y crecer profesionalmente.
- Realizar actividades fuera de la rutina, para motivar a los funcionarios a tener nuevas expectativas sobre su trabajo.

6.3.1.10. DESARROLLO PERSONAL

La entidad ofrece a sus funcionarios la posibilidad de continuar con sus estudios profesionales, brindando formación, que estimule al personal a provechar becas, estudios técnicos, tecnólogos y profesionales, que beneficien tanto al funcionario como a la Alcaldía Municipal. Todos los funcionarios de la Alcaldía Municipal tienen la posibilidad de continuar con su formación personal y profesional, obteniendo como resultados beneficios para ambos, así mejorando en gran proporción los resultados de la Alcaldía.

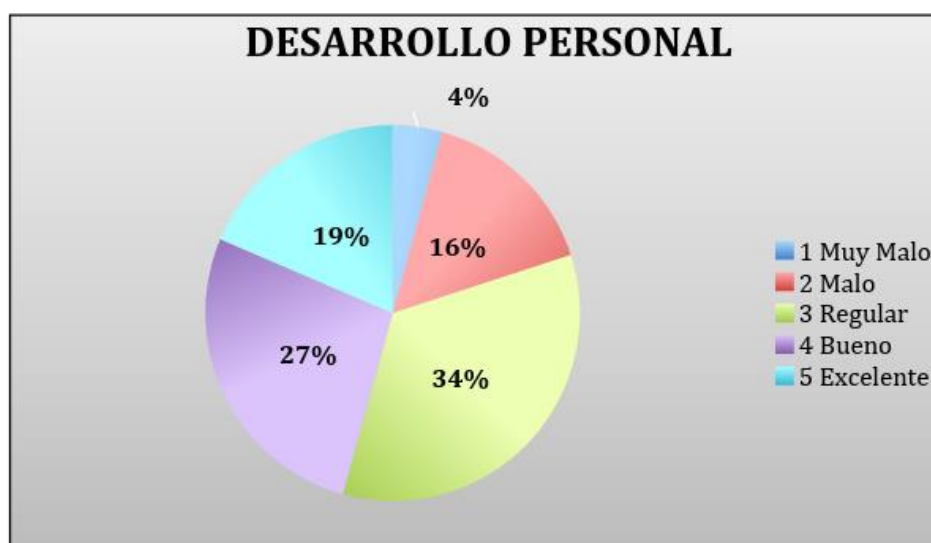
Analizando los resultados de la encuesta que hace referencia a la pregunta **¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?** De acuerdo a la gráfica el 34% de las personas encuestadas, calificó como regular el desarrollo personal, expresando que no tienen beneficios y alternativas para aumentar su conocimiento., continuando con el 27% calificado como bueno, los encuestados ven la posibilidad de continuar con su formación personal y profesional, continuando con el 19%, los encuestados calificaron como muy bueno el desarrollo que tienen en la Alcaldía, manifestando interés por parte de la Alcaldía, que, por medio de capacitaciones y demás alternativas, aumentan la formación de los funcionarios. El 16% la calificó como mala, la posibilidad de tener formación alguna, y por último la calificación más baja fue del 4% donde se analizó que no se ofrecen espacios para que los funcionarios continúen con sus estudios.

Tabla 17. Valor en porcentajes desarrollo personal

DESARROLLO PERSONAL		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	3	4%
2 Malo	11	16%
3 Regular	24	34%
4 Bueno	19	27%
5 Excelente	13	19%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 20. Desarrollo Personal



Fuente: Elaboración propia

Los funcionarios al ser entrevistados describen su lugar de trabajo como un buen campo laboral para poder mejorar y fortalecer sus estudios profesionales, expresaron que *“he aprendido mucho, la función administrativa, es muy amplia y digamos que cada día se aprende más, para mí ha sido muy importante, tanto personal como profesional.”* (Entrevista 2017), se comprende que los funcionarios amplían su conocimiento en el área administrativa, donde cada día se enfrentan a situaciones diferentes, aumentando su experiencia en el campo laboral, y potencializando sus conocimientos, con la posibilidad de crecer. Otro funcionario manifestó que *“en todas las labores que uno empieza a desempeñar uno aprende, y he tenido la oportunidad de aprender como persona y como profesional cosas que uno en la universidad no le enseñan y uno solo las aprende estando ya dentro del cargo”* (entrevista 2017), para concluir, los funcionarios valoran la experiencia

que obtienen dentro del cargo recibido en la Alcaldía Municipal, potencializando su formación personal y profesional.

Propuesta

- Brindar becas a todos los funcionarios que deseen continuar con sus estudios técnicos, tecnólogos y profesionales
- Realizar capacitaciones que incentive a los funcionarios a ampliar su formación académica.

6.3.1.11. ELEMENTOS DE TRABAJO

Los elementos de trabajo son importantes en las organizaciones, con estos se garantiza la eficiencia y resultados de las actividades realizadas por los funcionarios, por ello se espera que el personal tenga herramientas de alta calidad, y que tenga disponibilidad de esta siempre. Los funcionarios cuentan con los elementos y ayudas necesarias para cumplir y/o realizar sus labores de la manera más eficaz y productiva para la Alcaldía.

Según Frederick Herzberg y la teoría de los factores, clasifica los elementos de motivación del trabajo en dos categorías los que generan satisfacción (factores higiénicos y los que generan insatisfacción (factores insatisfactorios), las define como las condiciones que rodean al empleado cuando trabaja; como las condiciones físicas y ambientales del salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, y las oportunidades existentes. los factores higiénicos “poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.”⁵³

Analizando los resultados de la encuesta que hace referencia a la pregunta **¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?** En los datos arrojados en la gráfica nos indica que los elementos que utilizan para el desarrollo de sus actividades son regulares de acuerdo al análisis que se hizo se pudo observar que solo el 11% de los encuestados están satisfechos con sus elementos de trabajo, siguiendo con el 19% expresan estar conformes con los elementos que tienen, continuando con el 36%, los encuestados dan una calificación regular, lo cual indica que tienen elementos necesarios para realizar sus actividades, pero que estos no son los mejores. Y otro 16% está insatisfecho con los elementos de trabajo, y por último un

⁵³ HERZBERG, Frederick. The motivation to work (con Mausner, B. y Snyderman, B.). New York: Wiley, 1959.

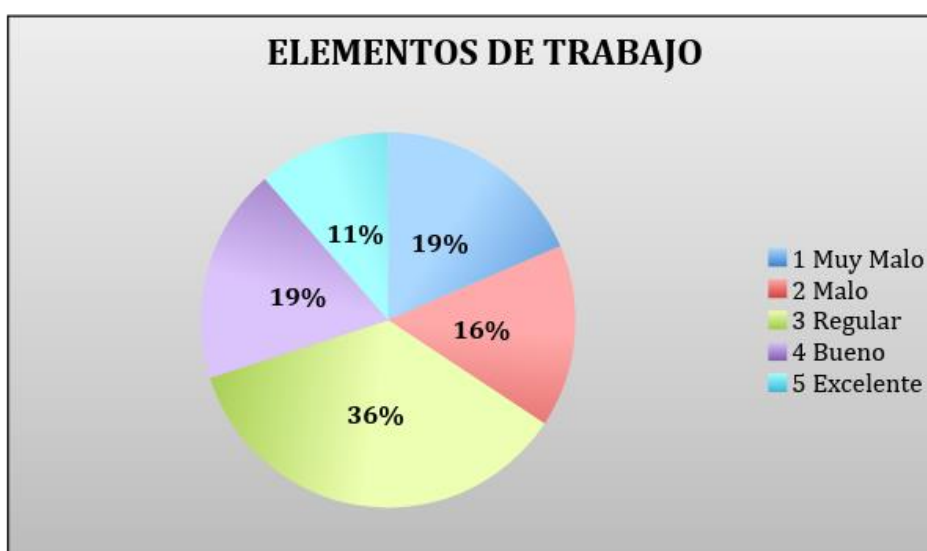
18% que piensa que las herramientas que poseen deben de ser cambiados.

Tabla 18. Valor en porcentajes Elementos de trabajo

ELEMENTOS DE TRABAJO		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	13	18%
2 Malo	11	16%
3 Regular	25	36%
4 Bueno	13	19%
5 Excelente	8	11%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 21. Elementos de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Los funcionarios no mostraron inconformismo con sus elementos de trabajo, expresan que tienen las herramientas necesarias para realizar un buen desarrollo de su actividad, sin embargo, muestran un interés al que la entidad les proporcione herramientas más innovadoras, y con tecnología de punta.

Propuesta

- Invertir en la compra de herramientas, para mantener disponibilidad de los recursos, y que los funcionarios puedan realizar todas sus labores sin problema.
- Fortalecer el inventario, y tener capacitado a la persona encargada, para que brinde un buen uso de estos.
- Invertir en herramientas de alta calidad, que garantice una vida útil de estos elementos

6.3.1.12. RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales son vínculos e interacciones que tienen los integrantes de una comunidad u organizaciones que resultan indispensables para el desarrollo integral del ser humano, en su vida o en la empresa, por medio de ellas, intercambiamos formas de sentir la vida, perspectivas, necesidades y afectos donde entra en juego la interacción con el ambiente laboral. Según Fernández, al “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los colaboradores, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.”⁵⁴ Por lo tanto, Las relaciones interpersonales que se presenta entre funcionarios de la Alcaldía Municipal son excelentes, donde predomina la verdad, la comunicación, la tolerancia, el respeto hacia a la forma de pensar y actuar de los demás, obteniendo así un trato digno por parte de cada uno.

Analizando los resultados de las encuestas a la pregunta **¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?** Podemos indicar que las relaciones interpersonal entre los funcionarios de la Administración Municipal son regulares, donde el 40% se puede presentar por diferencias personales, laborales, creando rumores, chismes de otras personas ocasionando, la falta de respeto entre compañeros, la cuales se deben de buscar estrategias para fortalecer ya que es un porcentaje alto, el 31% consideran que son buenas pero deben de mejorar, el 9% las califican excelente donde se siente a gusto con las relaciones que se presentan considerando que se presenta un trato digno entre todos los compañeros. En cambio, el 10% opina que es malo, y el otro 10% restante consideran que las relaciones en la administración Municipal son muy malas, y estas deben mejorar para poder que pueda trabajar en equipo y se

⁵⁴ Fernandez Jam. Relaciones interpersonales. México D.F: McGraw-Hill 2003 P 256

tenga una buena comunicación y se obtengan resultados en beneficio de la administración y de la comunidad.

Tabla 19. Valor en porcentajes Relaciones interpersonales

RELACIONES INTERPERSONALES		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	7	10%
2 Malo	7	10%
3 Regular	28	40%
4 Bueno	22	31%
5 Excelente	6	9%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 22. Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el respectivo análisis que se realizó a la entrevista a la pregunta ¿Como funcionario de la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo, cuales considera que son los factores que puedan generar un mal clima organizacional? manifiesta que esta dimensión se da *“Con los mismos compañeros de oficina los chismes se ven bastante, por ser una administración con bastante personal”* (entrevista 2017), la cual conlleva a que las relaciones interpersonales se ven afectadas por falsos rumores, haciendo que las personas se encuentran predispuestas, desmotivadas, con lo que conlleva a que se

presente un mal ambiente pesado. también manifiestan que *“si no tenemos buenas relaciones con nuestros compañeros, pues obviamente se va a ver reflejado en el trabajo, no va a ser tan eficiente, no vamos a realizar un buen trabajo”* (entrevista 2017), siendo esta una gran problemática que va conllevar a nos trabajar en equipo y a prestar un mal servicios a la comunidad, *“las relaciones interpersonales, los chismes, esos son aspectos que se pueden mejorar para tener un buen ambiente organizacional”* (entrevista 2017), la mayoría de las personas entrevistadas consideran que lo chismes, rumores está lo más afecta las relaciones interpersonales y crean mal clima organizacional.

Propuesta

- Realizar actividades de trabajo en equipo los cuales fortalezcan las relaciones entre los compañeros, jefes y subordinados.
- Se debe de integrar a todas las personas por medio de fechas especiales y celebración de los cumpleaños de los funcionarios.
- Capacitación relacionada con valores institucionales, el respeto y trato digno así los demás, tipos de comunicación formal e informal.
- Realización de talleres de relajación, manejo del estrés, que permita el ambiente sea favorable.

6.3.1.13. BUEN SERVICIO

El Buen Servicio permite que los procesos se cumplan a cabalidad en la organización, dependiendo de la calidad de los trabajos que pasan de un área a otra a para darle continuidad al proceso. Por lo cual en la Administración Municipal los trabajos recibidos por parte de otras personas o Secretarias, son trabajos organizados en excelente calidad y al debido tiempo, dando así, una oportuna y pertinente respuesta a las solicitudes de la comunidad.

A la pregunta **¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesitan y oportunos?** Según la gráfica podemos analizar que los trabajos que el colaborador recibe de sus compañeros el 39% de los encuestados concibe que, aunque los trabajos entregados son relativamente buenos, pero no siempre son entregados oportunamente. Otro 37% indican que en ocasiones varía la calidad de los trabajos, al igual que los plazos de entrega, haciendo que no exista mayor compromiso en cumplir con los estándares establecidos para entregar los trabajos, por otro lado el 14% considera que los trabajos recibidos son malos los cuales afectan la continuación del siguiente proceso, mientras que el 7% indican que son trabajos de excelente calidad y se sienten conformes y satisfechos con la eficacia de los trabajos recibidos por otros compañeros de trabajo, debido a que son

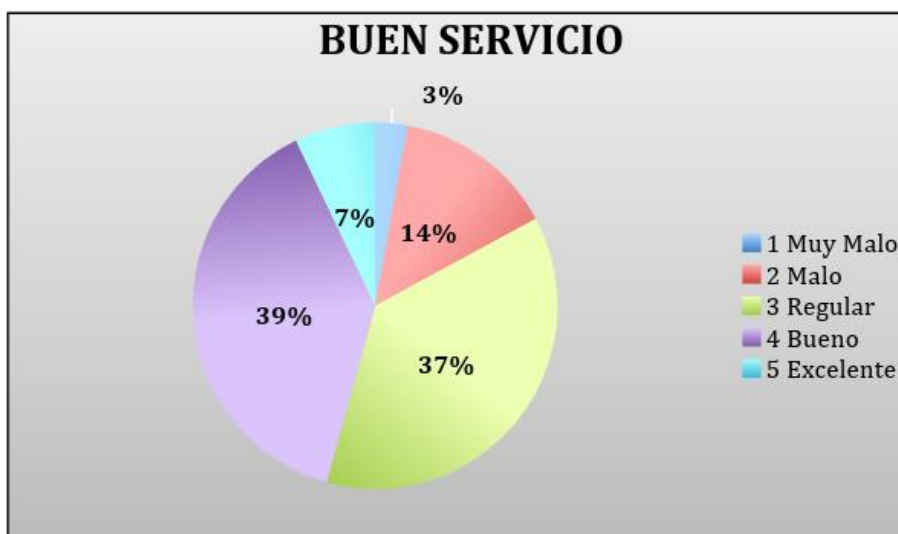
entregados en forma oportuna y contienen información veraz, por su parte el 3% restante son trabajos muy malos y entregados de la peor calidad, ocasionado retrasos a la hora de la entrega final.

Tabla 20. Valor en porcentajes Buen servicio

BUEN SERVICIO		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	2	3%
2 Malo	10	14%
3 Regular	26	37%
4 Bueno	27	39%
5 Excelente	5	7%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 23. Buen Servicio



Fuente: Elaboración propia

Las personas entrevistadas no emitieron ninguna opinión sobre esta dimensión, por lo cual se da entender que los trabajos realizados por las demás personas un trabajo de calidad y entregados a tiempo.

Propuesta

- Explicar al colaborador según el requerimiento solicitado para que este sea entregado eficaz y oportunamente.
- Mantener capacitado a las personas según funciones para que este sea

entregado en buena calidad.

6.3.1.14. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los conflictos que se presentan dentro de una organización, deben de ser de ser deben de ser afrontados oportunamente, en vez de ser evadidos, para poder procurar una solución satisfactoria, por lo cual Argyris dice que es necesario que en “la organización exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, de tal forma que se le identifique y se haga lo necesario para resolverlo”⁵⁵ ya que esto permitirá que no se genere un mal clima organizacional, por lo cual los conflictos que se presentan entre los funcionarios o grupos de la administración Municipal, son solucionados oportunamente, dando así soluciones complacientes a las dos partes implicadas.

Para identificar qué tan eficiente es la solución de los conflictos que se dan en la Alcaldía Municipal se realiza la siguiente pregunta **¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?** Según los datos arrojados en la gráfica indica que el 34% de las personas encuestadas señala que son regulares las soluciones que se presentan, y por lo cual estos se intentan solucionar, pero quedan en espera y no son resueltos oportunamente, otro 27% considera que la solución a los conflictos es buena ya que son olvidados por las personas y las situaciones mejoran con el tiempo, el 20% fundamenta que la solución que se da es mala ya que los conflictos son comunes, así como su pronta o nula solución, otro 12% considera que los conflictos en la Alcaldía son escasos, y los pocos que se presentan se solucionan satisfactoriamente; mientras que el 7% de los encuestados manifiestan que son muy malas las soluciones que se dan y generalmente no son solucionados con cautela.

⁵⁵ Argyris, C. The individual and organization: Some problems of mutual adjustment. John Wiley 1957

Tabla 21. Valor en porcentajes Solución de conflictos

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	5	7%
2 Malo	14	20%
3 Regular	24	34%
4 Bueno	19	27%
5 Excelente	8	12%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 24. Solución de Conflictos



Fuente: Elaboración propia

Soportando el resultado anterior se pudo observar en las entrevistas realizadas a los diferentes colaboradores que esta dimensión del clima organizacional al interior de la administración Municipal no presenta mayor interés, dado que al momento de preguntar por esta los funcionarios evaden o la asumen como un proceso ajeno a sus funciones o labores asignadas sin conectar en ellas la relevancia para el logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal de la administración Municipal.

Propuesta

- Conformar y fortalecer el comité de convivencia el cual ayudará a dar a solución problemáticas.

- Capacitaciones de sobre resolución de conflictos.

6.3.1.15. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

La expresión informal positiva es aquella donde las personas o grupos se pueden comunicar de manera espontánea, con libertad, participación y expresión de ideas; propiciando un ambiente de diálogo agradable y unas buenas relaciones interpersonales, para poder así lograr los objetivos de esta manera. La expresión informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las dependencias y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos institucionales de la administración Municipal.

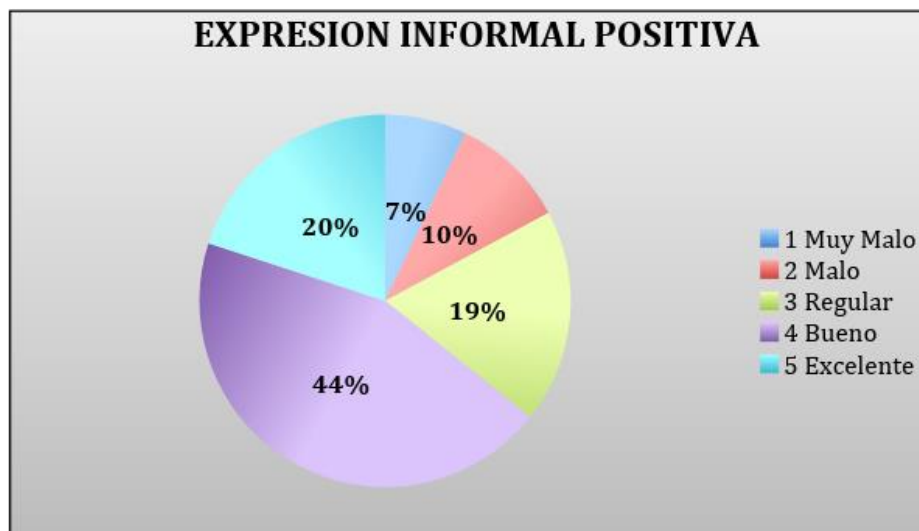
Para conocer si en la administración Municipal la expresión informal es agradable nos hacemos la siguiente pregunta **¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?** podemos identificar que el 44% de los funcionarios a los cuales se les aplicó la encuesta creen que tienen buenas posibilidades de expresarse de manera informal para así dar agilidad a procesos que permitan dar una pronta respuesta, otro el 20% manifiesta que es excelente la forma de expresarse lo cual les permite opinar activamente en forma constante, para el 19% de los encuestados de la Alcaldía consideran que se presentan restricciones para poder expresarse positivamente las cuales la califican como regulares, por otro lado 10% de los encuestados conciben que es mala la posibilidad de expresarse de manera informal y positivamente, y el 7% indica no se pueden expresar positivamente y de manera informal, lo cual genera que los procesos no se desarrollen oportunamente.

Tabla 22. Valor en porcentajes Expresión informal positiva

EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	5	7%
2 Malo	7	10%
3 Regular	13	19%
4 Bueno	31	44%
5 Excelente	14	20%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 25. Expresión Informal Positiva



Fuente: Elaboración propia

En la entrevista realizada a los funcionarios de las Administración Municipal sobre qué considera Usted que ocasiona un mal clima organizacional, expresan que *“hay que tener mucha y una mejor comunicación con los empleados, y tanto con cada una de las dependencias, porque hay muchas que son como islas aparte, en donde eso no permite una buena comunicación entre los compañeros”* (entrevista 2017), cada quien se ocupa de sus funciones particulares, y no se trabaja en equipo ocasionando que no se cumplan los objetivos propuestos en la administración.

Propuesta

- Crear espacios que promuevan el trabajo en equipo involucrando a todo el personal, siendo éste indispensable para cumplir con las metas propuestas en el Plan de Desarrollo Municipal.
- Capacitaciones y talleres para concientizar la importancia del Trabajo en Equipo.

6.3.1.16. ESTABILIDAD LABORAL

La estabilidad laboral es el derecho que un trabajador de conservar su puesto de trabajo; es un medio que garantiza los ingresos del trabajador de forma directa, lo que hace posible satisfacer las necesidades personales y de su núcleo familiar, ya que trabajadores adiestrados y expertos, integrados con la empresa, brindarán

resultados satisfactorios de productividad. los autores Ramírez y Cajigas definen que la estabilidad laboral, “como la cantidad de tiempo promedio que permanece un empleado en una misma empresa aunque cambie de cargos”⁵⁶ la cual influye en el comportamiento de la persona haciendo que cumpla todas aquellas funciones que debe de realizar, ya que se va sentir seguros y tranquilos, por lo cual en la administración Municipal mediante su tipo de contratación brinda a cada uno de sus funcionarios una estabilidad laboral, generando una grata tranquilidad en el desarrollo de sus funciones, sin tener la inquietud de ser despedido.

Al preguntar a las personas encuestadas sobre **¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?** Para el 30% del total de la muestra, consideran sentir un poco intranquilos, ya que consideran como regulares las posibilidades de continuar durante el periodo de la actual administración trabajando, un 21% se sienten demasiado intranquilos por cual creen que la administración no genera una estabilidad laboral, igualmente otro 21% dieron una calificación como buena, de igual forma estas personas si sienten más tranquilos, el 16% consideran sentirse muy tranquilos y dan una calificación excelente, a la Alcaldía ya que para ellos si ofrece una estabilidad laboral, y no ven la posibilidad de que sean despedidos. Aunque un 12% opinan que la estabilidad laboral que ofrece la actual administración es mala, sintiendo angustia ante la posibilidad de ser despedidos.

Tabla 23. Valor en porcentajes Estabilidad laboral

ESTABILIDAD LABORAL		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	15	21%
2 Malo	8	12%
3 Regular	21	30%
4 Bueno	15	21%
5 Excelente	11	16%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

⁵⁶ Ramírez Elbar. y Cajigas Margat , Proyectos de Inversión Competitivos. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión con Visión Emprendedora Estratégica, primera edición 2004. Talleres Gráficos de Impresora Feriva S.A (2004) p. 168

Gráfica 26. Estabilidad Laboral



Fuente: Elaboración propia

En relación a esta dimensión las personas entrevistadas expresan que, lo que genera un mal organizacional en la actual administración es *“De pronto en la forma de contratación de personal, porque a veces no están muy seguros de que van a seguir con esta administración, no tienen esa seguridad de que van a seguir”* (entrevista 2017), ya que muchos puestos de las personas que laboral son por terceros, lo cual genera incertidumbre por el rompimiento de amistades que se pueda presentar, otro factor es político, ya que por ser una entidad territorial que cambia de representante del municipio cada 4 años, se ve afectada la estabilidad de las personas.

Otra cauca que mencionaron los entrevistados es *“La forma de contratación de personal porque el tipo de contrato genera sentido de pertenencia, entonces digamos es diferente las condiciones laborales aplicadas a una persona que está nombrada, de planta, a una persona que es contratista por la temporal de servicios, que es una modalidad que tenemos aquí, o contratación directa, entonces es una marcada diferencia”* (entrevista 2017), la forma de cómo está contratados las personas genera preocupación en los colaboradores, ya que las personas que nombrados por la Alcaldía de planta, tiene la posibilidad de perdurar más tiempo en la Alcaldía ya que sus contratos son indefinidos, por los cuatro años de la administración, en este caso estas personas no tiene que preocuparse por ser despedidos sin causa justificable. En cambio, las contratistas pueden ser despedidos más fácil, y también el tipo de contrato son a corto plazo tres hasta seis meses, por lo que genera preocupación de no ser vueltos a incorporarse en sus puestos de trabajo.

Propuesta

- Buscar las normas apropiadas que permitan mayor estabilidad laboral a los funcionarios de acuerdo a su desempeño. y haciendo contratos laborales a un periodo más largo. contrato a plazo fijo o contrato indefinido.

6.3.1.17. VALORACIÓN

Es la forma como en las organizaciones a los colaboradores se les valora su trabajo, su esfuerzo dedicación, por medio de reconocimientos y estímulos que hacen sentir a la persona motivada en su ámbito laboral. Por consiguiente, los funcionarios de la administración se sienten apreciados, lo que incentiven a un excelente desempeño y calidad en la realización de sus funciones, logrando de esta manera reconocimiento por parte de los jefes de cada una de las dependencias.

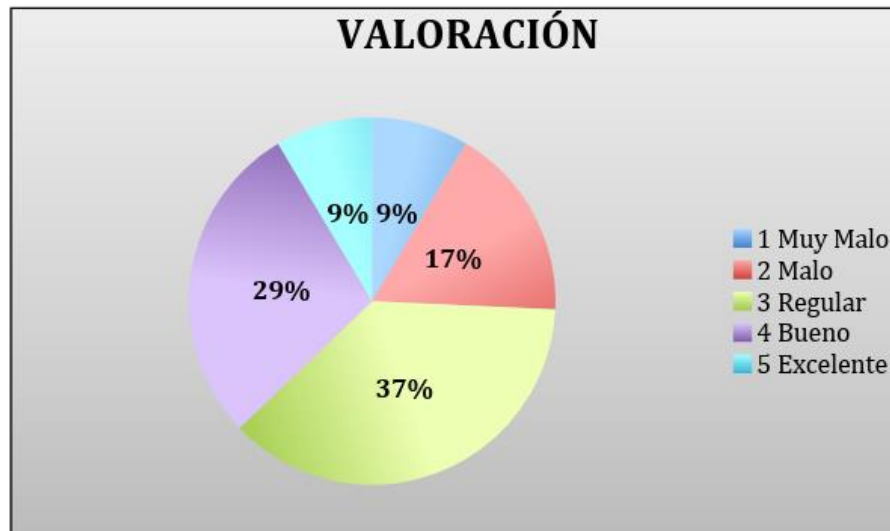
Con el objetivo de conocer si las personas se sienten valoradas realizamos la siguiente pregunta **¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc. Se les valora, se les destaca o se les incentiva, ¿en una u otra forma?** Al conocer el resultado de la gráfica podemos decir que el 37% de los colaboradores encuestados consideran que escasamente se les reconoce su esfuerzo, dedicación y calidad del trabajo, otro 28% la valoración se presenta en ocasiones, el 17% de los encuestados consideran que es muy poco la valoración señalando lo escasamente que se premian y destacan los méritos. Mientras por otro lado un 9% consideran que con frecuencia se les valora a quienes se destacan por su excelente desempeño, en cambio hay otro 9% que opinan que nunca se les ha incentivado por su trabajo lo cual genera desmotivación.

Tabla 24. Valor en porcentajes Valoración

VALORACIÓN		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	6	9%
2 Malo	12	17%
3 Regular	26	37%
4 Bueno	20	28%
5 Excelente	6	9%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 27. Valoración



Fuente: Elaboración propia

Al preguntar a las personas entrevistadas ¿Como funcionario de la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo, cuales considera que son los factores que puedan generar un mal clima organizacional? dieron respuesta que los *“incentivos, todo eso que le genere a los funcionarios las ganas de estar trabajando y desempeñarse muy bien en su puesto de trabajo”* (entrevista 2017), es indispensable que se reconozca e incentiven a los funcionarios de la Alcaldía para que ellos se sientan motivadas, conllevando a la mejorar su desempeño de funciones y prestando un mejor servicios a la comunidad. Ya que si les va reconocer por su excelente labor realizada.

Propuesta

- Implementación del plan de reconocimientos e incentivos.
- Reconocimientos a funcionarios de diferentes dependencias por su excelente desempeño.
- Premiar con Incentivos económicos o un día libre remunerado por su calidad de trabajo.
- Hacer reconocimiento del empleado del mes, aquellas personas que de verdad lo merecen por méritos, y no por amistad u otro tipo de conveniencias.
- Reconocimiento y premio a la mejor dependencia por su excelente y calidad en su trabajo.
- Premiar al funcionario que preste un servicio amigable, confortable y amable a la comunidad, el cual será calificado por las personas externas o los compañeros de trabajo.
- Realizar jornada de bienestar para empleados por medio, de bonos de

descuentos en otras entidades (salud, cuidado personal, alimentación)

6.3.1.18. SALARIO

El salario es el elemento clave, para la satisfacción de los colaboradores, siendo la retribución por su trabajo, el cual debe estar acorde con el cargo y el nivel de responsabilidad que se tiene en determinado puesto de trabajo. Según Herzberg en la teoría de los factores, la motivación de las personas depende de dos factores los factores higiénicos y factores insatisfactorios. Donde los factores higiénicos hacen referencia a las condiciones que rodean la persona cuando trabaja el cual incluye el salario, siendo este satisfactorio cuando las personas reciben lo justo por la labor que desempeñan.

Chiavenato expone que “El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo y acabó reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidad entre el colaborador y el empleador”⁵⁷ por lo que Los salarios de los colaboradores son justos y acordes con el perfil profesional, tecnólogo, técnico y auxiliar del personal contratado para desarrollar los diferentes programas, proyectos y funciones en esta entidad, lo cual genera motivación, sentido de pertenencia y un óptimo desempeño en las diferentes labores realizadas.

A la pregunta **¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?** De acuerdo al análisis de las gráficas el 33% de los encuestados consideran que el salario que reciben por sus funciones es buena retribución, estando conforme con su salario, aunque se le puede hacer un aumento, otro 23% opinan que es un sueldo muy regular y me puede ser mejor pagado, aunque el salario no es que sea el peor. Aunque otro 23% de los funcionarios encuestados afirma que el salario es excelente, justo y suficiente de acuerdo a sus funciones en el cargo. Mientras que el 14% que es muy malo y debe ser mejor pago, y el 7% no se siente satisfecho con el salario que reciben, por lo que consideran que es muy malo, para el puesto de trabajo que tienen.

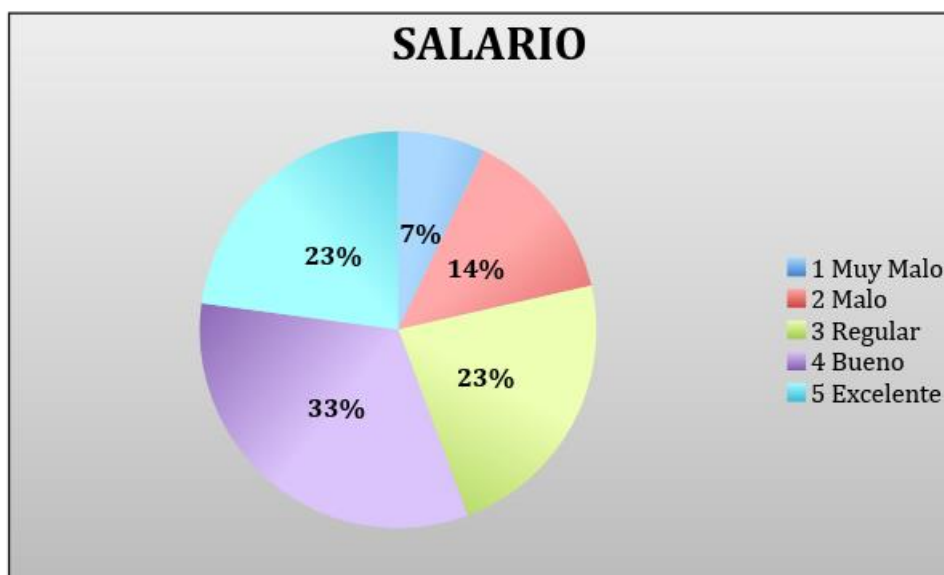
⁵⁷ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humano. Quinta Edición. Copyright 2000, por McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A Santafé de Bogotá, Colombia p. 411

Tabla 25. Valor en porcentajes Salario

SALARIO		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	5	7%
2 Malo	10	14%
3 Regular	16	23%
4 Bueno	23	33%
5 Excelente	16	23%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 28. Salario



Fuente: Elaboración propia

Haciendo un análisis a la en la entrevista realizadas se identifica que el salario que reciben algunos funcionarios de la administración no es el mejor, donde la persona entrevistada opina que *“el salario, según pues uno escucha a los compañeros unos se encuentran satisfechos y otros no”* (entrevista 2017), donde algunos colaboradores manifiestan no sentirse a gusto con su salario lo cual esto genera insatisfacción y por ende nos van desarrollar sus funciones de mejor manera.

Propuesta

- Analizar y realizar ajustes al salario de los colaboradores según su formación académica (Primaria, Bachiller, Técnico, Tecnólogo, Profesional, especialización, maestría).

6.3.1.19. AGILIDAD

La agilidad en el trabajo es primordial para que los colaboradores puedan cumplir adecuadamente con las funciones de su cargo, y también a la hora de la prestación de un servicio a los usuarios; por lo que es necesario minimizar los diferentes procedimientos que se deben de realizar, logrando agilizar el trabajo de las personas, con lo cual los diferentes procedimientos, manuales, controles que se llevan a cabo en la Alcaldía Municipal son pertinentes y apropiados para poder ejecutar con agilidad los diversos procesos, permitiendo una oportuna atención la comunidad.

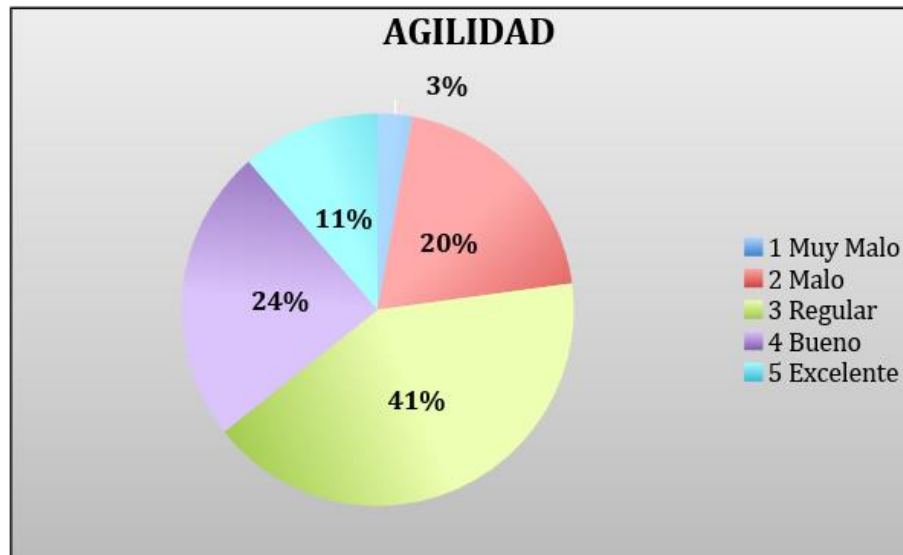
Buscando agilizar la prestación de los servicios para dar una respuesta más rápida y eficaz, nos hacemos el siguiente interrogante **¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. Que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?** Según el resultado se observa que el 42% de los encuestados consideran muy regular la agilidad del trabajo, debido a que hay procedimientos, manuales y controles no dejan agilizar los procesos, haciendo que se atrasen algunas tareas; un 24% creen que las normas, controles que se tiene en la administración Municipal son buenos, lo cuales casi no interrumpen los procesos a realizar, aunque un 20% de personas opinan que los diferentes procedimientos, manuales y normas que tiene la Alcaldía son malos lo cual genera atraso en los procedimientos; el 3% creen que estos procedimientos que se tiene son muy estrictos y no permiten trabajar con agilidad, por lo contrario el 11% opina que las diferentes normas y procedimientos son pertinentes y apropiados para poder ejecutar con agilidad los diversos procesos, permitiendo una oportuna atención la comunidad.

Tabla 26. Valor en porcentajes Agilidad

AGILIDAD		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	2	3%
2 Malo	14	20%
3 Regular	29	42%
4 Bueno	17	24%
5 Excelente	8	11%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 29. Agilidad



Fuente: Elaboración propia

Las personas entrevistadas no expresaron ninguna opinión frente a esta dimensión porque se considera que no es de mayor relevancia para ellos, aunque en el análisis de la encuesta se observa que se debe de mejorar.

Propuesta

- Identificar en los manuales, procedimientos, normas y controles, que no permite dar una oportuna respuesta con agilidad a la comunidad.
- Realizar ajustes al manual de funciones de los funcionarios, para que este sea más claro.

6.3.1.20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual de cada uno de los colaboradores. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Los autores Harper & Lynch, la definen como la “técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos

planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”⁵⁸ por la que es indispensable realizar para así identificar las falencias y poder crear estrategias que puedan mejorar en el desempeño de sus funciones. Por lo tanto, el sistema de evaluación de desempeño que se aplica a los funcionarios de la administración Municipal, es objetivo, oportuno y equitativo, logrando así medir los resultados de las funciones de los colaboradores, y realizar el seguimiento de sus labores.

Con la intención de conocer la opinión de los colaboradores frente a este tema se realiza la siguiente pregunta **¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?** según el resultado obtenido podemos apreciar que el un 30% considera que las evaluaciones de desempeño son malas, que no son objetivas, y muchas veces no son realizadas a los colaboradores, otro 30% consideran que son regulares y que se deben de fortalecer para buscar identificar las falencias, el 27% creen que las evaluaciones de desempeño que se realizan en la administración son buenas, y ayudan a fortalecer las funciones que cada uno desempeña, por otro lado un 7% funden que son muy malas hasta el punto de no conocer el objetivo de que se realice las ED y nunca les han hecho alguna, mientras un 6% de encuestados suponen que son excelentes y el sistema de evaluación de desempeño que se utiliza en la administración son objetivas, oportunas y constructivas.

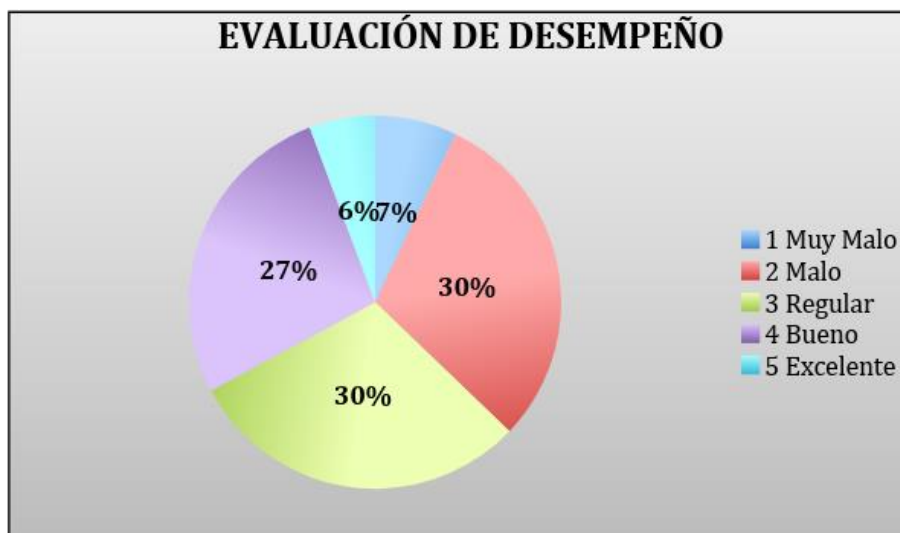
Tabla 27. Valor en porcentajes Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	5	7%
2 Malo	21	30%
3 Regular	21	30%
4 Bueno	19	27%
5 Excelente	4	6%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

⁵⁸ Escuela de administración industrial, [En línea]. 2013. [22-mar-2018]. Disponible en internet: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>

Gráfica 30. Evaluación de Desempeño



Fuente: Elaboración propia

En la entrevista realizada las personas no tienen ninguna opinión frente a este tema, aunque podemos indicar que es necesario que la Alcaldía Municipal realice seguimiento y debido control a la realización de las evaluaciones de desempeño a las personas pertinentes, y también realizar un análisis de los resultados para identificar qué se debe mejorar retroalimentando a las personas

Propuesta

- Realizar y fortalecer trimestralmente evaluaciones de desempeño a los funcionarios para medir su desempeño.

6.3.1.21. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)

El Feedback es decisivo para las organizaciones que buscan mejorar las relaciones interpersonales para obtener un excelente ambiente laboral, por lo que a través de la retroalimentación se permiten intercambiar críticas de carácter constructivo con los compañeros, para mejorar sus comportamientos y las relaciones laborales. Ya que las personas tienen la oportunidad de conocer de forma respetuosa la opinión de los demás y poder mantener o mejorar sus comportamientos dentro de las organizaciones. De esta forma la Alcaldía Municipal permite a cada uno de los funcionarios dar a conocer de manera respetuosa su opinión acerca del comportamiento que se tiene para con los

compañeros y genera espacios para la construcción conjunta de relaciones interpersonales sanas y de buena convivencia.

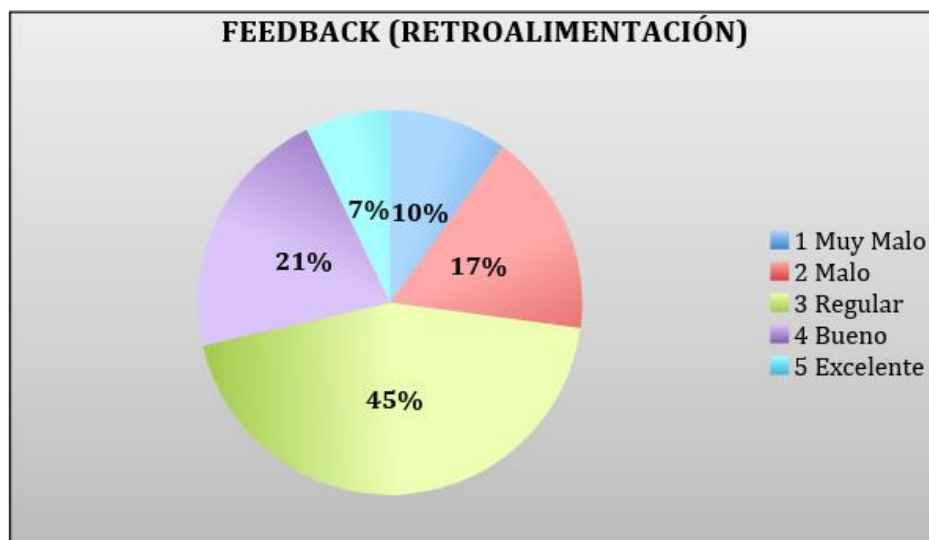
A fin de conocer qué opinión tienen los funcionarios realizamos la siguiente pregunta **¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?** Los datos obtenidos en esta gráfica, podemos observar que el 45% de los encuestados consideran que la retroalimentación es regular y no es aplicada medianamente en la administración Municipal por los rumores y especulaciones al momento de opinar sobre los demás, otro 21% consideran que es buena, teniendo la posibilidad de conocer el pensamiento y el sentimiento de los de más de forma oportuna, pero no se genera con frecuencia y se debe de mejorar, mientras que otro 17% establecen que es mala y no se tiene la posibilidad de opinar sobre el comportamiento de las demás personas, otro 10% consideran que es muy negativo que no se atreven a opinar sobre otras personas por que se presentaran conflictos, aunque un 7% la califica excelente, teniendo la posibilidad de emitir una opinión positiva o negativa hacia otras personas y que lo tomaran de la mejor manera ya sea para mantenerse o mejorar.

Tabla 28. Valor en porcentajes Feedback

FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	7	10%
2 Malo	12	17%
3 Regular	31	45%
4 Bueno	15	21%
5 Excelente	5	7%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 31. Feedback



Fuente: Elaboración propia

Las personas entrevistadas no emitieron ninguna opinión sobre esta dimensión, por lo cual se da entender que los colaboradores tienen la posibilidad de conocer y dar una opinión positiva o negativa del comportamiento de los demás, la cual ayuda que los demás mejoren su comportamiento en la entidad.

Propuesta

- Realizar retroalimentación de los diferentes procesos y el comportamiento que tiene cada persona sin importar si es positivo o negativo, esto con el fin que las personas puedan mejorar o mantenerse en su forma de trabajar o su calidad como ser humano. El cual deberá estar a cargo por los secretarios de despacho y los jefes de las áreas.

6.3.1.22. SELECCIÓN DEL PERSONAL

La selección de personal es el proceso mediante el cual la organización discrimina entre un grupo de candidatos a los más idóneos para su empresa, teniendo en cuenta su conocimiento, experiencia y habilidades. De este modo Chiavenato, define que la “selección del personal es escoger entre los candidatos el más adecuados, para ocupar los cargos, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”⁵⁹. Por lo cual

⁵⁹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humano. Quinta Edición. Copyright 2000, por McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A Santafé de Bogotá, Colombia p. 238-239

también es importante seleccionar a personas que se destaque por su calidad humana, ya que en el caso de la Alcaldía se va a trabajar en diferentes procesos que buscan mejorar la calidad de vida de la comunidad. Por esa razón las personas que han ingresado a laboral a la administración Municipal son reconocidas por su excelente calidad humana, habilidades y destrezas en el desempeño de sus funciones, lo cual permite demostrando contar con el talento necesario para realizar las actividades que se les asigne.

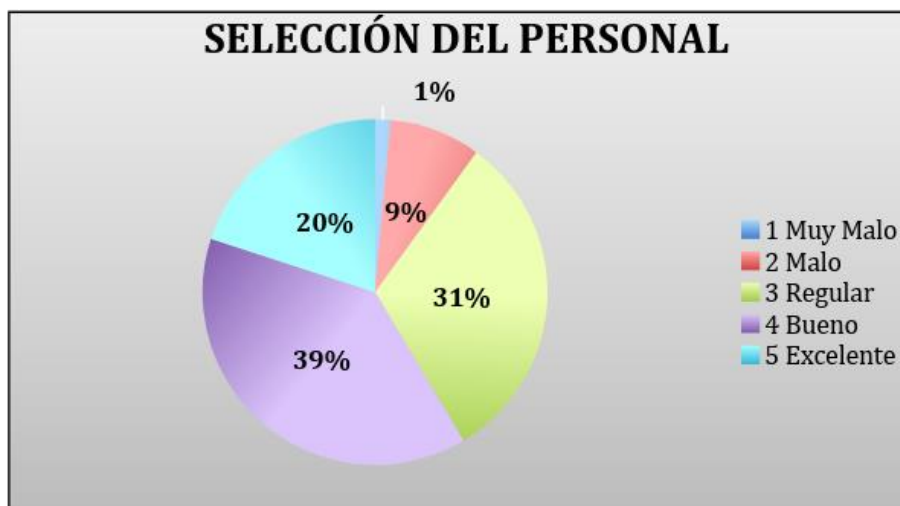
Con el objetivo de conocer la opinión de los funcionarios, se realiza la siguiente pregunta **¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?** Por su parte el 39% de personas que realizaron la encuesta, consideran que a la Alcaldía Municipal se han vinculado personas con una que cuentan buena habilidades para ejercer las labores, y fuera de eso son personas que tiene una calidad humana, aunque un 31% creen que estas personas son no realizan sus labores de buena manera, y que su calidad humana es muy regular, lo cual hace que los demás se sienta insatisfechos, un 20% del total de la muestra afirma que es óptima la vinculación de estas personas, y que su desempeño laboral es el mejor y cuentan con una calidad humana que hace que se presente un ambiente agradable. Por otro lado, el 9% y el 1% opinan que estas personas no realizan bien sus labores y sus relaciones con los demás generan un mal ambiente.

Tabla 29. Valor en porcentajes Selección del personal

SELECCIÓN DEL PERSONAL		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	1	1%
2 Malo	6	9%
3 Regular	22	31%
4 Bueno	27	39%
5 Excelente	14	20%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 32. Selección del Personal



Fuente: Elaboración propia

Las personas entrevistadas no emitieron ninguna opinión sobre esta dimensión, por lo cual se da entender que los colaboradores que las personas recientemente vinculadas son las aplican para ejercer determinadas labores, contando con el talento necesario para ejercerlas, y se destacan por su calidad humana.

Propuesta

- Implementar el proceso de reclutamiento y selección del personal, para conocer si las personas aplican para el cargo que se requiere y poder seleccionar la persona adecuada en el puesto adecuado. siendo el reclutamiento un “conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización”⁶⁰ después de realizar el proceso anterior se dispone a realizarse la selección del personal expuesta por Idalberto Chiavenato como “la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la organización, tratando de aumentar de manera eficiente el desempeño del personal así como la eficacia de la organización”.⁶¹

⁶⁰ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humano. Quinta Edición. Copyright 2000, por McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A Santafé de Bogotá, Colombia p. 208

⁶¹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humano. Quinta Edición. Copyright 2000, por McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A Santafé de Bogotá, Colombia p. 238-239

6.3.1.23. INDUCCIÓN

La inducción es donde se orienta y se instruye al funcionario, en las funciones que va a realizar, para que pueda desempeñarse de manera productiva y eficiente en las actividades, procesos y procedimientos que tendrá que realizar. También se ponen en conocimiento los objetivos y metas de la organización. Por lo cual los funcionarios de la administración Municipal se les realizan una inducción, donde se le da a conocer su puesto de trabajo, y se les informa sobre los objetivos y metas de la Alcaldía Municipal.

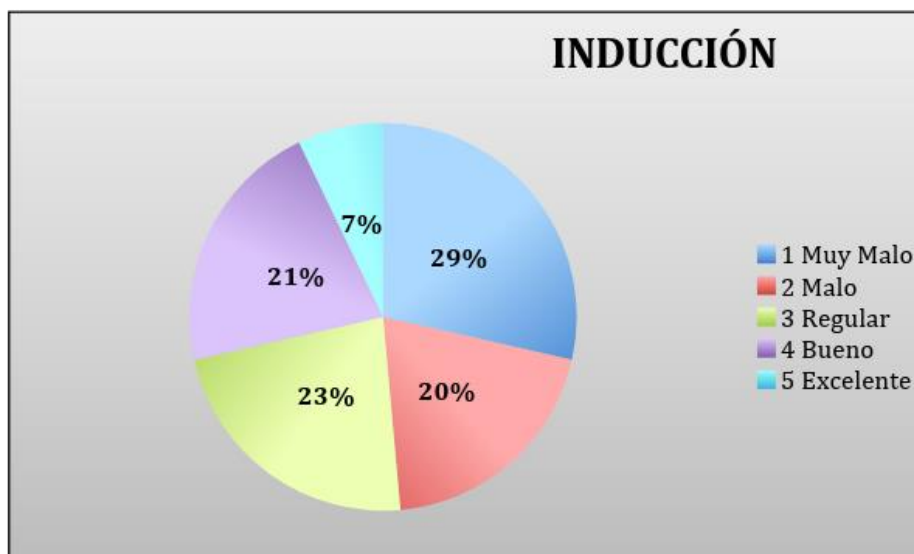
Analizando los resultados de la encuesta que hace referencia a la pregunta **¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?** Esta gráfica se puede observar que el 29% del total de la muestra consideran que el proceso de inducción es muy malo y que no existe, ocasionando insatisfacción en las personas, lo cual hace que las personas no conozcan sus funciones de su cargo. Otro 20% demuestra que son malas y que se debe realizar una inducción a las personas, el 23% opinan que se deben de fortalecer ya que muchas personas solo reciben una pequeña explicación de las labores a realizar, aunque el 21% creen que la inducción que se realiza es buena, pero se debe de fortalecer, mientras tanto el 7% dicen que este proceso es excelente y que han recibido una inducción de buena calidad permitiéndoles conocer sus funciones y objetivos de la actual administración.

Tabla 30. Valor en porcentajes Inducción

INDUCCIÓN		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	20	29%
2 Malo	14	20%
3 Regular	16	23%
4 Bueno	15	21%
5 Excelente	5	7%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 33. Inducción



Fuente: Elaboración propia

En la entrevista realizada los resultados obtenidos, arrojaron que las inducciones realizadas por la Alcaldía Municipal en muchas ocasiones no son suficiente, ya que se manifestó que muchos colaboradores reciben el puesto sin seguridad, ni conocimiento previo a las actividades que iban a realizar, por ende, se deben de capacitar para que reciban el puesto con un conocimiento previo y no tengan malos resultados.

Propuesta

- Implementar el programa de Inducción y Re inducción, logrando una exitosa integración del funcionario en la entidad y en el cargo.
- Inducción del Plan de Desarrollo Municipal “JUNTOS POR UN ANSERMA...NUEVO”, a las personas que se vinculen y los actuales funcionarios independientemente el tipo de vinculación laboral.

6.3.1.24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

La imagen de la organización es la percepción que tiene los empleados de la entidad, es el sentido de pertenencia que tienen hacia esta. Los trabajadores perciben de manera positiva la entidad, donde se sienten a gusto realizando sus actividades diarias.

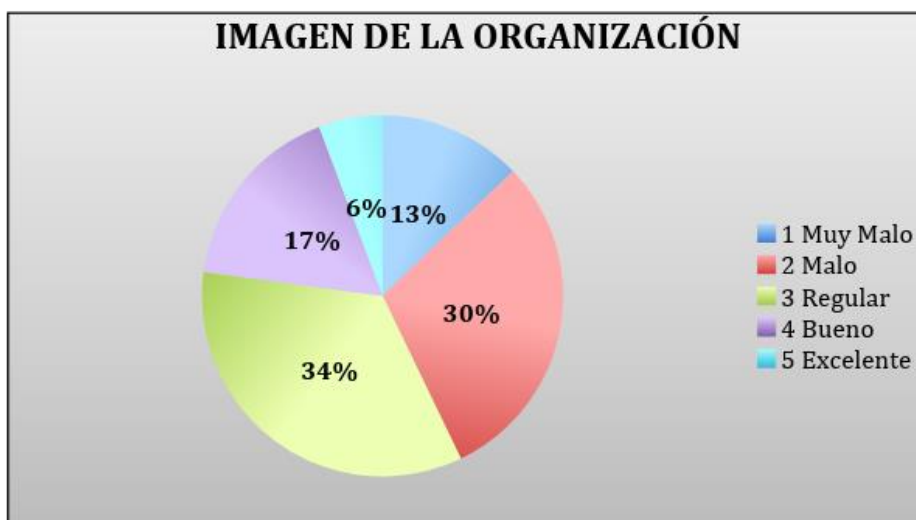
Analizando los resultados de la encuesta que hace referencia a la pregunta **¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?** Los resultados obtenidos en esta gráfica podemos analizar que el 34% de los encuestados tienen una imagen regular, puesto que en ocasiones deja de lado el bienestar de sus colaboradores, el 30% y el 13% total de la muestra dan una opinión negativa, lo cual puede ser la falta de motivación y ambiente pesado, ocurrido a la falta de sentido de pertenencia, por un lado, el 17% tienen una imagen buena y el 6% asumen que la imagen de la actual administración es excelente sintiéndose muy satisfechos.

Tabla 31. Valor en porcentajes Imagen de la organización

IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN		
Calificación	Nº personas	%
1 Muy Malo	9	13%
2 Malo	21	30%
3 Regular	24	34%
4 Bueno	12	17%
5 Excelente	4	6%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 34. Imagen de la Organización



Fuente: Elaboración propia.

En los resultados de la entrevista, se puede apreciar que un gran porcentaje de los funcionarios contestaron que tienen una imagen de la entidad muy positiva, se demuestra el sentido de pertenencia y compromiso que tienen hacia esta entidad.

Propuesta

- Brindar conferencias eventuales con todos los funcionarios, y la sociedad informándoles de los avances en los procesos de la Alcaldía.
- Maximizar el Trabajo en equipo.
- Valorar más el trabajo de los empleados.
- Cuidar el bienestar del trabajador, siendo unos de los elementos más importante de la Alcaldía, para así aumentar la productividad y la prestación de un buen servicio.

7. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo, se desarrolló mediante un diagnóstico y análisis, que con los resultados arrojados es necesario y conveniente implementar y tomar acciones frente al tema en estudio. Idalberto Chiavenato habló sobre los factores que influyen en la percepción de las personas dentro de las organizaciones, donde expresa que *“las personas perciben su entorno en función de sus necesidades y experiencias pasadas. Como el entorno es vasto, cambiante y complejo, las personas no pueden percibirlo íntegramente”*⁶² Los factores analizados que se deben de mejorar son los siguientes:

En la Claridad Organizacional es necesario que la entidad incremente el sentido de pertenencia de los funcionarios, a través de diferentes actividades como la socialización de la misión, visión, objetivos y metas que se tienen planteados en el PDM, y publicar en un lugar donde todos los colaboradores tengan acceso fácil a esta información y tengan presente la razón de ser de la organización.

Con la estructura organizacional se recomienda que se haga una retroalimentación por áreas, sobre cómo está conformada la estructura de la Alcaldía Municipal, que permita la integración, coordinación de los funcionarios para el buen cumplimiento de los objetivos, estrategias, y políticas propuestas.

Se propone mejorar para la participación, permitiendo al funcionario participar y opinar al momento de tomar decisiones, incrementando su sentido de pertenencia, y asumir los objetivos organizacionales como suyos.

Es recomendable que se mejoren las instalaciones y puestos de trabajo, distribuyendo de manera adecuada los espacios de las oficinas, mejorando iluminación, ventilación, escritorios, sillas e higiene, para que las personas puedan desarrollar y cumplir sus labores, sintiéndose satisfechas.

Con el comportamiento sistemático se requiere mejorar la motivación e iniciativa que tienen los funcionarios respecto a la importancia de los objetivos de la organización, se puede mejorar compartiendo con el personal el pilar de la entidad, socializando el plan de desarrollo Municipal, priorizando el trabajo colectivo, haciéndose más fácil el cumplimiento de los objetivos.

⁶² CHIAVENATO, Idalberto, comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México. 2009 P. 218

Relación simbiótica se propone realizar actividades y talleres que permitan fortalecer la relación entre el personal de la Alcaldía, mejorando la interacción entre estos, y que logren verse como un grupo de trabajo.

Es necesario que el Liderazgo en la Alcaldía, se fomente para que el personal tenga la capacidad de tomar decisiones, y pueda aumentar su responsabilidad y control sobre los diferentes procesos, realizar capacitaciones a los jefes para maximizar el apoyo que le brindan al personal, y que estos brinden resultados eficientes.

Consenso se propone enviar informe a los funcionarios sobre los temas a tratar en las reuniones, para ampliar el conocimiento del tema previo a la reunión, y respectivamente tomar en cuenta los aportes e ideas que el personal aporta en las reuniones. Considerando a todos los funcionarios independientemente del tema o decisión a tomar.

En el Trabajo gratificante se recomienda capacitar a los funcionarios para que puedan realizar actividades de mayor dificultad, creando un interés por aprender, y crecer profesionalmente, evitando la insatisfacción y rutina en sus actividades diarias.

Se propone con los Elementos de trabajo, invertir en la compra de papelería, para mantener disponibilidad de los recursos, darle un buen manejo al área de inventario, capacitando al encargado de esta área. Invertir en herramientas de calidad, tecnología de punta que garantice la vida útil de estas herramientas.

Se requiere mejorar las Relaciones interpersonales de la entidad mediante actividades en equipo, fortalecer las relaciones mediante fechas especiales, generando una integración entre ellos, realizar capacitaciones sobre los valores institucionales, y sobre la comunicación formal e informal. Y talleres de relajación y manejo de estrés.

El Buen servicio de todas las organizaciones debe de ser de gran calidad, óptimo, por ende, se le deben de exigir al personal buenos resultados, su trabajo debe de ser eficaz y entregado de manera oportuna, con el fin de cumplir el PDM.

Las malas relaciones afectan de gran proporción los resultados de la Alcaldía Municipal, donde se sugiere para la Solución de conflictos conformar un comité de convivencia el cual ayudará a dar solución a dicha problemática, también realizar capacitaciones sobre la solución y el manejo de los conflictos.

Se propone para la Expresión informal positiva Crear espacios que promuevan el trabajo en equipo que involucre todo el personal, este es indispensable para lograr el cumplimiento de lo propuesto en el PDM.

La Estabilidad laboral es un derecho fundamental del trabajador, garantizando sus ingresos, y así poder satisfacer sus necesidades, se recomienda a la Alcaldía Municipal establecer contratos de tiempo más extendido, brindando tranquilidad al personal, y evitando un mal desempeño de sus funciones.

Es necesario y primordial que la entidad reconozca y valore el trabajo del personal, por la buena labor, eficacia y responsabilidad en sus funciones. La valoración Se puede reconocer por medio de incentivos económicos, reconocimiento al empleado del mes, pero siempre valorando su gran desempeño y dedicación.

Se recomienda respecto al Salario que se analicen según el rango educativo y el puesto que tiene el colaborador, identificando si debería tener una mejor remuneración.

La agilidad es primordial en las organizaciones, para que los colaboradores puedan cumplir eficazmente su trabajo, por ende, se propone a la Alcaldía Municipal identificar las falencias en los procesos y procedimientos y poder buscar cómo mejorarlos.

Realizar y fortalecer trimestralmente la Evaluación de desempeño de los funcionarios, para medir y calificar su rendimiento, y tener un seguimiento del progreso de los funcionarios.

Se recomienda realizar Feedback por parte de los coordinadores de las diferentes áreas y de la oficina de talento humano, emitiendo opiniones personales y de la manera adecuada.

Se recomienda en la Selección del personal implementar el proceso de reclutamiento y selección del personal, para conocer de fondo, si las personas aplican para el cargo.

En la Inducción se debe de implementar el programa de inducción y Re inducción, logrando una compenetración exitosa del funcionario con la entidad y el cargo recibido.

Para mejorar la Imagen de la organización es necesario compartir los procesos de la Alcaldía con todos los funcionarios, fomentar el trabajo en equipo, cuidar y mantener presente el bienestar del funcionario, valorando más su trabajo.

8. ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANSERMANUEVO PARA LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El plan de acción tiene como objetivo, priorizar las actividades que se deben de realizar en una empresa con el fin de cumplir con los objetivos y metas. Funciona como una guía, en la que establece el proceso en el que se desarrollen estas actividades. Implementando objetivos, estrategias, y propuestas que se deben de cumplir. Habrá responsables que estarán a cargo de las acciones que se deberán de realizar, según lo estipulado en el plan de acción, para que dichas acciones sean ejecutadas con eficacia, y así se puedan mejorar las falencias que tiene la entidad.

A continuación, se propone un plan de acción para la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo, con el fin de que, con la realización de estas actividades, y con un buen cumplimiento de lo planteado, se puedan mejorar los procesos internos de la entidad, conllevando a obtener mejores resultados, y mejorando la satisfacción de la comunidad y de los funcionarios.

Tabla 32. Plan de Acción

Objetivos específicos	Acción propuesta	Descripción	Responsable	Fecha de inicio	Fecha Finalización	Presupuesto (COSTOS)
Aumentar la motivación y el liderazgo con el fin de que los funcionarios puedan desarrollar con eficacia las labores.	Mejorar la motivación del personal.	Una buena motivación, da buenos resultados en las actividades desarrolladas por el personal.	Oficina de Talento Humano	Julio 2018	Septiembre 2018	\$ 500.000
	Promover el liderazgo en los trabajadores con el fin de que tomen iniciativa en sus funciones.	Un buen líder guía a sus compañeros a un buen cumplimiento de los objetivos de la organización.	Oficina de Talento Humano	Julio 2018	Septiembre 2018	\$200.000

Continuación Tabla 32. Plan de Acción

Fomentar los objetivos, la misión, visión y las metas que tiene la organización, para aumentar el grado de conocimiento de los trabajadores sobre la entidad.	Ampliar el conocimiento que tienen los trabajadores de la organización.	Un conocimiento amplio sobre la organización, permite que los funcionarios tengan sentido de pertenencia sobre esta.	Oficina de Talento Humano	Julio 2018	Diciembre 2018	\$200.000
	Socializar el plan de desarrollo Municipal PDM, para que los funcionarios tengan claro las funciones que realizan en su cargo.	El amplio conocimiento que tengan los trabajadores de la entidad, da como resultado buenos y rápidos procesos y procedimientos hacia la comunidad.	Oficina de Talento Humano	Julio 2018	Diciembre 2018	\$150.000

Continuación Tabla 32. Plan de Acción

Mejorar las herramientas de trabajo, e instalaciones que permita que los funcionarios puedan realizar sus actividades con los elementos necesarios y de alta calidad, obteniendo mejores resultados.	Fortalecer el área encargado de los elementos y/o herramientas de trabajo, con el fin de que las actividades sean realizadas con elementos de primera calidad.	Los funcionarios realizan sus funciones de manera óptima, con elementos que le permiten garantizar un buen trabajo.	Oficina de Talento Humano	Julio 2018	Diciembre 2018	\$ 1.000.000
	Ampliar las instalaciones de la entidad, las oficinas deben de tener un buen espacio, y que éste sea	Es deber de la entidad ampliar y mejorar la infraestructura necesaria para un buen desarrollo de las actividades de los	Oficina de Talento Humano	Julio 2018	Diciembre 2018	\$ 4.000.000

Continuación Tabla 32. Plan de Acción

	Equitativo para todos los funcionarios.	Funcionarios, y que esta sea eficaz.				
Implementar espacios de integración para todos los funcionarios, que permitan desarrollar una buena relación entre ellos.	Realizar jornadas culturales, deportivas y recreativas que permita una integración de los funcionarios.	Las buenas relaciones en una organización, permite que el funcionario desarrolle sus actividades en un ambiente interno positivo.	Oficina de Talento Humano	Julio 2018	Julio 2019 Proceso continuo	\$ 2.000.000
	Brindar conferencias donde se les informe y explique a los funcionarios, la importancia de un buen ambiente interno en la organización.	El ambiente interno es fundamental para el buen desarrollo y cumplimiento de los objetivos. Con este facilita a los funcionarios el cumplimiento	Oficina de Talento Humano	Julio 2018	se puede realizar cada seis(6) meses	\$ 400.000

Continuación Tabla 32. Plan de Acción

		De las actividades.				
	Realizar charlas donde se les incentive a los funcionarios a solucionar conflictos que promuevan un mal clima organizacional.	Un buen clima organizacional, permite que los funcionarios progresen en todas las actividades, sin afectar, ni generar un estancamiento.	Oficina de Talento Humano	Julio 2018	Proceso que debe realizarse como mínimo cada 6 meses	\$ 250.000
Mejorar la actitud y conducta de los funcionarios en la entidad.	Realizar capacitaciones donde se les instruya a los colaboradores la manera correcta de comunicarse de manera, informal dentro	Una buena comunicación espontánea e informal dentro de la Alcaldía, brinda un ambiente agradable, generando buenas relaciones.	Oficina de Talento Humano	Julio 2018	Enero 2018	\$ 250.000

Continuación Tabla 32. Plan de Acción

	De la entidad.					
	Realizar reuniones, donde se les especifique a todos los funcionarios las actividades que tiene cada Secretaria.	La claridad de las funciones de cada funcionario evita choques entre el personal, y evita que se genere entre ellos un mal ambiente.	Oficina de Talento Humano o Secretarías.	Julio 2018	Diciembre 2018	\$ 100.000
	Crear actividades, donde se refuerce el nivel de aceptación por parte de la Alcaldía Municipal hacia los funcionarios.	La participación fortalece la relación entre la empresa y el funcionario, mejorando sus resultados.	Oficina de Talento Humano	Julio 2018	Proceso que debe realizarse constantemente	\$ 500.000

Continuación Tabla 32. Plan de Acción

Retroalimentar con el personal sobre los procesos, y actividades realizadas para intercambiar diferentes opiniones y establecer si están funcionando de manera correcta.	Realizar una evaluación de desempeño, donde se pueda comprobar el cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad.	Con un control a nivel individual a los funcionarios por parte de la entidad, permite tener un seguimiento y un control de las actividades realizadas y del rendimiento de estas.	Oficina de Talento Humano	Julio 2018	Proceso continuo	\$100.000
	Realizar retroalimentación que permita intercambiar ideas, críticas y propuestas que sirvan para mejorar su conducta y actitudes en la entidad.	Intercambiar propuestas es positivo para la entidad y para los funcionarios, ya que el resultado, permite mejorar y cambiar las falencias.	Oficina de Talento Humano	Julio 2018	Proceso continuo	\$ 250.000

Continuación Tabla 32. Plan de Acción

Mejorar la inducción para ampliar el conocimiento del funcionario sobre la entidad, y saber el manejo de los procesos internos.	Brindar inducción al personal nuevo, y brindar capacitaciones que le permitan al personal tener la capacidad de cumplir las metas de la entidad.	Preparar el personal antes y después de su ingreso a la organización, conlleva a que este de buenos resultados en el cumplimiento de sus funciones.	Oficina de Talento Humano	Julio 2018	Proceso continuo	\$ 300.000
---	--	---	---------------------------	------------	------------------	------------

Fuente: Elaboración propia

Con el plan de acción se permitirá programar el cumplimiento de los objetivos allí planteados, donde se deberá de realizar un plan de seguimiento y control, para verificar las actividades y propuestas planteadas en el plan de acción. Se realizará evaluación constante de cada actividad planteada, donde varias áreas de la entidad serán evaluadas constantemente, tendrán responsables a cargo, y un tiempo para realizar y/o cumplir los objetivos planteados, Donde Los resultados facilitarán el cumplimiento de los objetivos generales, propuestos por la empresa, y mantener un mejoramiento continuo.

La Alcaldía Municipal de Ansermanuevo presenta falencias en varias áreas de la entidad, donde fueron diagnosticados por medio de encuestas, entrevistas y observación, problemas como la mala comunicación que se presenta entre los colaboradores y los altos funcionarios, debilitando la rapidez de los procesos, y provocando una mala relación; también la falta de compromiso de los funcionarios con la entidad, donde no se conoce plenamente la estructura organizacional, evitando el sentido de pertenencia. La falta de liderazgo y motivación es contundente en la entidad, con esta información se elaboró el plan de acción, donde por medio de actividades, capacitaciones, y conferencias, se espera que la Alcaldía Municipal aplique y cumpla con lo planteado.

9. DISEÑO EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL A LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE ANSERMANUEVO VALLE.

A continuación se podrá observar el plan de seguimiento y control, donde se evidenciara el cumplimiento de las actividades planteadas anteriormente en el plan de acción, el seguimiento debe de ser constante y revisado por las personas o departamentos responsables; se espera que todos los funcionarios de la Alcaldía Municipal se involucren, y tengan compromiso con todas las actividades, para lograr un resultado efectivo.

Se generó este plan de seguimiento y control con el propósito de mejorar e innovar, los procedimientos de la Alcaldía Municipal, de mantener un seguimiento sobre las actividades realizadas por todo el personal, con el fin de mantenerlos capacitados y aptos para las funciones a cumplir según su área de trabajo. Se Busca la ejecución y el seguimiento de la planificación, organización, cumplimiento y responsabilidad de acuerdo a las actividades propuestas en el plan de acción.

Tabla 33. Seguimiento y control

ACCIÓN	INDICADOR	RESULTADO	AVANCE			
			MALO 1-30%	REGULAR 31-59%	BUENO 60-79%	EXCELENTE 80- 100%
Mejorar la motivación del personal.	Capacitaciones y actividades sobre motivación / Actividades y capacitaciones planeadas.					
Promover el liderazgo	Actividades sobre liderazgo / Actividades planeadas.					
Ampliar el conocimiento organizacional	Talleres sobre estructura organizacional / Talleres planeados.					
Socializar el plan de desarrollo Municipal PDM.	Socializar el plan de desarrollo Municipal/ socialización planeada					

Continuación Tabla 33. Seguimiento y Control

Fortalecer el área de inventario.	Capacitar sobre el manejo de inventario al personal encargado / Capacitaciones planeadas.					
Ampliar las instalaciones.	Mejorar infraestructura / manejo ración planeada.					
Realizar jornadas culturales, deportivas y recreativas.	Actividades lúdicas / Actividades planeadas.					
Brindar conferencias informando la importancia de un buen ambiente interno.	Conferencias sobre ambiente interno / Conferencias planeadas.					

Continuación Tabla 33. Seguimiento y Control

Realizar charlas sobre solución de conflictos.	Taller sobre conflictos interno / Talleres planeados					
Capacitaciones sobre comunicación de manera informal en la entidad.	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones planeadas.					
Reuniones donde se aclare las funciones de cada departamento.	Reuniones realizadas / Reuniones planeadas.					
Realizar actividades, para generar aceptación por parte de la entidad hacia los funcionarios.	Actividades realizadas / Actividades planeadas.					

Continuación Tabla 33. Seguimiento y Control

Realizar una evaluación de desempeño.	Evaluaciones de desempeño realizadas / evaluaciones realizadas.					
Realizar feedback.	Feedback realizados / Feedback planeados.					
Brindar una inducción correcta, donde el colaborador conozca la organización.	Inducciones realizadas / Inducciones planeadas.					
Brindar capacitaciones al personal, para mantener el personal apto para el cumplimiento de sus actividades.	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones planeadas.					

Fuente: Elaboración propia

El plan de seguimiento y control tiene como fin, fortalecer y mejorar el funcionamiento y desempeño de todos los procesos de la Alcaldía Municipal, con el propósito de que los funcionarios brinden mejores resultados, y poder brindar un buen servicio, rápido y eficaz a la comunidad. Verificar el cumplimiento de las acciones por los diferentes departamentos de la entidad planteadas en el plan de acción, dará como resultado un mejoramiento continuo.

Las capacitaciones, actividades, talleres, conferencias y demás actividades planteadas tiene como fin poder mejorar aspectos como la comunicación entre el personal de la Alcaldía Municipal, mejorar la motivación de los funcionarios, por medio de capacitaciones y actividades, maximizar el conocimiento que tienen todos los funcionarios sobre la organización, que conozcan, comprendan y entiendan la razón de ser de la entidad, que tengan claro el plan de desarrollo Municipal, y aumentar así el sentido de pertenencia por parte de los funcionarios hacia la Alcaldía Municipal, se espera que con las capacitaciones que se le van a realizar a todo el personal, mejore sus actitudes, conductas, percepción, y resultados, permitiendo que se potencialice su conocimiento y puedan brindar un mejor servicio, y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y metas trazados en su plan de desarrollo Municipal JUNTOS POR ANSERMA...NUEVO 2016-2019.

10. CONCLUSIONES

El estudio que se realizó en la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle, genero un resultado estable frente al análisis realizado para conocer el estado actual del clima organizacional; se analizaron una variabilidad de datos, que, por medio de encuestas, entrevistas y observaciones, se arrojaron datos contundentes sobre el pensamiento y comportamiento organizacional que tienen todos los funcionarios de la entidad sobre el clima y ambiente que se maneja en esta entidad.

Se aplicaron encuestas del clima organizacional, un modelo de CARLOS ALVAREZ, donde se desarrollan las veinticuatro (24) dimensiones, teniendo como finalidad fin poder identificar las falencias, problemas y necesidades, que se presentan en el desarrollo de las actividades de los funcionarios de las diferentes áreas. El objetivo de este estudio fue profundizar en los elementos que requieren ser mejorados, para mejorar de manera eficaz los procesos administrativos de la Alcaldía Municipal. Con el objetivo de plantear diferentes formas, estrategias y alternativas que permitan mejorar el tema en estudio.

Las entrevistas realizadas a algunos funcionarios de la administración Municipal, fueron anónimas, con el fin que estas personas pudieran opinar libremente y sin temor a que conocieran respuesta; la entrevista permitió conocer información más concreta y detallada como los funcionarios perciben clima organizacional e identificar cuales consideran que son los factores que afectan el administración Municipal, permitiendo en conjunto con los datos arrojados de las encuestas, emitir unas propuestas que ayuden a fortalecer clima organizacional.

Para el análisis del ambiente externo e interno de la Alcaldía Municipal se desarrolló la matriz DOFA, la cual permitió identificar las fortalezas y debilidades internas que se presentan, la cuales deben de estar en constante mejoramiento ya que las debilidades encontradas afectan en mayor parte el clima en la actual administración, como por ejemplo el poco trabajo en equipo, la falta de comunicación entre otras que impiden el buen desarrollo y la prestación de los servicios a la comunidad.

El análisis externo es favorable ya que las oportunidades que tiene la Alcaldía deben de maximizarse, obteniendo mejores resultados, pero se debe de trabajar en búsqueda de disminuir las amenazas y aumentar las oportunidades para así obtener una mejor imagen de la comunidad.

En el desarrollo del análisis comparativo, se realizó por medio de una Matriz de Perfil competitivo identificar como se encuentra frente a otra Administración Municipal de la región, para conocer las fortalezas y debilidades que se tiene. Por medio del Benchmarking, se estudió y se comparó el estado actual del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Argelia Valle, donde se llegó a la conclusión que el clima organizacional de la Alcaldía de Argelia, se encuentra actualmente, estable, y en un ambiente positivo, brindando un buen ambiente interno, para el buen y fácil cumplimiento de todas las funciones establecidas para cada área.

Por medio del análisis PESTEL, se logró identificar los factores del entorno que influyen en la actual administración, afectando el cumplimiento de los lineamientos, ejes estratégicos y objetivos expuestos en el Plan de Desarrollo Municipal “*Juntos Por Anserma...Nuevo*”, por lo cual se deben desarrollar estrategias en búsqueda adaptarse y mejorar los factores, lo cuales contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ansermenses.

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional para la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle, tiene como objetivo mejorar el ambiente interno, creando estrategias, que maximicen la motivación, liderazgo, sentido de pertenencia, y demás factores que inciden en el comportamiento de los colaboradores, mejorando un ambiente más agradable y se preste un servicio eficiente y eficaz a la comunidad.

La Elaboración y planificación del plan de acción, y seguimiento y control, tiene como fin, poder establecer las actividades que se deben de realizar para mejorar las falencias encontradas en el diagnóstico, permitiendo a la Alcaldía Municipal generar acciones que permitan la mejora y potencialización de los resultados por parte de todos los funcionarios. Por medio del seguimiento y control se va a apoyar, evaluar y vigilar el cumplimiento de los resultados de todas las actividades posteriormente planteadas.

11. RECOMENDACIONES

Analizando el actual estado del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle, se generan las siguientes recomendaciones con el propósito que la administración Municipal las tenga en cuenta, por lo cual se sugieren que sean desarrolladas:

Crear espacios de socialización que permita, dar a conocer la estructura organizacional de la administración a todos los funcionarios.

Fortalecer la Oficina de Talento Humano con equipo humano formado, que permita administrar el talento humano de forma que permita capacitar a los funcionarios para que conozcan los objetivos, políticas y estrategias de la Alcaldía Municipal, buscando el cumplimiento y desarrollo de puedan desarrollarse y ser cumplidos.

Se plantea realizar reubicación de oficinas que sean acorde a la cantidad de empleados de cada área, y también que sean espacios que cuenten con buena ventilación, iluminación e higiénicos generando adecuados para el cumplimiento designado a cada dependencia buen equilibrio en el espacio de cada dependencia, y evitar inconformismo en los funcionarios.

Realizar e implementar la evaluación de desempeño, la cual permitirá identificar el cumplimiento de las labores de los funcionarios.

Socializar constantemente los objetivos, estrategias y metas, convirtiéndose en el eje central del cumplimiento de las labores de todos los funcionarios.

Motivar al personal por medio de actividades que logren incentivar al funcionario para que pueda desarrollar sus funciones.

Implementar un el plan de capacitación y plan de reconocimientos e incentivos en la administración Municipal, buscando mejorar la motivación de funcionario y el sentido de pertenencia.

Aprovechar las relaciones que se tienen con otras entidades, para así capacitar y ofrecer formación a los colaboradores.

Llevar a cabo el comité laboral, permitiendo prevenir y corregir aquellos comportamientos o conductas que puedan generar un desequilibrio y entorpecimiento de las tareas de los funcionarios de la administración.

Se recomienda que se implemente la propuesta planteada para una mejora en los resultados de todos los funcionarios.

Se plantea a la entidad, hacer un diagnóstico del clima organizacional en tiempos establecidos, para poder generar resultados, que permita analizar lo que afecta y mejora el ambiente interno de la Alcaldía y poder buscar soluciones.

Mejorar las condiciones que tienen los empleados en la entidad, creando acompañamiento en las diferentes situaciones que se presenten.

Se sugiere tomar en cuenta, la opinión de los funcionarios, maximizando el sentido de pertenencia de estos hacia la Alcaldía, relacionando al personal con los diferentes procesos que se llevan cabo, permitiendo a las personas sentirse involucradas y que su decisión es indispensable para la toma de decisiones.

Se recomienda realizar la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo (SGSST), establecida Resolución 1111 de 2017 por el Gobierno Nacional, en busca de brindar un mejor bienestar y seguridad en la administración Municipal. La Alcaldía debe de tener más en cuenta el bienestar del colaborador, siendo este el más importante para que los procesos y la atención a la comunidad sea la mejor.

Se propone socializar los objetivos, metas, y planes que se tienen en el periodo 2016-2019.

Se sugiere que la Alcaldía cumpla con las actividades propuestas en el plan de acción, seguimiento y control para verificar que se cumpla con lo planteado y cumplir con las mejoras esperadas.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ LONDOÑO Hernán. (1993) "Hacia un clima organizacional plenamente gratificante". Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali.

ARGYRIS (1957). The individual and organization: some problems of mutual adjustment. New York: John Wiley And Son. Citado por García Villamizar Guillermo Ernesto. Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga Colombia.

ARCHIVO HISTORICO, Ansermanuevo Valle del Cauca.

BLUM, Milton. Psicología industrial. México. Trillas. 1976

CATTELL, Raymond. Teoría de rasgos. 1951

PIZZOLANTE, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Colombia. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. 2004.

CAPRIOTTI, Paul. Branding Corporativo. Chile. Colección libros de empresa. 2009. p. 39.

Chiavenato Idalberto. Introducción a La Teoría General de La Administración. México: Mc Gaw Hill. 1997, p. 75-76

Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humano. Quinta Edición. Copyright 2000, por McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A Santafé de Bogotá, Colombia p. 238-239

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. México. Mc Graw-Hill. 1993

CHIAVENTO, Idalberto, comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México. 2009 P. 218

Constitución política de Colombia

CORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. 1998. p. 471.

DRESSLER, Gary. Organización y administración, enfoque situacional. México: Prentice Hall. 1979. p. 183.

GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas. Colombia 2004. p. 98-100

GARCÍA VILLAMIZAR Guillermo Ernesto. Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. Colombia. 2008. P. 157

HARMON, Michael. Et al. Teoría de la organización para la administración pública, 1999.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Mexico. 1991 P. 59

HERZBERG, Frederick. The motivation to work (con Mausner, B. y Snyderman, B.). New York: Wiley, 1959.

JAMES L. R. Y A. P. James. Clima Organizacional: una revisión de la teoría de la investigación: Boletín psicológico 1974. Pág. 1096.

LEWIN, Kurt. A dynamic theory of personality. Nueva York: McGraw Hill, 1935.

MASLOW, Abraham. Motivation and Personality. New York: Harper&Row. 1954.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia. elimcoc: Un método de análisis para su intervención. Colombia, Bogotá: Universidad del Rosario. 2006. p. 22

MENDEZ ALVAREZ, Carlos. CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colombia, Bogotá: Universidad del Rosario. 2006. p. 27.

MENDEZ, Carlos. Metodología de la investigación, p 131.

MURILLO VARGAS, Guillermo, *et al.* Teorías clásicas de la Organización y el management, paradigmas en el desarrollo del pensamiento según administrativo pág. (12-13)

PIÑUEL RAIGADA, José Luis, Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones. España. Síntesis. 1997. P. 12

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica. 1997.

SCHEIN, Edgar. Organizational Culture and Leadership. 1999

SUNDSTORM, Work Places: Environment and Behavior Series. Cambridge University Press, (1986)

VELÁSQUEZ VÁSQUEZ, Francisco. Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo, 2002.

WEBGRAFÍA

Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo, [En línea]. 2007. [23-oct-2016]. Disponible en internet: http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

Clima Laboral [En Línea].2011. [Citado 05-nov-2016]. Disponible en internet: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública, clima organizacional. [En Línea]. 2001. [citado 10-nov-2016]. Disponible en internet: http://www.academia.edu/14907246/DEPARTAMENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LA_FUNCION_PUBLICA

El Legado De Frederick Irving Herzberg. [En línea]. 2006. [03-nov-2016]. Disponible en internet: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/849/757>

El liderazgo, características del líder y las principales teorías actuales. [En línea]. 2012. [03-nov-2016]. Disponible en internet: <http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articulos/4791/1/El-liderazgo-caracteristicas-del-lider-y-las-principales-teorias-actuales.html>

El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. [En Línea]. 2004. [citado 10-nov-2016]. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/pdf/798/79801108.pdf>

El liderazgo, la personalidad y los valores. [En línea]. 2016. [14-nov-2016]. Disponible en internet: <https://liderazgoesaccion.wordpress.com/2016/09/29/el-liderazgo-la-personalidad-y-los-valores/>

Escuela de administración industrial, [En línea]. 2013. [22-mar-2018]. Disponible en internet: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>

Escuela Europea de Management [En línea]. 2014. [15-mar-2018]. Disponible en internet: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>

IGAC Instituto Geográfico Agustín Codazzi. Disponible en internet: <http://geoportal.igac.gov.co/ssigl2.0/visor/galeria.req?mapald=23&title=Catastro%20Nacional>

Info América | Kurt Lewin [En línea]. 2014. [16-mar-2018]. Disponible en internet:<https://www.infoamerica.org/teoria/lewin1.htm> 17/marzo/2018

Investigación, Universidad de Palermo. Libro Branding Corporativo. [En línea]. 2010. [12-nov-2016]. Disponible en internet: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/57.pdf

La comunicación en las teorías de las organizaciones. [En Línea]. 2014. [citado 08-nov-2016]. Disponible en internet: <https://es.scribd.com/document/310578047/La-comunicacion-en-las-teorias-e-las-organizaciones-El-cruzar-del-siglo-XX-y-la-revolucion-de-las-nuevas-tecnologias-Una-vision-historica>

La motivación como necesidad del ser humano. [En línea]. 2013. [13-nov-2016]. Disponible en internet: <http://juans20.blogspot.com.co/2013/07/la-motivacion-como-necesidad-del-ser.html>

La motivación. [En línea]. 2012. [13-nov-2016]. Disponible en internet: <http://motivaciongrupob.blogspot.com.co/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>

Lección: La Cultura Organizacional. Universidad abierta y a distancia.[En línea]. 2013. [13-oct-2016] Disponible en internet: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_la_cultura_organizacional.html

Portal de relaciones públicas. la comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico. [En línea]. 2013. [20-sept-2016]. Disponible en internet: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>

Sitio web Alcaldía del municipio Ansermanuevo en Valle del Cauca. [En línea]. 2013. [22-nov-2016]. Disponible en internet: <http://www.ansermanuevo-valle.gov.co/index.shtml>

The nature and causes of job satisfaction.[En línea]. 2014. [13-nov-2016]. Disponible en internet:<http://www.sciepub.com/reference/65663>

Universidad del valle, cuadernos de administración. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. [En línea]. 2009. [10-nov-2016]. Disponible en internet: <http://sociedadyeconomia.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>

Universidad Icesi. Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. Francisco Velásquez Vásquez. [En línea]. 2002. [01-nov-2016]. Disponible en

internet:https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/81/html.

ANEXOS

Anexo A. Modelo Encuesta Clima Organizacional



TRABAJO DE GRADO
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE REGIONAL CARTAGO
RESPONSABLES: Angie Katherine Vergara G. – Johnnier
Andrés Montoya O.



ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANSERMANUEVO

Los estudiantes del programa académico de Administración de Empresas de la Universidad del Valle sede Cartago, se encuentran realizando un estudio sobre el Clima Organizacional en la ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANSERMANUEVO; cuyo propósito es conocer las percepciones que tienen sus colaboradores con relación al clima organizacional y así desarrollar una propuesta de mejoramiento que permita mejorar la convivencia de sus miembros.

Este cuestionario es anónimo, con el fin de que usted pueda expresarse en la máxima libertad, por el cual le solicitamos que no firme, ni indique su nombre ni dependencia; conteste con la mayor sinceridad posible.

Califique con una X del 1 al 5 según su respuesta, siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor.

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.

1.1 ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de Alcanzar la misión y los objetivos?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

3. PARTICIPACIÓN

Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

3.1. ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

4. INSTALACIONES

Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

4.1. ¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional

5.1. ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

6. RELACION SIMBIOTICA

Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

6.1. ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

7. LIDERAZGO

Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

7.1. ¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

8. CONSENSO

Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional.

8.1. ¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

9. TRABAJO GRATIFICANTE

Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

9.1. ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

10. DESARROLLO PERSONAL

Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

10.1 ¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

11.1 ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

12. RELACIONES INTERPERSONALES

Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y 8 consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

12.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

13. BUEN SERVICIO

Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

13.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

14. SOLUCION DE CONFLICTOS

Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

14.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

15. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

La expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizan de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

15.1 ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

16. ESTABILIDAD LABORAL

Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

16.1 ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

17. VALORACIÓN

Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

17.1 ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc. Se les valora, se les destaca o se les incentiva, ¿en una u otra forma?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

18. SALARIO

Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

18.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

19. AGILIDAD

Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

19.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. Que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional.

20.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

21. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)

Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.

El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva, la persona que

recibe el FEEDBACK, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente preocupara mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamientos más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.

21.1 ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

22. SELECCIÓN DEL PERSONAL

Si la persona que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

22.1 ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

23. INDUCCIÓN

Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

23.1 ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional. La forma como hemos presentado los factores anteriores, como seguramente el lector ha podido percibirlo, corresponde a su expresión ideal o sea aquella que, en conjunto, hemos dado en llamar: clima organizacional plenamente gratificante. Naturalmente, y aunque parezca de Perogrullo, la presentación contraria de los mismos nos lleva a determinar, lo que a su vez hemos dado en llamar: clima organizacional nada gratificante.

24.1 ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Tomada: MODELO DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL HERNAN ALVAREZ LODOÑO.

Anexo B. Modelo Encuesta Clima Organizacional



TRABAJO DE GRADO
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE REGIONAL CARTAGO
RESPONSABLES: Angie Katherine Vergara– Johnnier Andrés Montoya
Ospina

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL ALCALDÍA MUNICIPAL DE ARGELIA VALLE

Los estudiantes del programa académico de Administración de Empresas de la Universidad del Valle sede Cartago, se encuentran realizando un estudio sobre el Clima Organizacional en la ALCALDÍA MUNICIPAL DE ARGELIA VALLE; cuyo propósito es conocer las percepciones que tienen sus colaboradores con relación al clima organizacional.

Este cuestionario es anónimo, con el fin de que usted pueda expresarse en la máxima libertad, por el cual le solicitamos que no firme, ni indique su nombre ni dependencia; conteste con la mayor sinceridad posible.

Califique con una X del 1 al 5 según su respuesta, siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor.

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.

1.1 ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de Alcanzar la misión y los objetivos?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

3. PARTICIPACIÓN

Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

3.1. ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

4. INSTALACIONES

Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

4.1. ¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional

5.1. ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

6. RELACION SIMBIOTICA

Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

6.1. ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

7. LIDERAZGO

Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

7.1. ¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

8. CONSENSO

Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional.

8.1. ¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

9. TRABAJO GRATIFICANTE

Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

9.1. ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

10. DESARROLLO PERSONAL

Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

10.1 ¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

11.1 ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

12. RELACIONES INTERPERSONALES

Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y

cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

12.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

13. BUEN SERVICIO

Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

13.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

14. SOLUCION DE CONFLICTOS

Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

14.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

15. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

La expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizan de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

15.1 ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

16. ESTABILIDAD LABORAL

Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

16.1 ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

17. VALORACIÓN

Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

17.1 ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc. Se les valora, se les destaca o se les incentiva, ¿en una u otra forma?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

18. SALARIO

Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

18.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

19. AGILIDAD

Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

19.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... Que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional.

20.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

21. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)

Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.

El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva, la persona que

recibe el FEEDBACK, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente preocupará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamientos más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.

21.1 ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

22. SELECCIÓN DEL PERSONAL

Si la persona que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

22.1 ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

23. INDUCCIÓN

Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

23.1 ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional. La forma como hemos presentado los factores anteriores, como seguramente el lector ha podido percibirlo, corresponde a su expresión ideal o sea aquella que, en conjunto, hemos dado en llamar: clima organizacional plenamente gratificante. Naturalmente, y aunque parezca de Perogrullo, la presentación contraria de los mismos nos lleva a determinar, lo que a su vez hemos dado en llamar: clima organizacional nada gratificante.

24.1 ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

Menor 1 2 3 4 5 Mayor

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Tomada: MODELO DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL HERNAN ALVAREZ LODOÑO

Anexo C. Modelo Entrevista Clima Organizacional

1. Como funcionario de la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo, cuales considera que son los factores que puedan generar un mal clima organizacional. Justifique su respuesta.
 - Salario
 - Forma de contratación de personal
 - Falta de capacitación
 - Lugar de trabajo y equipo
 - Sentido de pertenencia
 - Relaciones interpersonales
 - Rumores, chismes, ETC.
 - Exceso de funciones
 - otra, cuál?
2. ¿Considera que su trabajo en la Alcaldía a estimulado su desarrollo personal y profesional que se da en el área? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor. Justifique su respuesta.
3. ¿Cómo calificaría usted el actual estado del clima organizacional en la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor. Justifique su respuesta.

Fuente: Elaboración propia

Anexo D. Sistematización de la Encuestas Ansermanuevo Valle y Argelia Valle

Tabla 34. Sistematización encuestas

DIMENSIÓN	PREGUNTA	Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle		Alcaldía Municipal de Argelia Valle	
Califique con una X del 1 al 5 según su respuesta, siendo 1 (la menor calificación) y cinco (5) la mayor.		Calificación	No personas	Calificación	No personas
Claridad Organizacional	¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?	1	5	1	0
		2	15	2	0
		3	22	3	8
		4	18	4	22
		5	10	5	9
Estructura organizacional	¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de Alcanzar la misión y los objetivos?	1	10	1	0
		2	10	2	0
		3	22	3	7
		4	22	4	21
		5	6	5	11
Participación	¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma	1	5	1	2
		2	7	2	3
		3	26	3	12

Continuación Tabla 34. Sistematización encuestas

	Oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?	4	21	4	9
		5	11	5	13
Instalaciones	¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?	1	13	1	1
		2	15	2	6
		3	16	3	11
		4	14	4	13
		5	12	5	8
Comportamiento Sistemático	¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales?	1	5	1	2
		2	10	2	2
		3	35	3	9
		4	13	4	19
		5	7	5	7
Relación Simbiótica	¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?	1	5	1	0
		2	14	2	4
		3	23	3	12
		4	19	4	15
		5	9	5	8

Continuación Tabla 34. Sistematización encuestas

Liderazgo	¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?	1	6	1	2
		2	4	2	1
		3	17	3	5
		4	17	4	10
		5	26	5	21
Consenso	¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?	1	9	1	0
		2	7	2	2
		3	26	3	12
		4	22	4	12
		5	6	5	13
Trabajo gratificante	¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?	1	0	1	0
		2	4	2	0
		3	9	3	7
		4	23	4	13
		5	34	5	19

Continuación Tabla 34. Sistematización encuestas

Desarrollo Personal	¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?	1	3	1	1
		2	11	2	4
		3	24	3	8
		4	19	4	12
		5	13	5	14
Elementos de Trabajo	¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?	1	13	1	0
		2	11	2	3
		3	25	3	13
		4	13	4	9
		5	8	5	14
Relaciones Interpersonales	¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?	1	7	1	1
		2	7	2	4
		3	28	3	5
		4	22	4	13
		5	6	5	16
Buen Servicio	¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos?	1	2	1	0
		2	10	2	2
		3	26	3	6
		4	27	4	19
		5	5	5	12

Continuación Tabla 34. Sistematización encuestas

Solución de Conflictos	¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?	1	5	1	1
		2	14	2	3
		3	24	3	5
		4	19	4	16
		5	8	5	14
Expresión Informal Positiva	¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?	1	5	1	0
		2	7	2	3
		3	13	3	10
		4	31	4	12
		5	14	5	14
Estabilidad Laboral	¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?	1	15	1	0
		2	8	2	2
		3	21	3	11
		4	15	4	10
		5	11	5	16
Valoración	¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc. Se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?	1	6	1	1
		2	12	2	3
		3	26	3	7
		4	20	4	17
		5	6	5	11

Continuación Tabla 34. Sistematización encuestas

Salario	¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?	1	5	1	2
		2	10	2	6
		3	16	3	7
		4	23	4	10
		5	16	5	14
Agilidad	¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. Que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?	1	2	1	1
		2	14	2	1
		3	29	3	7
		4	17	4	19
		5	8	5	11
Evaluación de Desempeño	¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?	1	5	1	1
		2	21	2	4
		3	21	3	8
		4	19	4	16
		5	4	5	10
Feedback (retroalimentación)	¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?	1	7	1	2
		2	12	2	2
		3	31	3	16
		4	15	4	15
		5	5	5	4

Continuación Tabla 34. Sistematización encuestas

Selección del personal	¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?	1	1	1	0
		2	6	2	5
		3	22	3	11
		4	27	4	9
		5	14	5	14
Inducción	¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?	1	20	1	1
		2	14	2	2
		3	16	3	10
		4	15	4	18
		5	5	5	8
Imagen de la Organización	¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?	1	9	1	0
		2	21	2	3
		3	24	3	3
		4	12	4	20
		5	4	5	13
TOTAL DE PERSONAS ENCUESTADAS		70		39	

Fuente: Elaboración propia

Anexo E. Registro Fotográfico

Visita Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle, aplicación de encuestas.

Los días 05 de octubre de 2017, se visitó la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo, con el fin de realizar las encuestas los funcionarios de las diferentes secretarías, para poder generar un diagnóstico y conocer el estado actual del clima organizacional.

Figura 1. Aplicación de Encuestas



Fuente: VERGARA G. 05 de Octubre de 2017



Fuente: MONTTOYA O. 05 de Octubre de 2017



Fuente: MONTOYA O. 05 de Octubre de 2017



Fuente: VERGARA G. 05 de Octubre de 2017

Visita Alcaldía Municipal de Argelia Valle, aplicación de encuestas.

El día 26 de octubre de 2017 se visitó la Alcaldía Municipal de Argelia Valle, con el fin de realizar las encuestas cuyo propósito era conocer las percepciones que tienen sus colaboradores con relación al clima organizacional.

Figura 2. Aplicación de Encuestas



Fuente: VERGARA G. 26 de Octubre de 2017



Fuente: MONTOYA O. 26 de Octubre de 2017



Fuente: VERGARA G. 26 de Octubre de 2017



Fuente: MONTOYA O. 26 de Octubre de 2017



Fuente: MONTOYA O. 26 de Octubre de 2017



Fuente: MONTOYA O. 26 de Octubre de 2017

Anexo F. Diario de campo

Primera visita

Fecha: octubre 03 de 2017

Hora: De 6:30 pm a 8:30 pm

Lugar: Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle

Actividad: Reunión con Alcalde Municipal.

Descripción: Nos reunimos con el Alcalde Municipal, Médico Juan José Buitrago Valencia, donde le volvimos a socializar sobre la propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional, que íbamos a realizar en la Alcaldía Municipal. Le expusimos cada uno de los objetivos que se pensaban ejecutar, también le explicamos cómo se iba a desarrollar el proceso de la recolección de la información, por medio de encuestas y entrevistas a los funcionarios.

Observación: se observa un gran interés por parte del Alcalde para que se realice el diagnóstico, pues estuvo muy presto a todo lo que se necesita, y poder así conocer los resultados y tomar las medidas necesarias, considerando que esto es un mal que se presenta en la actual administración.

Segunda visita

Fecha: octubre 06 de 2017

Hora: De 8:30 pm a 12:00 pm

Lugar: Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle

Actividad: Aplicación de encuestas.

Hallazgos Encontrados:

Descripción: nos acercamos a cada una de las Oficinas de las Instalaciones de la Alcaldía, para realizar la socialización y entrega de encuestas, se expuso el objetivo por el cual se están haciendo, y también se explicó que el cuestionario es anónimo, para que se puedan expresarse libremente.

Observación: Se pudo observar que muchas personas les gusto que se realiza este tipo de encuestas, ya que comentaban que nunca se había realizado este tipo de cuestionario, siendo muy esto bueno para mejorar el ambiente. Aunque se sentían incómodos con la calificación que daban, pensaban que esto podía intervenir en su estabilidad laboral; que era mejor calificar que todo está bueno,

para que no les vaya mal y después al conocer el resultado contraiga consecuencias

Falta de disposición y sentido de pertenencia, se evidencia el desinterés por parte de algunos colaboradores, los cuales no quieren realizar la encuesta, porque consideran que no iba servir de nada, ya que todo queda en papel y no realizan su ejecución, para que las cosas cambien.

Tercera Visita Argelia Valle

Fecha: octubre 26 de 2017

Hora: De 8:00 pm a 12:00 pm

Lugar: Alcaldía Municipal de Argelia Valle.

Actividad: Aplicación de las encuestas.

Descripción: Se socializa y se entrega las encuestas a los funcionarios de la Alcaldía, el objetivo de las encuestas el cual es generar un diagnóstico para crear una propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Alcaldía de Ansermanuevo Valle, por el cual necesitábamos conocer como el clima en este lugar y poder así realizar un benchmarking que nos permita conocer y generar un análisis frente a esta tena de estas dos entidades.

Observación: identificamos muchas más disposiciones e interés por parte de los funcionarios de esta entidad.

Cuarta Visita

Fecha: noviembre 03 de 2017

Hora: De 3:00 pm a 6:00 pm

Lugar: Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle.

Actividad: Realización de entrevistas.

Hallazgos Encontrados:

Descripción: se realizan diez entrevistas a diferentes funcionarios, con el fin de obtener información más amplia, y poder obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

Observación: algunas personas se sentían un poco incómodas con las preguntas, ya que les daba miedo que se enteraran de su opinión.

Falta de conocimiento del tema, no sabían que era clima organizacional.

Quinta visita

Fecha: Diciembre 11 de 2017

Hora: De 2:00 pm a 4:00 pm

Lugar: Alcaldía Municipal de Ansermanuevo Valle.

Actividad: Visita de seguimiento.

Descripción: se realiza visita a las instalaciones de la Alcaldía para identificar cómo es ambiente que se presenta durante estos días.

Observación: se siente un ambiente tenso, ya que están a punto de terminar contrato y no saben si van a seguir laborando. Se escuchan rumores, que unas personas los van contratar más ligero, que otros entran en un mes. Que va haber recorte de personal porque no hay presupuesto. Esto genera que se presente un mal ambiente ocasionando que la función que desempeñan sea más lenta y se preste un servicio muy regular servicio a la comunidad.

Anexo G. Sistematización de la observación

En la siguiente tabla se evidencia de una manera más práctica los resultados de las observaciones realizadas en los procesos de asesorías del clima organizacional, para identificar qué factores se ven reflejados en una jornada laboral de la administración Municipal de Ansermanuevo Valle.

Tabla 35. Sistematización de la Observación

Observación Realizada	Descripción de la Observación
Falta de trabajo en equipo	Se pudo observar que la falta trabajo en equipo se ve reflejada en la actual administración, hay muchas áreas que quieren realiza las cosas por aparte, queriendo sobresalir sobre los demás. Ocasionando que los procesos sean lentos. Y si no se realiza el trámite de manera eficaz buscan un culpable.
Liderazgo	Pudimos observar que no hay un líder claro en administración, a pesar que están los jefes de las áreas, pero eso no basta porque ellos hasta muchas veces no pueden tomar decisiones. Por lo cual no es una figura clara.
Poca Comunicación	La comunicación es débil, ya que la mayoría de solicitudes que se hacen internas, son realizadas de manera formal, en medio físico, esto ocurre por la falta de trabajo en equipo ya que cada secretaria dice que se tiene que tener evidencia por si no se respondió de forma oportuna. La comunicación que se hace de forma verbal no es muy entendida lo cual genera distorsión en el mensaje que se quiere dar.
Instalaciones regulares	Existe un hacinamiento principalmente en las oficinas del primer piso, lo cual afecta a muchos colaboradores en su comportamiento y actitud haciendo que no realicen las labores bien y no presten un servicio eficiente a la comunidad ya que el ruido de la calle y de la oficina ocasiona estrés en los funcionarios.

Continuación Tabla 35. Sistematización de la Observación

Falta Organización	Se pudo observar que no existe una planificación de las tareas.
Se evidencian Conflictos	Pudimos observar que existen personas problemáticas, las cuales generan que las cosas no funcionen de la mejor manera, ¡ya que las ponen a realizar una tarea y dice que no!, que lo haga otro, generando rivalidad. Existe un conflicto entre dos personas la cual genera una mala convivencia entre las dos ocasionando que los procesos no se den pronta respuesta.
Temor a ser despedidos	Se pudo percibir que muchos de los colaboradores mantienen preocupados, por su estabilidad laboral, temen a ser despedidos en cualquier momento otro.
Rumores, chismes	Se pudo observar que los rumores, chimes, son la problemática que más se evidencia, hay personas que escuchan algún comentario y van y les cuentan a otras personas, yéndose en cadena y distorsionando la información original. Creando también especulaciones de otras personas o diferentes actividades a desarrollar, y que a la final no son ciertas.
Falta de sentido de pertenencia	Varios funcionarios realizan sus labores porque les toca, y no por gusto, muchas de estas realizan solo funciones, también se observó que la poca interés en la participan en las diferentes actividades que realiza la administración.
Falta de valoración del trabajo de los funcionarios	Muchas personas se sienten desmotivadas, ya que consideran que no valoran su trabajo, algunos colaboradores se quedan más tiempo de su horario laboral para realizar determinando proceso que es urgente, o apoyando otras actividades. Y consideran que no esto no es valorado. Se pudo identificar que falta más compromisos por

Continuación Tabla 35. Sistematización de la Observación

	Los directivos por mejorar el bienestar de los colaboradores.
Relaciones interpersonales	Se evidencia poco compañerismo, más en las personas de aseo ya que existe una pequeña rivalidad, se les pide el favor de que realizar diferentes actividades, (asear el clouster, los baños), la persona dice que no lo hace porque la compañera la vez pasada no lo hizo y que ella tampoco, siempre están pendientes de lo hace la otra persona o por que a ella le dio permiso y a mí no. También se pudo observar que hay personas que se quieren llevar el protagonismo de diferentes actividades y procesos sin hacer nada. Si una persona va hacer un remplazo de otra, y esta realiza sus tareas con mayor compromiso, y quedan de mejor calidad, ocasionando rivalidades ya que las otras personas sienten el temor de ser remplazas por ellas, lo cual crea un ambiente tenso entre las dos, por que comienza a hablar mal, a mirarla feo.
Falta de Inducción	Se pudo observar que no se realiza inducción a las personas que entran nuevas, ni tampoco existe la re inducción de los diferentes procesos realizan. Por lo muchas funcionarios no conocen la misión, objetivos, qué funciones van a realizar, ni el Plan de Desarrollo Municipal de esta administración.

Fuente: Elaboración propia

Anexo G. Sistematización de las Entrevistas Realizadas en la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo

RESERVA DE IDENTIDAD

FUNCIONARIO ANÓNIMO No 1

1. Como funcionario de la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo, cuales considera que son los factores que puedan generar un mal clima organizacional.

- Salario
- Forma de contratación de personal
- Falta de capacitación
- Lugar de trabajo y equipo
- Sentido de pertenencia
- Relaciones interpersonales
- Rumores, chismes, ETC.
- Exceso de funciones
- Otra, cuál?
-

R//: De pronto en la forma de contratación de personal, porque a veces no están muy seguros de que van a seguir con esta administración, no tienen esa seguridad de que van a seguir; falta de capacitación sí, porque si no tienen seguridad de lo que están desempeñando es muy duro; lugar de trabajo y equipo; sentido de pertenencia, sí, porque pues si no aman lo que hacen es muy duro; relaciones interpersonales, con los mismos compañeros de oficina los chismes se ven bastante, por ser una administración con bastante personal; exceso de funciones, sí, porque hay varios que tienen un exceso de funciones, y otros que no tienen, entonces lo que tienen mucho se quejan de que el otro no está haciendo nada, generando un choque, haciendo sentir mal a los demás.

2. ¿Considera que su trabajo en la Alcaldía a estimulado su desarrollo personal y profesional que se da en el área? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor.

R//: si, porque de todas maneras uno en todas las labores que uno empieza a desempeñar uno aprende, y he tenido la oportunidad de aprender como persona y como profesional cosas que uno en la universidad no le enseñan y uno solo las aprende estando ya dentro del cargo.

3. ¿Cómo calificaría usted el actual estado del clima organizacional en la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor

R//: 2, no es la mejor ni la peor, precisamente por todo lo que habíamos hablado, el chisme, la persona no cree que tiene estabilidad en la administración, sentido de pertenencia, es duro, y eso hace que el clima de la organización no sea el mejor, haciendo que se presenten roces, problemas y todo el cuento.

FUNCIONARIO ANONIMO No 2

1. Como funcionario de la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo, cuales considera que son los factores que puedan generar un mal clima organizacional.

- Salario
- Forma de contratación de personal
- Falta de capacitación
- Lugar de trabajo y equipo
- Sentido de pertenencia
- Relaciones interpersonales
- Rumores, chismes, ETC.
- Exceso de funciones
- Otra, cuál?

R//: Bueno, falta de capacitación, las relaciones interpersonales, los chismes, esos son aspectos que se pueden mejorar para tener un buen ambiente organizacional.

2. ¿Considera que su trabajo en la Alcaldía a estimulado su desarrollo personal y profesional que se da en el área? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor.

R//: si claro, porque igual cada vez que tenemos un nuevo empleo vamos adquiriendo más experiencia, igual en el rol que nos desempeñamos cada uno en su puesto de trabajo nos sirve cada día para mejorar y adquirir más conocimientos.

3. ¿Cómo calificaría usted el actual estado del clima organizacional en la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor

R//: puede ser un 3, estamos en un término medio, más tirando como a bajo, es importante trabajar ese aspecto que tiene que ver con el clima organizacional, tiene que ver con la primera pregunta que me acabas de hacer, porque las

personas tienen que estar motivadas en su sitio de trabajo, incentivos, todo eso que le genere a los funcionarios las ganas de estar trabajando y desempeñarse muy bien en su puesto de trabajo.

FUNCIONARIO ANONIMO No 3

1. Como funcionario de la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo, cuales considera que son los factores que puedan generar un mal clima organizacional.

- Salario
- Forma de contratación de personal
- Falta de capacitación
- Lugar de trabajo y equipo
- Sentido de pertenencia
- Relaciones interpersonales
- Rumores, chismes, ETC.
- Exceso de funciones
- Otra, cuál?

R//: Rumores o chismes, eso es algo que daña el clima o, ósea las personas se indisponen cuando hay muchos rumores en el pasillo y ni siquiera se llama a la persona afectada para preguntarle si esto es cierto o no, esto daña mucho el clima organizacional.

2. ¿Considera que su trabajo en la Alcaldía a estimulado su desarrollo personal y profesional que se da en el área? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor.

R//: pues para mí sí, porque he aprendido mucho, la función administrativa, es muy amplia y digamos que cada día se aprende más, para mí ha sido muy importante, tanto personal como profesional.

3. ¿Cómo calificaría usted el actual estado del clima organizacional en la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor

R//: yo le daría un 3, porque hay muchas cosas por hacer, empezando de la cabeza, digamos que hay que tener mucha y una mejor comunicación con los empleados, y tanto con cada una de las dependencias, porque hay muchas que son como islas aparte, en donde eso no permite una buena comunicación entre

los compañeros, entonces hace falta capacitación para el personal, para lo que tiene que ver con el clima organización.

FUNCIONARIO ANONIMO No 4

1. Como funcionario de la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo, cuales considera que son los factores que puedan generar un mal clima organizacional.

- Salario
- Forma de contratación de personal
- Falta de capacitación
- Lugar de trabajo y equipo
- Sentido de pertenencia
- Relaciones interpersonales
- Rumores, chismes, ETC.
- Exceso de funciones
- Otra, cuál?

R//: en el clima organizacional hay muchos aspectos que pueden afectar directamente el desempeño de los funcionarios, todos sabemos que como funcionarios trabajamos muchas veces cuando somos motivados, y muchas veces de pronto si no hay una motivación hacia el trabajo es difícil que los resultados se den, habría para destacar múltiples aspectos, la relación con cada uno de nuestros compañeros, el tema de que tengamos las herramientas necesarias para el desarrollo de nuestra actividad, igualmente los chismes de corredor afectan de una manera ostensiblemente el funcionamiento y desarrollo de nuestras actividades

2. ¿Considera que su trabajo en la Alcaldía a estimulado su desarrollo personal y profesional que se da en el área? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor

R//: Si, yo considero que sí, porque igual acá, aunque yo ya tengo una larga experiencia, pero cada día uno aprende más, igualmente, en este momento, aparte de lo que yo profesional soy me estoy capacitando entonces eso es un plus más que me da el trabajo aquí en la Alcaldía Municipal, para enriquecer mis conocimientos y ganar en mi profesión, soy administrador de empresas y estoy haciendo una especialización.

3. ¿Cómo calificaría usted el actual estado del clima organizacional en la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor

R//: yo pienso que en esa parte tenemos deficiencias. Para no rajarnos pondría un 3, hay que mejorar mucho en ese aspecto.

FUNCIONARIO ANONIMO No 5

1. Como funcionario de la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo, cuales considera que son los factores que puedan generar un mal clima organizacional.

- Salario
- Forma de contratación de personal
- Falta de capacitación
- Lugar de trabajo y equipo
- Sentido de pertenencia
- Relaciones interpersonales
- Rumores, chismes, ETC.
- Exceso de funciones
- Otra, cuál?

R//: La forma de contratación de personal porque el tipo de contrato genera sentido de pertenencia, entonces digamos es diferente las condiciones laborales aplicadas a una persona que esta nombrada, de planta, a una persona que es contratista por la temporal de servicios, que es una modalidad que tenemos aquí, o contratación directa, entonces es una marcada diferencia.

2. ¿Considera que su trabajo en la Alcaldía a estimulado su desarrollo personal y profesional que se da en el área? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor.

R//: 5, porque la Alcaldía es una gran escuela una gran responsabilidad, he aprendido mucho, todos los días hay cosas que aprender.

3. ¿Cómo calificaría usted el actual estado del clima organizacional en la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor

R//: digamos que no es tan malo, que hay muchas cosas por mejorar, yo le daría un 4.

FUNCIONARIO ANÓNIMO No 6

1. Como funcionario de la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo, cuales considera que son los factores que puedan generar un mal clima organizacional.

- Salario
- Forma de contratación de personal
- Falta de capacitación
- Lugar de trabajo y equipo
- Sentido de pertenencia
- Relaciones interpersonales
- Rumores, chismes, ETC.
- Exceso de funciones
- Otra, cuál?
-

R//: Bueno creo que entre los que ha nombrado, pues el sentido de pertenencia, porque es mi concepto que cuando uno se apasiona con su trabajo, no tiene tiempo si no para dar lo mejor de uno, consecuentemente o paralelo a esto, puede ser falta de fortalecer las herramientas o estrategias del código de ética, en donde, hoy en día es requerido por los entes gubernamentales, pero indiscutiblemente como todo lo normativo para fortalecerlo.

2. ¿Considera que su trabajo en la Alcaldía a estimulado su desarrollo personal y profesional que se da en el área? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor.

R//: mi área personal creo que sí, califico de uno a cinco, cinco, en los dos aspectos califico cinco.

3. ¿Cómo calificaría usted el actual estado del clima organizacional en la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor.

R//: pues mi calificación es de uno a cinco, cuatro, porque no estamos tan malos, pero si nos falta estar óptimos, creo que es lo normal en todas las empresas. Optimizar.

FUNCIONARIO ANÓNIMO No 7

1. Como funcionario de la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo, cuales considera que son los factores que puedan generar un mal clima organizacional.

- Salario
- Forma de contratación de personal
- Falta de capacitación
- Lugar de trabajo y equipo
- Sentido de pertenencia
- Relaciones interpersonales
- Rumores, chismes, ETC.
- Exceso de funciones
- Otra, cuál?

R//: Bueno yo considero que las relaciones interpersonales, rumores y chismes, ya que, si no tenemos buenas relaciones con nuestros compañeros, pues obviamente se va a ver reflejado en el trabajo, no va a ser tan eficiente, no vamos a realizar un bien trabajo; en rumores y chismes pues se dan aquí en la Alcaldía y esto trae consigo que algunos compañeros no se lleven bien con otros, y pensaría que esos dos son los más relevantes, y que debería cambiar, porque si no tenemos una buena relación con nuestros compañeros, no tendremos un buen clima organizacional.

2. ¿Considera que su trabajo en la Alcaldía a estimulado su desarrollo personal y profesional que se da en el área? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor.

R//: En mi área lo considero como cinco, porque me ha ayudado a crecer profesionalmente, ya que se me ha dado la oportunidad de ejercer pues la carrera que escogí, y personarme también, porque esto me ayuda a crecer y a ser cada día mejor, a la vez que tengo contacto con muchas personas.

3. ¿Cómo calificaría usted el actual estado del clima organizacional en la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5)

la mayor.

R//: bueno mi calificación seria de tres, pues ya por lo que he dicho, por las relaciones interpersonales, y que se tiene que hay muchos rumores y chismes con los funcionarios.

FUNCIONARIO ANÓNIMO No 8

1. Como funcionario de la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo, cuales considera que son los factores que puedan generar un mal clima organizacional.

- Salario
- Forma de contratación de personal
- Falta de capacitación
- Lugar de trabajo y equipo
- Sentido de pertenencia
- Relaciones interpersonales
- Rumores, chismes, ETC.
- Exceso de funciones
- Otra, cuál?

R//: bueno yo pienso que lo que genera un mal clima organizacional es la forma de contratación de personal, porque si hay una mala vinculación, pues eso hace que las personas se desmotiven porque no van a tener una seguridad en la parte laboral, otro que puede generar es rumores y chismes, porque eso hace que la gente se divida y no haya hermandad, y otra puede ser la falta de liderazgo de parte del representante legal y gerente, ósea el liderazgo del jefe mayor de toda la organización.

2. ¿Considera que su trabajo en la Alcaldía a estimulado su desarrollo personal y profesional que se da en el área? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor.

R//: Personalmente si se ha estimulado es desarrollo personal y profesional, yo le doy un cinco, porque en mi caso he recibido capacitación, me he formado como persona, también desde el desarrollo de mis funciones.

3. ¿Cómo calificaría usted el actual estado del clima organizacional en la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5)

la mayor.

R//: Yo pienso que el clima organizacional se merece una calificación de un dos, porque falta liderazgo, falta sentido de pertenencia, por el tipo de vinculación de algunos servidores públicos, eso ha generado una desmotivación.

FUNCIONARIO ANÓNIMO No 9

1. Como funcionario de la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo, cuales considera que son los factores que puedan generar un mal clima organizacional.

- Salario
- Forma de contratación de personal
- Falta de capacitación
- Lugar de trabajo y equipo
- Sentido de pertenencia
- Relaciones interpersonales
- Rumores, chismes, ETC.
- Exceso de funciones
- Otra, cuál?

R//: Bueno yo me voy a referir a cada una de ellas, el salario, según pues uno escucha a los compañeros unos se encuentran satisfechos y otros no, y esto incide en la forma de contratación del personal, hay una forma de contratación en la que muchos no se encuentran a gusto, no es mi caso, porque yo me siento satisfecha con mi salario y forma de contratación, es diferente; también veo que hay unas opciones en la forma de contratación, yo veo que esta forma de contratación en la que muchos no están de acuerdo, lo veo como una opción, y como un compromiso y un reto por un tiempo, entonces de acuerdo a la labor que desempeñe el funcionario, ya podría pasar a otra forma de contratación, que le mejoraría el sueldo y las condiciones, yo pienso que eso es como una prueba, como revisar el desempeño de las personas, y de allí ya tienen otro ofrecimiento; en cuanto a la falta de capacitación, hay cargos aquí en la Alcaldía, por ejemplo, que la persona llega y ya tiene conocimiento, experiencia, pero hay en otros cargos que las personas llegan y no tienen conocimiento, entonces allí si se necesitaría la capacitación para esas personas, y no que lleguen con un sin número de labores por desempeñar y sin tener el conocimiento, entonces es un choque muy fuerte, entonces las personas que no tienen el conocimiento en cuanto a esta función, si necesitaría capacitación; lugar de trabajo y equipo, el lugar de trabajo, nosotros en este momento si nos encontramos en un lugar de hacinamiento, es un lugar muy reducido, muy pequeños para la cantidad de

personas, ahora nos estamos organizando, para poder ampliar, este es un factor que incide mucho, no hemos tenido muchos inconvenientes, pero si afecta el clima organizacional; sentido de pertenencia, yo pienso que si hace mucha falta el sentido de pertenencia, porque hay muchas personas que realizan la labor pensando en el beneficio propio y no en el bienestar general, si estamos trabajando en la Alcaldía una institución pública es porque estamos trabajando por los demás, para que los demás estén bien, primero uno sentirse cómodo y sentirse a gusto con el trabajo que desempeña, para poder ofrecerle a los demás lo que necesitan, no lo digo por todos, lo digo por algunos que no tienen ese sentido de pertenencia; relaciones interpersonales y chismes, estas van de la mano, pienso yo que lo principal es el respeto, para tener buenas relaciones interpersonales, igual que el sentido de pertenencia, siento que son pocas las personas que fomentan a que las relaciones interpersonales no sean las mejores, entonces que pasa, uno se enfoca más en lo malo, en lo que genera más ruido, pero en general me parece que las relaciones si son buenas, y la falla de algunas personas, todo parte de la base del respeto; exceso de funciones, si, si hay exceso de funciones, especialmente en algunas oficinas, pero no en todas, en algunas uno ve que la carga laboral si es acorde con el tiempo, la cantidad de personal y todo, y también hay algo que está ocurriendo, se está reforzando las oficinas o dependencias donde si hay exceso de funciones, donde se requiere de personal idóneo.

2. ¿Considera que su trabajo en la Alcaldía a estimulado su desarrollo personal y profesional que se da en el área? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor.

R//: la calificación mía seria un 4.5, siento que a nivel profesional si, definitivamente si he desarrollado mis competencias, estoy aplicando todo el área en cuanto a mi carrera profesional, entonces siento que si he tenido una evolución muy importante, siento que he aprendido mucho, siento que voy a aprender más, y si siento que como nos desenvolvemos en la oficina todos estamos aprendiendo; y personalmente, si tenemos un clima organizacional, las personas que trabajamos internamente, trabajamos muy bien, de pronto encontrones con otras áreas, pero son muy pequeñas, y son cosas que se pueden solucionar, lo único, es que nosotros dedicamos los fines de semana, festivos, y en las noches, entonces nos perjudica porque no podemos estar con la familia.

3. ¿Cómo calificaría usted el actual estado del clima organizacional en la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor.

R//: Como lo decía ahora, lo califico en un 4.5 porque son muy pocas las personas que generan un clima más pesado, nosotros somos muchos, un espacio pequeño, entonces de tantas personas que trabajamos juntas, solo una genera conflicto, somos personas buenas, que tienen el ánimo de hacer las cosas bien, en general, son pequeños puntos, que hacen la diferencia, la gente si se presta para trabajar y para hacer las cosas.

FUNCIONARIO ANÓNIMO No 10

1. Como funcionario de la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo, cuales considera que son los factores que puedan generar un mal clima organizacional.

- Salario
- Forma de contratación de personal
- Falta de capacitación
- Lugar de trabajo y equipo
- Sentido de pertenencia
- Relaciones interpersonales
- Rumores, chismes, ETC.
- Exceso de funciones
- Otra, cuál?

R//: Bueno yo creo que lo que más puede afectar el clima organizacional de la administración Municipal es la falta de sentido de pertenencia que se presenta en ciertas personas, ya que llegan a su lugar de trabajo por cumplir con la tarea, por ganarse el salario, y esto es a su vez va generando un mal clima organizacional, porque se van dando rumores chismes de diferentes dependencias empiezan a generar críticas hacia otros funcionarios, que este hace más o este hace menos, lo que afecta el clima es, falta sentido de pertenencia y rumores y chismes.

2. ¿Considera que su trabajo en la Alcaldía a estimulado su desarrollo personal y profesional que se da en el área? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor.

R//: bueno la verdad, el trabajo que se desarrolla en la administración Municipal en el área de desarrollo social, creo que para mí desarrollo personal ha aportado un 5, le doy un 5 como mayor calificación porque he aprendido a conocer la comunidad, las necesidades, interactuado bastante con toda la población del municipio, y en el área profesional le daría un 3, aportado bastante sin embargo es necesario seguir capacitando.

3. ¿Cómo calificaría usted el actual estado del clima organizacional en la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo? siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor.

R//: bueno, creo que el clima o en la Alcaldía, está bien, le daría una calificación de 3 aquí funciona por dependencia, hay dependencias de la administración que están trabajando de forma muy sincronizadas, se ve el trabajo en equipo, como también hay otras dependencias que tienen ciertas fallas. Entonces para dar una calificación, general le daría un 3, creo que nos falta más trabajo, más capacitación, nos falta mucho sentido de pertenencia para poder lograr un excelente clima organizacional.