

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE BUGALAGRADE-VALLE**

BEATRIZ EUGENIA GÓMEZ GRAJALES
BIBIANA CASTELLANOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL VALLE
TULUA-VALLE
2018

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE BUGALAGRANDE-VALLE**

BEATRIZ EUGENIA GÓMEZ GRAJALES
BIBIANA CASTELLANOS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Doctor Andrés Ramiro Azuero Rodríguez
Tutor Trabajo de Investigación

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL VALLE
TULUA-VALLE
2018

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	8
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
4. OBJETIVOS.....	13
4.1. Objetivo General.....	13
4.2. Objetivos Específicos	13
5. JUSTIFICACIÓN	14
6. METODOLOGÍA	17
6.1. Fase 1: Diagnóstico del clima organizacional de la alcaldía de Bugalagrande-Valle	17
6.1.1. Inmersión en el campo de estudio:	18
6.1.2. Revisión y análisis de estudios anteriores sobre Clima Organizacional en la alcaldía:.....	18
6.1.3. Construcción de espacios de formación y deliberación con los trabajadores de la entidad:	18
6.1.4. Adaptación y Socialización de la herramienta a aplicar:	20
6.1.5. Recolección de datos:	21
6.1.6. Análisis de los datos encontrados en la aplicación del instrumento:.....	21
6.2. Fase 2: Relación del clima organizacional con el funcionamiento de la entidad	22
6.3. Fase 3: Análisis e interpretación de resultados	24
6.4. Fase 4: Propuesta del plan de mejoramiento	25
7. MARCO REFERENCIAL	26
7.1. Estado del Arte	26
7.1.1. Antecedentes Nacionales.....	26
7.1.2. Antecedentes Internacionales	29
7.2. Marco Teórico	31
7.2.1. La organización y el Clima Organizacional	32
7.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional	37
7.3. Modelos e Instrumentos para la medición del Clima Organizacional	39
7.3.1. Modelo integrado de modificación del clima organizacional:	39
7.3.2. Modelo de gestión por competencias:	40

7.3.3. Modelo de clima organizacional:.....	40
7.3.4. Modelo de John Kotter:	40
7.4. Conclusiones del Marco Teórico	43
8. RESULTADOS	45
8.1. Fase 1: Diagnóstico del clima organizacional de la alcaldía de Bugalagrande-Valle	45
8.1.1. Inmersión en el Campo de estudio.	45
8.1.2. Revisión y análisis de estudios anteriores sobre Clima Organizacional en la Alcaldía.	52
8.1.3. Construcción de espacios de deliberación y construcción con los trabajadores de la entidad.	58
8.1.4. Adaptación y Socialización de la herramienta a aplicar.	59
8.1.6. Análisis de la aplicación del instrumento	62
8.2. Fase 2: Relación del clima organizacional con el funcionamiento de la entidad	104
8.3. Fase 3: Análisis e interpretación de resultados	120
8.3.1. Análisis General	120
8.3.2. Microclimas	124
8.3.2.1. Secretaría de Salud y Desarrollo Social	125
8.3.2.2. Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	128
8.3.2.3. Departamento Administrativo de Planeación e Infraestructura.....	130
8.3.2.4. Secretaría de Hacienda	132
8.3.2.5. Despacho	134
8.3.2.6. Comparativo de resultados por secretaría.....	135
8.4. Fase 4: Propuesta del Plan De Mejoramiento	140
9. CONCLUSIONES	144
10. RECOMENDACIONES	147
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	149

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Incentivos Plan de Bienestar Alcaldía Municipal de Bugalagrande.....	49
Tabla 2. Distribución de Encuestados año 2014, por dependencia, cargo, género y tipo de vinculación	54
Tabla 3. Resultados del Estudio del Clima Organizacional Alcaldía de Bugalagrande año 2014.....	55
Tabla 4. Equipo de deliberación y construcción del Clima Organizacional 2017	58
Tabla 5. Distribución de participación por dependencia en la medición del Clima Organizacional año 2017	60
Tabla 6. Distribución de participación en la medición de Clima Organizacional año 2017 - por tipo de contratación – nivel de escolaridad y género.....	61
Tabla 7. Escala de medición al instrumento aplicado año 2017	62
Tabla 8. Resumen de la tabulación de encuestas aplicadas para el año 2017	63
Tabla 9. Resultados totales de la calificación por cada dimensión evaluada.....	64
Tabla 10. Resultados de las dimensiones calificadas como ACEPTABLES.....	65
Tabla 11. Resultados de las dimensiones calificadas como REGULARES	88
Tabla 12. Resultados de las dimensiones calificadas como MALO.....	98
Tabla 13. Retroalimentación del diagnóstico del Clima Organizacional 2017.....	103
Tabla 14. Seguimiento a la información solicitada	105
Tabla 15. Planes de Desarrollo y su vinculación con el Clima Organizacional	106
Tabla 16. Rendición de cuentas y el clima organizacional años 2014-2015-2016	107
Tabla 17. Informe de Evaluación del SCI de la entidad para las vigencias 2014, 2015 y 2016.....	111
Tabla 18. Estudio de Clima Organizacional Alcaldía de Bugalagrande año 2014	113
Tabla 19. Comportamiento dimensiones en los estudios de clima 2014 vs. 2017	114
Tabla 20. Factores que influyen en el Clima organizacional e inciden en su desempeño.....	118
Tabla 21. Matriz de retroalimentación del diagnóstico del Clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande	120
Tabla 22. Variables que afectan el clima organizacional año 2017	122
Tabla 23. Microclima Secretaría de Salud y Desarrollo	127
Tabla 24. Microclima Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	129
Tabla 25. Microclima Resultados Departamento Administrativo de Planeación e Infraestructura.....	131
Tabla 26. Microclima Secretaria de Hacienda.....	133
Tabla 27. Microclima Oficina de Despacho	135
Tabla 28. Comparativo de resultados Microclimas por secretaria o dependencia	136
Tabla 29. Comparativo de variables entre las dependencias de la Alcaldía	138

1. INTRODUCCIÓN

El origen del Clima Organizacional es atribuido por algunos autores como González (2015), a Elton Mayo con el trabajo en la compañía Western Electric entre 1927 y 1939, donde los resultados arrojados en los experimentos realizados en la fábrica ubicada en Hawthorne empiezan a hablar de la percepción del trabajador, la importancia de los sentimientos, sentido de pertenencia e intereses de los trabajadores, como elementos que influyen en la productividad y satisfacción laboral; aspectos claves de lo que hoy se conoce como clima organizacional. Otros autores citados por González (2015), como Lippitt y White (1939), empiezan a desarrollar el concepto de clima, basado en la relación entre persona y ambiente, lo cual afecta y determina su clima y el de la organización. Al respecto Argyris (1958), da mayor relevancia a las relaciones interpersonales como factor preponderante que afecta el clima; más adelante, Likert (1961) habla del clima de apoyo, el cual influye en la productividad de los trabajadores; y Litwin y Stringer (1968), resaltan la importancia de la estructura y el contexto de la organización como variables que afectan el ambiente laboral.

Es claro que desde el siglo pasado y hasta la fecha, se sigue pensando que el hombre no trabaja solo como una máquina, sino que dentro de su proceso de producción en su trabajo necesita interrelacionarse con otras personas y que su labor dentro de la empresa es influenciada por su entorno; es así, como el trato, el reconocimiento que recibe por la actividad desempeñada y el pago que le es dado por su trabajo entre otros factores internos y/o externos, influyen en la percepción del trabajador y en su conducta, esto es lo que se ha identificado como Clima Organizacional.

Dentro de este contexto, quien quiera intervenir hoy una empresa sea pública o privada para realizar mejora continua, deberá iniciar por la caracterización de los trabajadores, quienes son el “insumo, herramienta y/o materia prima” indispensable en toda entidad; es el individuo quien transforma la materia, operacionaliza las máquinas y hace parte de todos los procesos productivos de una empresa; por ello, no se debe descuidar la percepción que éste tiene de la organización.

Tan importante ha sido el desarrollo de este tema para la administración, que no sólo se ha posicionado en el sector de las empresas privadas, sino que también existe literatura que regula y orienta su implementación y medición en las entidades públicas, como lo hace en Colombia el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP-, quien ha identificado variables como los entornos, valores, actitudes, percepciones y necesidades que desarrollan los trabajadores en su interactuar diario, las cuales influyen en el comportamiento y rendimiento del mismo dentro de la entidad.

La literatura antes descrita permite ilustrar el origen y la importancia de esta investigación, ya que se quiere dar un aporte desde la academia, dando aplicabilidad al tema de Clima Organizacional a un caso práctico en una entidad pública, concretamente la Alcaldía de Bugalagrande, donde se quiere evaluar y generar una propuesta de mejora, que oriente a la entidad, específicamente a sus trabajadores, hacia ese clima laboral deseado, de tal forma que se evidencie esa transformación del clima en la prestación de los servicios ofertados a la comunidad de este municipio.

2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo que se ha concebido desde diferentes autores como Lippitt y White (1939), Argyris (1958), Likert (1961), Litwin y Stringer (1968) y González (2015), las personas se mantienen en constante y dinámica interacción social, donde su accionar y su parte actitudinal son producto del contacto que existe entre ellos, lo que incide en su comportamiento con los demás, por tanto es importante en toda organización garantizar un adecuado ambiente laboral que conduzca a una excelente gestión del talento humano. Es así, como el tema del Clima Organizacional no es ajeno a ningún tipo de organización sea pública o privada, este es necesario evaluarlo y hacerle seguimiento a nivel de gestión de los colaboradores, pues son las personas parte importante del capital de la organización cuyas acciones deben ir direccionadas hacia el logro de los objetivos.

En el contexto de esta investigación, la alcaldía de Bugalagrande –Valle es una unidad social, entidad del Estado que presenta un potencial de colaboradores conformado por 45 cargos de planta, entre trabajadores de carrera administrativa, provisionales, libre nombramiento y oficiales, además de 20 personas vinculadas bajo la modalidad de contrato que pueden variar de acuerdo a las necesidades institucionales. Allí se evidenció, que para el período comprendido entre los años 2012 a 2017 se realizó tan solo un estudio de Clima Organizacional (agosto de 2014) utilizando el modelo de encuesta propuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP-, teniendo en cuenta la medición de 7 variables: 1- Orientación organizacional, 2- Administración del talento humano, 3- Estilo de dirección, 4- Comunicación e integración, 5- Trabajo en Grupo, 6- Capacidad Profesional y 7- Medio Ambiente Físico, además del análisis cuantitativo cuyos resultados no fueron socializados con los miembros de la entidad, ni se generaron acciones de mejora al respecto, solo se efectuaron algunas sugerencias que a la fecha los trabajadores desconocen y por ende no se han aplicado.

Partiendo de lo anterior y teniendo en cuenta otras investigaciones sobre el tema de Clima Organizacional, se identificó un artículo escrito por González, Melo, & Limón, (2015) publicado en la revista *Estudios Gerenciales* de la universidad ICESI, denominado *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño “de un modelo teórico”*, en donde mediante el examen de 83 investigaciones teóricas - empíricas publicadas en América Latina durante el siglo XXI, y a través de la utilización de estudios documentales, se analizó e integró la información bibliográfica recolectada en la que concluyen teóricamente que, al analizar las múltiples dimensiones y las características de las variables del clima, estas influyen en la calidad del servicio; por ello es de considerar que sus resultados deben ser socializados de tal manera que conduzca a la ejecución de acciones de mejora de ser necesario.

Además, de acuerdo a información suministrada por el profesional especializado de servicios administrativos Carlos Eduardo Monroy, quien desempeña las funciones de líder de talento humano en la alcaldía del municipio, en la entidad para la vigencia - 2017- aún se presentaban problemas que afectan e influyen en las relaciones laborales y personales, las cuales no han sido abordadas por parte de la entidad, donde se destacan:

- Debilidades en la comunicación interna
- Desmotivación de los empleados
- Deficiente distribución de tareas
- Desconfianza de los jefes hacia los empleados y viceversa
- El salario igual, sin tener en cuenta el rendimiento y responsabilidades propias del cargo
- Actitudes y comportamientos identificados en algunos empleados –microclimas-
- Predominio de la Comunicación informal -Los rumores-
- Sentido de pertenencia
- Ubicación física de los puestos de trabajo
- Incentivos laborales

- Entrenamiento, instrucción y capacitación

Es así, como de la observación de los antecedentes antes mencionados de la alcaldía de Bugalagrande, surge la necesidad de realizar un nuevo proceso de evaluación y diagnóstico de su Clima Organizacional, con el objeto de identificar las fortalezas y debilidades del sistema, planteando junto con los trabajadores las respectivas oportunidades de mejora, que puedan mitigar el impacto de la problemática que afecta la organización desde antes de 2017; esto teniendo en cuenta que en la alcaldía a la fecha no se había: realizado ninguna actividad similar de evaluación del clima, ni tampoco establecido relación entre los resultados del único estudio ejecutado y lo que estaba pasando con la institución, o su incidencia en todos los escenarios de la entidad.

En tal sentido, el hecho que la Alcaldía municipal de este municipio pueda conocer y comprender la forma cómo sus empleados perciben su realidad laboral, mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye para la entidad una herramienta esencial para la implementación e intervención necesaria, de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y mejor desempeño laboral.

Aparte de los beneficios antes mencionados, lo que se propuso además de la construcción de un Diagnóstico para medir el Clima Organizacional, fue la elaboración participativa de un Plan de Mejoramiento, que le permitiría a la institución superar la situación actual, y optimizar la prestación de sus servicios; lo que ocasionaría mayor eficiencia en sus procesos operativos, mejora en el ambiente laboral, mayor satisfacción y desempeño de los colaboradores, lo cual a su vez se vería reflejado en los servicios que ofrece la alcaldía a la comunidad Bugalagrandeña.

Sobre el tema, en una de las investigaciones se encontró con la propuesta del Clima Laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal realizada por Vargas Buitrago (2010) bajo el instrumento construido según metodología de Mariela Díaz Pinilla & Gestión

Humana Colombia, con el nombre de clima 18; donde en dicho estudio contextualizado en cómo las entidades influyen en el individuo (en este caso los servidores), recomiendan que los organismos estatales se deben apoyar en herramientas para su evaluación, que conlleven a acciones para mejorarlo.

Se pretendía entonces, demostrar que esta herramienta administrativa permitiera identificar los factores internos o externos que interfieren positiva o negativamente en sus procesos y que influyen en el logro de los objetivos propuestos por la institución, de tal manera, que al realizar el diagnóstico se puedan plantear decisiones que conlleven a acciones correctivas y/o preventivas según el caso, en busca del mejoramiento y permanencia de la entidad.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para la formulación del problema que se pretende investigar se parte de la siguiente pregunta:

- ¿Cuál es el estado del clima organizacional en la Alcaldía de Bugalagrande-Valle, y cuáles son las oportunidades de mejora en el desarrollo de los procesos dentro de la institución en el año 2018?

Luego, a partir de la anterior pregunta, se generan otros interrogantes para abordar el tema de investigación, tales como:

- ¿Cuáles son los beneficios de realizar el diagnóstico y evaluación del clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande-Valle?
- ¿Qué variables están afectando el clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande-Valle?
- ¿Cómo afecta el clima laboral el desempeño de los trabajadores de la Alcaldía de Bugalagrande-Valle?

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Evaluar el clima organizacional de la alcaldía de Bugalagrande-Valle e identificar su incidencia en el funcionamiento de la misma, que permita elaborar una propuesta de plan de mejoramiento para el año 2018.

4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional de la alcaldía de Bugalagrande – Valle.
- Establecer la relación del clima organizacional con el funcionamiento de la entidad, mediante la comparación de las evaluaciones de gestión de la entidad con el diagnóstico de clima organizacional.
- Construir una propuesta de plan de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional.

5. JUSTIFICACIÓN

El ser humano es complejo, es un ser social y su interacción con otros implica una serie de comportamientos o conductas que se ven reflejadas en su accionar, el cual puede ser positivo o negativo dependiendo de las necesidades y expectativas que cada individuo espera satisfacer. De esta forma, es como las organizaciones influyen en la vida del individuo, pues es allí en sus sitios de trabajo, donde las personas pasan la mayor parte del tiempo en su día a día, de tal forma que las condiciones de su entorno afectan e inciden en su comportamiento y desempeño laboral y personal.

En consecuencia, la gestión del talento humano se constituye en parte fundamental dentro de toda empresa, independiente de su carácter público o privado; ya que un ambiente laboral adecuado se puede traducir en eficiencia y eficacia institucional, por ello se le debe dar la importancia requerida y no olvidar que el capital humano es uno de los factores fundamentales para formar empresa.

En el caso puntual de este trabajo de investigación desarrollado en la Alcaldía del municipio de Bugalagrande Valle, se ha identificado por parte del profesional de servicios especializados (quien hace las veces de líder de talento humano), problemas internos y algunas situaciones que afectan e influyen en las relaciones laborales y personales dentro de la institución, los cuales deben ser revisados y corroborados en la fase de diagnóstico del Clima Organizacional, donde se debe identificar aquellos factores que pueden estar provocando dificultades dentro de la entidad y que interfieren positiva o negativamente en sus procesos hacia el logro de los objetivos institucionales; es decir, la prioridad es evaluar el Clima Organizacional en el cual se desenvuelven los colaboradores y hacer su medición a través de los instrumentos adecuados, con el fin de tener un acertado diagnóstico que guíe y permita tomar las mejores decisiones, establecer el plan de mejora respectivo y buscar la eficiencia administrativa.

El hecho que la Alcaldía de Bugalagrande-Valle pueda conocer y comprender la forma como sus empleados perciben su realidad laboral, mediante un apropiado diagnóstico

que identifique aquellas áreas de conflictos, constituye para la entidad una herramienta esencial para la implementación e intervención necesaria, de manera que se realice un cambio planificado que conlleven a un mayor bienestar y sobresaliente desempeño laboral que pueda conducir a una mejor prestación del servicio.

Para llevar a cabo este trabajo de investigación, se ofrece la oportunidad a todo el talento humano de la organización, independiente del tipo de vinculación que tengan con la misma, ya sean de planta o contrato, para que se e vinculen de manera activa en todas y cada una de las fases de implementación del proyecto, para que sean ellos mismos, quienes identifiquen a través de la aplicación del instrumento de medición, de las reuniones donde se revise los documentos y demás informes de producción y revisión de indicadores, cómo está el clima laboral de la organización, y si es necesario o no, hacer algo para modificarlo; qué hacer y cómo hacerlo y lo más importante cuál es el papel que juegan ellos dentro de todo este proceso, ya que el éxito de este trabajo depende de la continuidad que le den al mismo los colaboradores que quedan, luego que el trabajo termine y en dos años se presente un cambio de líder en la institución.

Lo que se desarrolla a través de la investigación no es un tema teórico nuevo para la academia, de hecho se utiliza como referencia el modelo para evaluar el Clima Organizacional adaptado en el año 2008 por García & Zapata, tomado como modelo debido a que la herramienta ofrece: la posibilidad de evaluar 27 dimensiones que al parecer de varios autores, todas estas afectan e inciden en el clima organizacional; porque permite incluir los planteamientos, observaciones y/o sugerencias por parte de los encuestados, quienes pueden aportar a las soluciones que consideren más viables o convenientes para llevar a la organización al clima laboral deseado, lo cual concuerda con la metodología propuesta para la ejecución de esta investigación, que sea un trabajo equipo, construido por los actores que hacen parte de la entidad.

Con la ejecución y puesta en marcha de este trabajo de investigación se pretende promover cambios organizacionales en la entidad objeto de estudio, tales como:

1. Proponer acciones de mejora en la gestión y administración del talento humano de la alcaldía municipal de Bugalagrande-Valle.
2. Cambios en el clima laboral en la institución.
3. Satisfacción laboral de los trabajadores de la alcaldía en su entorno, quienes trabajarán más motivados y en mejores condiciones.
4. Satisfacción de los clientes internos y externos de la entidad, ya que ellos obtendrán un mejor servicio por parte de los servidores de la alcaldía; lo que se traduce en una mejor imagen de la entidad.

El desarrollo de esta investigación puede servir de aporte en otras alcaldías, como base o fundamento teórico-práctico para su aplicación sobre el tema, ajustando las estrategias de acuerdo con sus necesidades.

6. METODOLOGÍA

El enfoque metodológico que se utilizó en la investigación fue el método mixto, caracterizado por incluir aspectos de los enfoques cualitativos y cuantitativos. En este estudio se recogieron datos numéricos, los cuales fueron debidamente analizados y contrastados. De manera paralela se trabajó con instrumentos que permitieron identificar percepciones y conceptos, los cuales fueron cotejados, complementados o desvirtuados, con los comportamientos y reacciones que se observaron de los trabajadores en los espacios de deliberación y construcción del modelo de Clima Organizacional.

Como resultado de la aplicación del enfoque antes descrito, se captó la percepción que tienen los trabajadores de la entidad, permitiendo a los mismos expresar sus opiniones y aportar posibles causas y soluciones a partir de la interpretación que cada trabajador tenía de su contexto laboral, con el fin de lograr el mayor entendimiento posible de la situación.

Con el objeto de evaluar los logros y dificultades que se presentaron en materia de Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande y poder tener algunos parámetros de referencia de evolución o retroceso con el tiempo, se inició este estudio teniendo como patrón de evaluación y evolución las vigencias 2012 a 2017.

El estudio y solución del problema objeto de la presente investigación se llevó a cabo en cuatro fases, cada una de ellas desarrolló un objetivo específico para poder asegurar el cumplimiento de los mismos y en la cuarta fase se encuentran descritos los resultados del estudio. Dichas fases están identificadas de la siguiente manera:

6.1. Fase 1: Diagnóstico del clima organizacional de la alcaldía de Bugalagrande-Valle

6.1.1. Inmersión en el campo de estudio:

Para iniciar con el proceso de diagnóstico del clima en la entidad, lo primero que se realizó fue una reunión con el alcalde y su gabinete para dar a conocer el objeto, el alcance de la investigación y la metodología a seguir. La información se socializó en cada uno de los procesos de la entidad, en espacios y horas concertadas, con el objeto de que todos los trabajadores de la institución conocieran y se vincularan al tema de investigación.

Acto seguido se realizó una entrevista con el profesional especializado de servicios administrativos, esto con el objeto de identificar la existencia de otros estudios que se tengan sobre Clima Organizacional desde el 2012 a la fecha.

Con la información de la entrevista al profesional antes mencionado, se realizó un barrido general para conocer qué acciones había realizado la alcaldía desde el 2012 a 2017 para evaluar, identificar y/o modificar el Clima Organizacional.

6.1.2. Revisión y análisis de estudios anteriores sobre Clima Organizacional en la alcaldía:

En esta etapa, se revisó en detalle el estudio del clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande elaborado en la vigencia 2014 donde se verificó las dimensiones evaluadas, el instrumento de medición que se utilizó para la época del estudio y los resultados arrojados por el mismo.

6.1.3. Construcción de espacios de formación y deliberación con los trabajadores de la entidad:

Con el objeto de lograr medir la incidencia del clima organizacional en las labores diarias de la administración y buscando la adherencia de los trabajadores al proceso investigativo que se adelantó en la alcaldía, se propuso desde la primera reunión de

socialización de la investigación, la conformación de líderes y/o gestores del clima de trabajo por proceso, para que ellos coadyuvaran en la ejecución de la investigación y sirvieran de enlace entre las autoras de la investigación y el resto de los trabajadores que hacían parte de cada dependencia.

Para ello, se realizaron jornadas de capacitación sobre el tema de estudio, donde los trabajadores aprendieron sobre los conceptos de clima organizacional, las diferentes dimensiones que se pueden abordar, algunos instrumentos que se utilizan para la medición del mismo, su importancia e incidencia en otros aspectos de la empresa, el rol de los trabajadores dentro del clima, qué es un plan de mejora y su responsabilidad en la construcción y ejecución del mismo.

Para efectos de generar una cultura al respecto de estos espacios, se estableció un día y una hora específica para estas reuniones de construcción y deliberación dentro del horario laboral, sin que esto afecte el desarrollo de las funciones u obligaciones contractuales propias de cada colaborador. Los actores que hicieron parte de este proceso de construcción fueron:

- El alcalde o su delegado para las ocasiones en que él no pudo estar
- Los líderes de proceso
- El profesional especializado de servicios administrativos – quien hace las veces de talento humano-
- Líderes sindicales – 1 representante-
- 1 trabajador por cada proceso
- 1 representante de los empleados
- 1 representante de las personas que están por Contrato
- 1 representante de los trabajadores oficiales
- La persona que maneja medios de comunicación dentro de la institución
- Como invitado permanente asistió el asesor de control interno y las demás personas que quisieron participar de este proceso.

En estos espacios y a estos actores, fue a quienes se les informó de manera periódica el avance de la investigación y los resultados que se llevaban para el momento, los cuales fueron socializados y enriquecidos con los aportes que les hicieron los asistentes a estas reuniones.

Así mismo se establecieron con el alcalde, 4 fechas de socialización general de avances y ejecución del proyecto, para todos los trabajadores y personas interesadas, esto con el objeto de masificar el conocimiento de la información sobre el tema e involucrarlo dentro de la cultura de la entidad, resaltando la importancia del mismo.

6.1.4. Adaptación y Socialización de la herramienta a aplicar:

Para poder medir el Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande se utilizó el formulario de encuesta elaborado por los profesores de la Universidad del Valle, Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez; esta herramienta evalúa 27 dimensiones; Misiones, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida- Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.

El objetivo en esta fase del proyecto fue poner este instrumento a consideración para su revisión por parte de los trabajadores, en los espacios de deliberación y concertación, para que de manera conjunta y luego de realizar la entrevista al profesional especializado encargado del talento humano y de haber revisado el material existente antes descrito en el punto 6.1.1 y en el 6.1.2, se identificara y definiera las dimensiones que se iban a evaluar para medir el clima organizacional de la alcaldía, tomando como referencia las dimensiones antes citadas, confirmando las que se aplican, cuales no son necesarias y adicionar las que ellos consideren pertinentes.

De manera concertada en las reuniones de socialización de la herramienta se decidió aplicar el instrumento creado por los profesores García y Zapata, tal como estaba creado, ya que el mismo cumplía con las necesidades y expectativas de los trabajadores y permitía el planteamiento de acciones de mejora o posibles soluciones por dimensión, desde la perspectiva de cada colaborador.

La población objeto de estudio al iniciar esta investigación, era de aproximadamente 65 personas entre empleados de carrera, provisionales, de libre nombramiento y remoción, trabajadores oficiales y personal por contrato; sin embargo, este número variaba dependiendo de la fecha en que se aplicara la encuesta, ya que el número de personas que estaban prestando sus servicios por contrato en la alcaldía, varía según su objeto y la fecha de terminación del mismo; por tal razón, se consideró importante realizar la entrevista a todos los trabajadores de la entidad y no realizar muestras aleatorias.

6.1.5. Recolección de datos:

La forma en que se aplicó el instrumento de medición fue a través de reuniones por procesos, donde antes de aplicar la herramienta y luego de entregarles la encuesta a cada uno, se les socializó el documento nuevamente a los asistentes, se les explicó el formato de las preguntas, las posibilidades de respuesta y sus implicaciones. Los instrumentos aplicados fueron clasificados por proceso, para luego iniciar la digitalización y tabulación de sus respuestas.

6.1.6. Análisis de los datos encontrados en la aplicación del instrumento:

Luego de tener digitalizados y tabulados los contenidos de todas las encuestas aplicadas, se procedió al cruce de información y análisis del comportamiento de las dimensiones sometidas a evaluación y con base en ello, se realizó el análisis de relación de variables.

Después que los resultados del cuestionario aplicado fueron retroalimentados con lo encontrado en estudios anteriores (documentos que se revisaron al inicio en la inmersión en el campo de estudio), se elaboró el documento diagnóstico de clima organizacional de la alcaldía de Bugalagrande, donde se identificó el estado de la entidad, al respecto. Dicho diagnóstico se socializó a todos los trabajadores en la primera de las cuatro reuniones de avance del proyecto, con el fin que conocieran el resultado del ejercicio inicial.

6.2. Fase 2: Relación del clima organizacional con el funcionamiento de la entidad

Para establecer la relación del clima organizacional con el funcionamiento de la entidad, se compararon los resultados de las evaluaciones de gestión de la institución, con el propósito de mirar los niveles de incidencia o correlación entre estos y los resultados del diagnóstico del clima organizacional realizado en la etapa anterior; para ello se hizo revisión de los siguientes documentos correspondiente a las vigencias 2012 - 2017, fundamentos para la evaluación de la presente investigación, así:

- Plan de Desarrollo “Bugalagrande Avanza 2016-2019”; en este documento se verificó si el alcalde tenía dentro de sus prioridades el Clima Organizacional, como una estrategia para fortalecer el talento humano de la entidad y así tener unos trabajadores más motivados.
- Evaluación de indicadores de gestión de la entidad para las vigencias 2012 a 2017, este se solicitó con el objeto de verificar el comportamiento de los indicadores para esas vigencias y si el mismo, obedece, es afectado o afecta de manera directa o indirecta el clima organizacional.
- Evaluación anual del Sistema de Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad de la entidad vigencias 2012 a 2017, en este se analizó cómo le fue al componente de talento humano en la evaluación y si en las oportunidades de

mejora o en la DOFA que se hace al Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP- se menciona algo del clima organizacional y las dimensiones que lo afectan.

- Estado de negociación y resultados de convención Sindical vigente, a este respecto se revisó si dentro de los compromisos pactados, existe alguno que tenga que ver con el clima organizacional o si ellos en su documento identificaban el tema como una oportunidad de mejora, o si simplemente el tema no era relevante para ellos o no lo tocaban en el documento.
- Informe de rendición de cuentas vigencias 2012 a 2016, allí se revisó si en las rendiciones de cuentas los clientes internos o los externos han manifestado la necesidad de fortalecer o mejorar el clima organizacional, o si los usuarios han evidenciado su impacto en la prestación de los servicios.
- Informe del estado de los procesos disciplinarios adelantados durante las vigencias 2012 a 2016, en éste se pretendió revisar las causas que dieron origen a los respectivos procesos para identificar si algunas de ellas tienen que ver con el clima organizacional o las dimensiones que hacen parte de él.
- Informe de Satisfacción de Usuarios vigencias 2012 a 2016, en éste se quería revisar las causas de satisfacción e insatisfacción de los usuarios de la alcaldía, para identificar si algunas de ellas tenían que ver con el clima organizacional que tiene la entidad o las variables que afectan el clima, y que por ende pueden afectar la prestación de los servicios ofrecidos por la entidad.

Luego de verificar el contenido de estos informes, los resultados que se encontraron de los mismos se ingresaron en una matriz en Excel para cruzarlos con el diagnóstico de clima organizacional logrado en la fase 1; así se contrastó si existía relación de influencia o impacto en algunas de las dimensiones que hacían parte del Clima de la

entidad y a su vez, se analizó la trascendencia e incidencia del Clima en otros aspectos de la gestión administrativa de la institución.

El resultado de este análisis cualitativo y cuantitativo fue socializado a todos los trabajadores de la entidad, en la segunda reunión de las 4 de avance que se programaron con el alcalde, para informar los resultados encontrados a la fecha.

6.3. Fase 3: Análisis e interpretación de resultados

Después de obtener el análisis de todos los informes de la fase 2, este reporte se socializó y fue retroalimentado por las personas que asistieron a los espacios de deliberación y construcción, para que al documento se le hicieran los ajustes a que hubiera lugar y complementar el estudio.

En esta fase, las autoras de la investigación cruzaron los resultados encontrados en la encuesta de diagnóstico con los resultados de la verificación de los otros informes, con los aportes de los trabajadores en los espacios de deliberación y revisaron toda esta información con los postulados estudiados en el marco teórico soporte de este trabajo, para identificar similitudes y diferencias, lo cual fundamentó el análisis e interpretación de resultados de los ejercicios realizados.

Acto seguido, se programaron los espacios de deliberación y construcción, es decir, unas jornadas de trabajo donde las autoras de la investigación presentaron el análisis e interpretación de los resultados de la encuesta por dimensión evaluada, para finalmente llegar a socializar el resultado final del instrumento, indicando lo que significaba ese resultado y su impacto para la entidad; esto se realizó en la tercera reunión de las 4 programadas, para difundir y retroalimentar con los trabajadores de la entidad los resultados obtenidos hasta esa fase.

6.4. Fase 4: Propuesta del plan de mejoramiento

Luego que todos conocieran los resultados de la investigación y su impacto para la entidad, se convocó a los trabajadores y personas miembros de los espacios de deliberación y construcción, para que conocieran la necesidad de elaborar un Plan de Mejoramiento que les permitiera modificar su clima organizacional, de manera que este llegara al estado deseado por los trabajadores de la Alcaldía de Bugalagrande. Para ello se desarrollaron unas jornadas de trabajo, en las cuáles se abordó la siguiente temática, con la finalidad de conocer, construir y comprender entre todos lo que era un Plan de Mejoramiento y su importancia:

- 1 Sesión: Definición de Plan de Mejoramiento, su importancia y medición.
- 2 Sesión: Socialización del Formato de Plan de Mejoramiento que tiene la entidad y la forma de diligenciarlo, realizando un ejercicio práctico.
- 3 Sesión: Actividad lúdica de lluvia de ideas para mejorar el clima Organizacional de la alcaldía e inclusión de las mismas en el formato de la entidad, estableciendo metas y fechas de cumplimiento, de acuerdo a lo que contemple el formato.

En la cuarta y última reunión, se socializaron los avances del proyecto en su totalidad, destacando la construcción del Plan de Mejora elaborado por los trabajadores y el compromiso que adquirieron los mismos en su cumplimiento, para modificar el Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande al estado deseado por todos.

7. MARCO REFERENCIAL

7.1. Estado del Arte

Para la construcción del estado del arte en esta investigación, se recurre a la elaboración de una matriz (ver anexo B) donde se relacionan estudios relacionados con el tema del Clima organizacional en entidades públicas a nivel nacional e internacional (años 2010-2015), los cuales fueron aplicados en artículos y tesis de maestría. Se rescata de cada uno de ellos las conclusiones más relevantes que aportan al tema, tal como se despliega a continuación.

7.1.1. Antecedentes Nacionales

Vargas (2010), en su trabajo de Maestría con la Universidad Tecnológica de Pereira, presenta en su tesis como objetivo “identificar el clima laboral en la administración municipal de Santa Rosa de Cabal”, el cual desarrolla a través de una metodología de tipo cuantitativo, descriptivo, no experimental, que permite conocer las variables que conforman el clima organizacional en esta alcaldía, llegando a la conclusión, que el clima laboral presenta un ambiente moderadamente bueno, donde se evidencia la existencia de microclimas para cada secretaria, que existe una excelente relación con el equipo de trabajo, pero se debe reforzar las relaciones entre jefes, liderazgo, comunicación, aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, riesgo y bienestar, satisfacción por los recursos y remuneración. Se evidencia también, la necesidad de fortalecer el proceso de gestión del talento humano y el aseguramiento de la calidad, concluyendo que el cambio nace desde el nivel gerencial.

Collazos (2013), en su tesis de Maestría en Administración con la Universidad del Valle, dentro de su objetivo busca diagnosticar el clima organizacional de la Secretaría de Hacienda de la Alcaldía de Popayán en el 2012, además de identificar la percepción del mismo por parte de los funcionarios públicos y presentar un plan de mejora, el cual

desarrolla a través de una metodología de tipo inductivo – cuantitativo, donde llegan a concluir con relación al tema: que la calidad de la relación del empleado con su institución depende del vínculo legal que este posea(carrera o por contrato), situación que le da o no una estabilidad laboral y de cierta manera puede afectar el sentido de pertenencia con la entidad; de igual manera, identifican que el responsable con relación al clima laboral son todos los empleados de la organización y no solo los integrantes de la Secretaría de Hacienda, para este caso. Al final, expresa Collazos que “el clima organizacional es producido por el individuo según las condiciones que encuentre en la estructura de ésta, en el marco de las variables que orientan su comportamiento.”

Torres (2013), en su tesis de Maestría en Gerencia del Talento Humano con la Universidad de Manizales, presenta como su objetivo general “determinar la relación entre las características del clima laboral y la relación entre éstas y la adaptación al cambio organizacional en los funcionarios del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC), de la Policía Metropolitana de la ciudad de Cali”, investigación que a través de encuestas y bajo una metodología cuantitativa-descriptiva, llega a concluir que de acuerdo a las dimensiones evaluadas (orientación organizacional, estilo de dirección, administración del talento humano, comunicación, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico), en la entidad se evidencia un clima organizacional con algunas de estas dimensiones calificadas en niveles de riesgo medio-alto, como es el caso de la administración del talento humano, orientación organizacional y gestión humana, en donde el jefe inmediato influye directamente en el sentir del personal de la unidad, con referencia a los estímulos e incentivos que puedan tener, por tanto demandan un programa de intervención que involucre las variables por cada una de las que se encuentren más críticas, orientado por el responsable de talento humano y apoyado por la alta dirección, hallazgo considerado como un reto muy importante para cambiar esta percepción, al cual tiene que proyectar un plan de mejoramiento donde a corto plazo recomiendan: Generar un espacio descentralizado, del Comité de Gestión Humana, que permita recoger sugerencias, garantizando mejores condiciones, beneficios para el individuo y una mayor transparencia en los reconocimientos de logros.

Paz, Marín (2014), en su tesis de Maestría en Administración de Negocios con la Universidad Autónoma de Manizales, a través de un estudio descriptivo, de observación y transversal, direcciona su objetivo a determinar procesos de intervención en el clima organizacional de la IPS de esta universidad (UAM) con base en su caracterización, llegando a concluir al respecto, que éste es poco satisfactorio en las dimensiones que lo forman (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación); hay ausencia en la gestión del talento humano y a pesar que el liderazgo tuvo buen nivel con relación al estímulo del trabajo en equipo, aparece como un factor crítico al ser considerado por la mayoría como autocrático, cuando lo que se necesita es facilitar el buen desarrollo de las actividades. De igual manera identifican que la motivación es la dimensión que más influye de forma negativa dentro del clima organizacional de la IPS-UAM especialmente por aspectos como la falta de reconocimiento a la aportación de los empleados y la baja responsabilidad con que asumen su trabajo; Existe la percepción de que no hay equidad en la retribución del trabajo, lo que afecta nocivamente la realización personal, el desarrollo social y la sensación de igualdad laboral, deteriorando la relación con la institución. Además, identificaron crítico con relación al cargo, intervenir en la realización de inducción y reintroducción general, optimizar la comunicación e información y tener en cuenta la necesidad de buscar la eficiencia y mejora con relación al bienestar laboral de sus colaboradores en cuanto a las condiciones de trabajo, de igual forma, debe haber una mejora direccionada hacia la motivación y el reconocimiento, como son los incentivos en los cuales no solamente se debe limitar a lo económico.

Palacio & Vargas (2015), en su investigación de Maestría en Administración de Organizaciones con la UNAD, mediante un estudio analítico de enfoque descriptivo, buscan establecer el impacto en el logro de los objetivos en la administración municipal de Alto Baudó (Chocó) a través del diagnóstico del Clima Organizacional, para lo cual aplican una encuesta que contempla diferentes dimensiones del clima organizacional propuesta por diversos estudios y principalmente el de Chiang (2008): autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, evidenciando que los empleados no perciben un buen clima organizacional, pues solo

el 38% de estas dimensiones tuvieron resultados favorables, observándose de manera generalizada que hay insatisfacción en como los tratan, en las estrategias, herramientas y mecanismos que se utilizan en el desempeño de las labores diarias; afirman además, que para que haya eficiencia en el desempeño, es necesario ofrecerle las mejores condiciones al talento humano, que es el recurso más valioso.

7.1.2. Antecedentes Internacionales

Con relación al tema de investigación se presenta un artículo realizado por Rodríguez M., Andrés A.; Paz Retamal, María; Lizana, José N.; Cornejo, Felipe A, el cual fue publicado en el año 2011 en la revista Salud y Sociedad, de la Universidad Católica del Norte de Chile, cuyo objetivo es identificar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de una organización pública chilena, al respecto, mediante la aplicación de encuestas y análisis cuantitativo, concluyen que la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, existe una correlación significativa y positiva con el clima general, donde la dimensión más asociada es Tarea en el Trabajo Actual, seguida de la Supervisión, Compañeros de Trabajo, Oportunidades de Ascenso y Sueldo. En cuanto a la relación con desempeño organizacional y considerando las dimensiones del clima organizacional, se determina que el desempeño correlaciona significativamente con 8 de ellas a saber en su orden: Identidad, Recompensa, Apoyo, Calidez, Normas, Conflicto, Estructura y Riesgo; Es decir, al considerar las dimensiones del desempeño, la Satisfacción general resulta ser un predictor significativo del Rendimiento y Productividad, mientras que el clima general resulta ser un predictor significativo de las dimensiones condiciones personales y comportamiento del funcionario.

Páez (2012), en su investigación de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales con la Universidad de Carabobo (Venezuela), mediante un estudio analítico de enfoque descriptivo, busca analizar la incidencia del Clima Organizacional en la Motivación del Funcionario Administrativo de la Alcaldía Francisco Linares Alcántara del Estado Aragua, mediante la aplicación de un cuestionario

dicotómico al 20% de la población en estudio, con posibilidad de respuesta (si-no); llegando a concluir que la estructura de la alcaldía en mención, actualmente no cuenta con las condiciones físicas y organizacionales idóneas para crear un ambiente agradable en el desempeño de las funciones de sus empleados, ni de la calificación de los méritos y los logros que estos hayan generado durante el desarrollo profesional del personal administrativo. Lo que trae como consecuencia que muy pocas veces se sientan motivados para realizar sus labores, lo que a su vez repercute en el desempeño eficaz del personal, por tanto, se evidencia la necesidad de facilitar al personal el desarrollo de las habilidades humanas como individuo irreplicable.

Otro artículo traído a contexto es el realizado por Recio Reyes, Ramón Gerardo; Gómez Sánchez, David; López Gama, Héctor; Martínez López, Eugenia Inés (2012), publicado en la Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la U.A.C.J.S., en la ciudad de México, titulado *Compromiso y Clima Organizacional: Caso de Estudio del Hospital General de Rio Verde, S.L.P.* Los autores buscan establecer en esta investigación, la relación entre el clima organizacional y el grado de compromiso que tienen los trabajadores en el Hospital General de Rioverde, S. L. P., a través de la aplicación de un cuestionario integrado tomando como base el diseño realizado por la Organización Panamericana de la Salud (1998) en su programa regional de desarrollo de servicios de salud y el cuestionario de Meyer et al, (1993); llegando a la conclusión, que existe relación entre el compromiso afectivo con todas las dimensiones del clima organizacional (motivación, liderazgo, participación y reciprocidad), a excepción del compromiso de continuidad que sólo tiene relación con la participación y el compromiso normativo con la motivación y la reciprocidad. En cuanto la asociación de las dimensiones del clima organizacional con las variables sociodemográficas solo existe relación entre la motivación y antigüedad en el mismo puesto, con los trabajadores que tienen entre 5 y 10 años en el cargo, quienes son los que se encuentran más motivados; mientras que la asociación entre las dimensiones del compromiso organizacional con las variables sociodemográficas no se presentó ninguna relación o diferencia estadísticamente significativa concluyendo que estas variables no influyen en el compromiso.

Barrios (2012), en su trabajo de maestría en Administración de Empresas, mención gerencia - Universidad de Carabobo, Venezuela, tiene como objetivo, *“determinar los niveles percibidos por el personal con respecto al clima organizacional presente en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia del Estado Carabobo y el tipo de relación que se establece con la satisfacción laboral que sienten los trabajadores en función del mismo”*; investigación que a través de encuestas y bajo una metodología cuantitativa-descriptiva, concluye que la percepción de los trabajadores investigados en esta dirección, con relación a las dimensiones Liderazgo, Motivación y Trabajo en Equipo, no aportan positivamente al Clima Organizacional; además se evidenció, que las dimensiones de Comunicación y Toma de Decisiones fueron percibidas de forma significativa, como elementos que tienden a conformar un Clima Organizacional adecuado a los fines de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia.

De acuerdo con lo antes contextualizado sobre el clima organizacional tanto a nivel nacional como internacional, se puede evidenciar que en el ambiente de trabajo si influye el clima organizacional, de tal manera que un ambiente favorable beneficia el entorno laboral de sus colaboradores, además de su compromiso y desempeño.

7.2. Marco Teórico

Durante el desarrollo del trabajo y para contextualizar el tema sobre “Clima Organizacional” objeto de esta investigación, se realizó revisión de material bibliográfico de diferentes autores buscando consolidar definición, enfoques, dimensiones, modelos e instrumentos de medición al respecto, lo cual se presenta a continuación:

7.2.1. La organización y el Clima Organizacional

Al hablar de Clima Organizacional no se debe ignorar el lugar donde este se desarrolla: empresa, entidad u organización como sea que la llamen, ésta influye de manera importante en la vida de las personas; la realidad hoy en día es que allí pasan la mayor parte del tiempo durante su existencia y por tanto se hace necesario fortalecer el conocimiento de ese ámbito en busca que se maneje un trato más humano y la entidad logre ser más eficaz. Al respecto muchos autores como Simon (1945), Aldo Schlemenson (1988), Blank (1990), Mintzberg (1991), entre otros, coinciden en que la organización es un sistema, es decir, existe una interrelación entre los seres humanos que la integran, donde cada uno tiene su función en busca de los objetivos y metas de la empresa, llenando o no sus propias expectativas.

Así las cosas, se logra concebir que como los seres humanos conforman las organizaciones, éstas deben ser comprendidas y uno de los factores a considerar para poder hacerlo es analizar el comportamiento de los individuos, situación que, aunque se torne compleja no hay que omitir; por el contrario hay que estar a la vanguardia en busca del mejoramiento.

Independientemente del carácter que tenga la empresa pública o privada, hablar del término organización debiera ser lo mismo. Al respecto, Mintzberg (1991) expresa por ejemplo que en la ciencia política se considera una clase muy importante de organización, “*el gobierno*”, pero más como sistema legislativo o político que como el entramado de organizaciones que es principalmente. Analizando el término de gobierno desde la actuación del Estado, en muchas ocasiones se escucha que su estructura es solo burocracia identificándola como acumulación de funcionarios y no con la eficiencia propiamente dicha, esta reacción es más evidente cuando se presentan deficiencias ante la solicitud de un servicio en alguna de sus entidades. Con relación al tema, se puede decir que la burocracia soporta una pesada carga de acusaciones, moldeadas por múltiples ofensas que oscilan entre lo relativamente banal, decidía, confusión,

circunloquios y otros de una mentalidad del papeleo, además de genocidio, totalitarismo y despotismo.

Teniendo en cuenta que esta investigación se direcciona desde una entidad del Estado (la Alcaldía municipal de Bugalagrande-Valle) y acorde a lo expuesto en el párrafo anterior, Weber (citado por Chiavenato, 2004) expone que la burocracia (como gobierno de los funcionarios) dentro de la entidad es ejercida por personas quienes tienen su propio comportamiento y por ello puede ser afectada, traducéndose en un momento dado en ineficiencia organizacional; los participantes se pueden olvidar que su accionar va dirigido hacia la prestación de un buen servicio al cliente pues su razón de ser es corresponder a las necesidades de su comunidad, presentándose entonces disfunciones burocráticas como: exagerado apego a los reglamentos, exceso de formalismos, papeleo, entre otros.

Otra de las disfunciones burocráticas relacionadas por Chiavenato (2004) que vale la pena resaltar y que aún hoy en día impera con fuerza en el sector público, es la despersonalización de las relaciones humanas, donde son los puestos y no las personas que están en ellos, los que generan importancia; estos se tornan permanentes y quienes los ocupan se reemplazan entre ellos protegidos en el mayor de los casos bajo un apadrinamiento, olvidándose por ejemplo de la meritocracia; realidades que en cierta medida pueden ocasionar malestar dentro y fuera de la organización.

Es de considerar desafortunado tener que aceptar el mito generalizado de acuerdo a lo expresado por Ramió (2016), que la administración pública o las entidades del gobierno a diferencia de las instituciones privadas, son más sensibles a ser afectadas por imposiciones de tipo político; donde la eficiencia y la eficacia se tornan más difícil de alcanzar debido a que la administración local en ese momento depende de un período electoral el cual es incierto y lo que es indiscutible afecta el entorno de la entidad.

Siguiendo en el contexto de la organización desde la percepción de la teoría que tiene que ver con las relaciones del ser humano, es de concebir que las personas se mantienen en constante y dinámica interacción social; sus acciones y actitudes

producto del contacto entre los individuos y grupos en el cual permanece incide en el comportamiento y accionar de los demás, puesto que cada individuo posee su propia personalidad que lo hace diferente; es aquí donde juega un papel muy importante la psicología organizacional, que garantice un ambiente laboral adecuado. Al respecto, según Méndez (2006), el individuo no solo interactúa en un contexto sociológico sino además psicológico, comprobado en la forma como desarrolla sus procesos e interactúan entre si los colaboradores.

Teniendo en cuenta lo hasta ahora considerado en este contenido bibliográfico, es necesario considerar el tratamiento de las relaciones laborales a partir del análisis del comportamiento social; al respecto Roethlisberger (1962) quien en sus estudios se basó en investigaciones como la de Western Electric-planta de Hawthorne y planteó un camino a la cordura en las relaciones directivos-empleados, exponiendo que para preservar los valores sociales existentes en un sistema de cooperación, el administrador necesita habilidades para diagnosticar situaciones humanas actuales – tanto individuales como grupales- dentro de la organización. Afirma:

(...) “los problemas humanos requieren soluciones humanas. Primero se tiene que aprender a reconocer un problema humano cuando vemos uno; segundo, que, al reconocerlo, hay que aprender a lidiar con el como tal y no como si fuera otra cosa”. (p. 16).

De esta manera y desde la mirada del comportamiento administrativo, Simón (1945) hace referencia a que la organización debe ubicar a sus colaboradores en una atmosfera adecuada psicológicamente, que los disponga hacia el logro de los objetivos organizacionales y cumplimiento de las metas.

Como ya se anotó en los párrafos anteriores se habla de organización e individuos, siendo claro que en las empresas el ser humano es parte fundamental para el alcance de los objetivos y metas propuestas; que esa interacción provoca actitudes o comportamientos que se ven reflejados en cada proceso ejecutado dando lugar al Clima laboral que se vive en ese momento; y que de acuerdo a los resultados hay que darle la atención necesaria, con el fin de contrarrestar las falencias que se puedan

presentar. Al respecto, se trae a relación la siguiente analogía de Barnard (1959) quien expresa que el individuo no debe ser ignorado en cualquier situación social:

(...) “Esa falta de atención es como olvidar un órgano vital en la anatomía, o sus funciones en la fisiología”. (p.21).

En este orden de ideas y de acuerdo a la consulta bibliográfica realizada durante la investigación para entrar a conceptualizar sobre el tema de Clima Organizacional, es necesario para su estudio tener presente en primer lugar los enfoques que este puede tener; al respecto se toman los citados por Segredo (2013) a saber:

Desde el Enfoque Estructuralista su representante Forehand y Gilmer (1964) consideran el Clima Organizacional como los rasgos de una organización que influyen en el comportamiento de sus colaboradores y que la hacen diferente a las demás. De otro lado Halpin y Crofts (1963), en su Enfoque Subjetivo expresan que el Clima Organizacional es la percepción que el colaborador tiene de la empresa donde labora; mientras que Litwin y Stringer(1968) en su Enfoque de Síntesis, combinan el enfoque estructuralista y el enfoque subjetivo, el clima es lo que perciben del medio organizacional y que moldean el estilo administrativo informal de los dirigentes.

Como se ha podido evidenciar, los enfoques se centran en la relación de los conceptos: Organización-individuo, para dar lugar al Clima Organizacional dentro de una empresa, el cual puede ser adecuado o no, en el sentido para la empresa validando los resultados o metas alcanzadas, y para los colaboradores llenando sus expectativas.

La definición de Likert y Gibson (1986) está más orientado hacia el enfoque estructuralista, ya que para ellos el término de Clima Organizacional describe la estructura psicológica en las organizaciones – impresión que experimentan sus miembros las cuales influyen en su comportamiento; en cuanto a Toro (1992) se direcciona hacia el enfoque subjetivo, al expresar que el Clima Organizacional es la percepción que los individuos despliegan de sus realidades en el trabajo -interrelación sucesos y cualidades de la empresa; mientras que para Pérez, Maldonado & Bustamante (2006), la definición de clima se contextualiza dentro de enfoque de

síntesis, exponen que un ambiente laboral adecuado facilita los procesos de desarrollo de las personas, lo que se traduce en mejor actitud hacia el trabajo y mejores resultados para la organización.

Como se ha podido observar el tema de Clima Organizacional no es ajeno a ningún tipo de organización sea pública o privada, en todas ellas hay personas, de tal manera que es necesario evaluarlo y hacerle seguimiento a nivel de gestión del talento humano; son las personas parte fundamental dentro del capital empresarial cuyas acciones deben ir direccionadas hacia el logro de los objetivos. García (2009) expresa:

“El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente” (p.45).

(...) Por lo tanto, para entender el clima de una organización, es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. (p.48)

Es así, que con relación a la concepción de Clima organizacional, los autores coinciden en que este factor incide o estimula el comportamiento del individuo y si no se le presta la atención pertinente a los componentes que lo puedan afectar, los resultados no serán óptimos; o como expresa Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009) aplicándolo a las entidades públicas, no habrá eficacia en los servicios que se puedan prestar y el impacto a nivel social además del desempeño de la entidad sería negativo.

Al enfatizar en la importancia que tiene el tema de Clima organizacional en toda empresa, lo que se pretende señalar es que se puede contar con una herramienta administrativa que identifique los factores internos o externos, que interfieren positiva o negativamente en los procesos, los cuales permiten o no alcanzar las metas que se ha propuesto la institución. De esta manera y al realizar un buen diagnóstico se pueden tomar decisiones que conlleven a la toma de acciones correctivas y/o preventivas según el caso, en busca del mejoramiento y permanencia de la empresa. Por

consiguiente, es evidente que el gerente dentro de su rol como promotor de cambios organizacionales, en primer lugar, debe conocer y gestionar el Clima de trabajo para que éste sea apropiado y puedan tener alcance las metas organizacionales.

En este orden de ideas y como hace el énfasis Martínez (2004) sería muy significativo tener una mirada muy objetiva y vertiginosa de la percepción y sentires asociados a la organización, con el fin de identificar la necesidad o no, de hacer la gestión de cambio a ese Clima Organizacional; debe existir un compromiso de gerencia, que implique tomar el riesgo de cambiar el status quo y hacerse cargo. En este orden de ideas, se puede deducir que la interacción adecuada entre los factores materiales, psicológicos y sociales puede contribuir en buena medida en el rendimiento laboral y competencia administrativa.

En el caso particular de esta investigación que tiene su contexto en el Clima Organizacional en la Alcaldía municipal de Bugalagrande-Valle, sería muy prudente identificar los factores que pueden provocar problemas dentro de la entidad; es decir, evaluar el Clima Organizacional en el cual están inmersos los trabajadores, hacer su medición a través de los instrumentos adecuados, con el fin de tener el diagnóstico y establecer el plan de mejora respectivo.

7.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional

De acuerdo a lo que se ha venido describiendo, el clima organizacional se constituye en parte fundamental de toda empresa, independientemente si esta es pública o privada, ya que éste guía a la entidad hacia el mejoramiento del ambiente laboral, por ello, su estudio, medición y diagnóstico, permite evaluar aspectos como la aplicación de valores, toma de decisiones, comunicación, motivación, prácticas institucionales, identificando así los factores que producen satisfacción e insatisfacción en los trabajadores y su influencia en la prestación de servicios y/o producción de la entidad.

Para identificar el clima en cualquier organización se hace necesario utilizar una técnica de medición que puede ser un cuestionario o cualquier otra herramienta, que permita identificar las variables que determinan las percepciones que inciden en la actuación de los trabajadores las cuales afectan o construyen lo que se conoce como Clima Organizacional; para algunos autores como Méndez (2006) y Goncalves (1997), estas variables o factores se conocen también como dimensiones, las cuales intervienen en la conducta de los trabajadores, generando apreciaciones o ideas que traspasan la realidad y permean la motivación y el rendimiento laboral.

Según Quintero y Faria (2008), se debe tener en cuenta que para el estudio de las dimensiones del clima organizacional, no existe unidad de criterio entre los planteamientos de los autores que abordan el mismo, y que según el autor varía el número de dimensiones, las cuales están en un promedio de 2 a 8 factores; resaltando además que dependiendo de la organización, su entorno y el evaluador, varía el clima de cada empresa; el cual a su vez influye en el comportamiento y rendimiento del trabajador, por tanto en la producción de la institución.

De igual forma, Rodríguez (citado por Gómez, 2004) refiere que existen algunas dimensiones comunes como es la estructura, la recompensa o remuneración, el reconocimiento y la autonomía de los trabajadores; sin embargo, según lo evidenciado en la literatura revisada autores como Litwin y Stinger (citados por Segredo, 2013), y diferentes autores (citados por Sandoval- Caraveo, 2004) como Likert, Pritchard y Karasick, Bowers y Taylor, Brunet, así como Smith (2006), Koys y DeCotis (citados por Vega, 2010), tienen en común dimensiones adicionales a las antes mencionadas en este párrafo, tales como; toma de decisiones, motivación y apoyo, las cuales enriquecen y orientan el objeto de esta investigación.

Para el caso específico de estudio, la medición del clima en entidades públicas ha sido estudiada por el Departamento Administrativo de la Función Pública en su guía publicada en el año 2005, donde sugiere tener en cuenta factores como la estructura, el talento humano, estilos de dirección, comunicación, trabajo en equipo y ambiente físico;

ya que estos intervienen en la percepción del ambiente laboral. El objetivo de la medición del clima organizacional, es entonces, construir acciones de mejora con los trabajadores que permitan atacar esas variables, para que afecten de manera positiva la percepción y el significado del ambiente laboral; sin olvidar como lo refiere Brunet (citado por Rodríguez, 2010), que las consecuencias o efectos del clima como la productividad o la satisfacción laboral se pueden convertir también en causas del mismo clima como variables de estudio y afectación positiva de éste.

7.3. Modelos e Instrumentos para la medición del Clima Organizacional

Para evaluar el clima organizacional, se presentan diferentes modelos y herramientas, los cuales varían según el autor, al respecto; como lo refiere Sampieri (2014), no existe un modelo único para todo tipo de organización, que incluya todas las dimensiones, porque aun en ellas no hay unidad de criterio por parte de los diferentes autores; lo que se puede evidenciar de los modelos propuestos, es que estos obedecen al tipo de organización, sus características y según el autor se incluyen algunas variables para estudio o se omiten otras. A pesar de no existir un arquetipo universal a seguir, para medir y administrar el clima organizacional en todas las empresas, se quiere en el presente estudio, enunciar los modelos que, a criterio de las autoras de esta investigación, le pueden aportar al desarrollo del tema objeto de investigación, los cuales se exponen a continuación:

7.3.1. Modelo integrado de modificación del clima organizacional:

Señalado por Ramos (2012), de este modelo se subraya la prelación que le da en sus cinco fases, al aporte y participación de los trabajadores de todos los niveles jerárquicos en la evaluación, diagnóstico y construcción del plan de mejora del clima, para que los resultados en su aplicación sean por todos conocidos y las modificaciones propuestas para mejorar el clima de la entidad por todos sean aplicadas. Es por ello, que este modelo coincide con los postulados propuestos por Pérez, Maldonado &

Bustamante (2006), ya que la evaluación y mejora del clima organizacional basado en el trabajo en equipo con los miembros de la empresa, genera espacios de deliberación, que permiten enriquecer y fortalecer el ambiente laboral.

7.3.2. Modelo de gestión por competencias:

De este modelo referido por Ramos (2012), se rescata la relevancia que se le da en el estudio del clima al Individuo, el grupo y la organización, así como lo hace también el Modelo de intervención en clima organizacional PMCO - Prueba para Medir el Clima Organizacional, de Cárdenas & Villamizar citados por Niño (2009), sin embargo, lo que diferencia el Modelo de gestión por competencias de otros modelos, es la prelación que le da dentro las dimensiones a evaluar, al grupo, las habilidades y requisitos para el trabajo, y la valoración del trabajador como persona.

7.3.3. Modelo de clima organizacional:

Mencionado por Morocho (2010), en este modelo el Clima Organizacional es direccionado por el líder, quien es el enlace entre los diferentes equipos de trabajo que existen en la entidad, él es el encargado de orientar los procesos hacia el aumento de la producción de la mano de la satisfacción del trabajador.

7.3.4. Modelo de John Kotter:

Descrito por González (2013), éste modelo contiene siete sistemas, uno central y los otro seis son de apoyo. Ninguno de estos sistemas actúa independientemente, sino que cada uno actúa sobre otro sistema. De este modelo se rescata la visión sistémica de la organización, de tal forma que cada subsistema es influenciado por un sistema central el cual direcciona la forma en que la empresa recoge y comunica la información necesaria para alcanzar una serie de objetivos de manera articulada entre sí, donde el éxito del modelo requiere de la participación de todos los subsistemas.

Luego de revisar los modelos antes descritos, se puede deducir como lo hace Echeverri (2014), que los modelos de clima organizacional estudian el tema desde las diferentes variables que afectan la percepción del trabajador, las cuales a su vez permean sus valores, actitudes, sentimientos, de tal forma que estos factores – lo que conocemos como dimensiones- determinan pautas de comportamiento individual y organizacional. Según Brunet (citado por Chaparro, 2006), el modelo de Likert es uno de los más trabajados para el diagnóstico y análisis del clima organizacional, de este se resalta la vinculación de los temas de efectividad, eficacia y productividad, como variables del clima organizacional. Queda claro entonces, como lo manifiesta Segredo & Pérez (2016), que el tipo y número de dimensiones, además de los modelos a utilizar para medir y evaluar el clima organizacional, dependen del tamaño y características de la empresa.

Otro aspecto a tener en cuenta al evaluar el Clima organizacional, son los instrumentos los cuales deben ser los más adecuados para que la medición sea efectiva y cumpla su propósito; estas herramientas de acuerdo a lo que se ha investigado pueden ser:

- a) Espacios de participación con grupos de colaboradores (Focus Group) donde ellos puedan de manera espontánea y libre opinar sobre el tema, escenario que el investigador en su experiencia aprovecha para interpretar el comportamiento y actitud de los participantes;
- b) Buzón de sugerencias, no muy utilizado, pero puede ayudar a recopilar información sobre la opinión de los trabajadores, a lo cual se le debe hacer el monitoreo pertinente;
- c) El cuestionario o encuesta, considerado de mayor utilización por su practicidad ya sea en forma escrita o a través de medios tecnológicos, los cuales deben ser bien estructurados, con sus respectivas instrucciones de fácil interpretación, que se pueda aplicar a un buen porcentaje de colaboradores, de carácter anónimo para mayor libertad de expresión.

Siguiendo en el contexto anterior con relación a las herramientas para la medición del Clima Organizacional, refiere García y Bedoya (1997) (citado por García Solarte, 2011) tres estrategias para realizar esta tarea, las cuales coinciden con los instrumentos antes mencionados: – observación de la conducta vs. Acciones de los trabajadores; - practicarles entrevistas o utilizar un cuestionario elaborado para tal fin; otro autor también citado al respecto es Brunet (1987) quien considera el cuestionario escrito, como la herramienta favorita de medición, pues le permite exponer al participante cuál es su percepción del entorno en el momento y que sería lo ideal. Algo muy importante a tener en cuenta en esta medición para que sea útil, es que el análisis se debe hacer al total de la empresa, por áreas con sus respectivos integrantes y no individualmente.

Se percibe que en los cuestionarios como la herramienta favorita para la medición del clima organizacional, cada autor (citados por García Solarte, 2011) le da su propio enfoque al instrumento que utiliza, en tal efecto uno es el cuestionario de Litwin y Stringer(1985) estructurado para verificar que la motivación de los colaboradores está relacionada con el Clima Organizacional y las formas de liderazgo; de otra parte el cuestionario de Rensis Likert (1969) - el de Fernando Toro (1992) y el test (TECLA) de John Sudarsky(1977), según se observa están direccionados para determinar que la conducta de los colaboradores está condicionada por lo que este percibe de la organización de la cual hace parte; otro es el Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas- IMCOC de Carlos Méndez (2006) el cual determina que el ambiente, la percepción de este por el individuo, la interacción social y estructura organizacional afectan el Clima Organizacional.

Otros autores como Octavio García (1987) por ejemplo, da un grado de apertura a su instrumento porque quien responde la encuesta puede exponer lo que siente libremente, con el fin que el investigador halle el estado del ámbito donde se encuentra y busque las mejores soluciones. Por último se referencia a Solarte y Zapata (2008), quienes hacen un ajuste al modelo de Álvarez Londoño (1995); dicho instrumento es el que se proyecta aplicar en la investigación sobre clima Organizacional de la alcaldía municipal de Bugalagrande-Valle, consta de 27 dimensiones cuyo propósito y diagnóstico va direccionado a la identificación de lo que perciben los empleados sobre

el clima organizacional, qué lo ocasiona y cómo construir las posibles soluciones que conlleven a la estructuración del plan de mejoramiento en la entidad.

En este orden de caracterización y una vez realizado el recorrido bibliográfico en cuanto a los modelos y sus respectivos instrumentos de medición del Clima Organizacional, es conveniente aclarar que son las organizaciones las directamente responsables de la selección y/o diseño del instrumento a aplicarse de acuerdo con sus intereses y posibilidades, con la mayor objetividad posible.

7.4. Conclusiones del Marco Teórico

Luego de realizar un recorrido por diferentes autores y doctrinas para la construcción del marco teórico del presente estudio, se ha llegado a las siguientes conclusiones al respecto:

- El estudio del Clima Organizacional se debe trabajar con una percepción humanista, recordando que el trabajador como individuo, también es persona, por tanto, necesita relacionarse con los demás y de estos procesos de interacción, sumados al entorno, la remuneración, el reconocimiento y el proceso de toma de decisiones, surgen una serie de circunstancias que afectan positiva y/o negativamente su actuar dentro de la organización.
- Si se quiere mantener un equilibrio entre productividad/ rendimiento y satisfacción laboral, se debe tener en cuenta, realizar por lo menos una medición periódica del Clima Organizacional, para identificar las acciones de mejora que sean necesarias realizar y así optimizar los procesos de la entidad.
- Para realizar el proceso de medición del clima organizacional, no existe un modelo único que aplique a todo tipo de entidad, en tal sentido, según las necesidades, características y entorno de la empresa, se deberá definir las

variables a evaluar y el modelo e instrumento a utilizar, dentro la mayor objetividad posible.

- El éxito en la aplicación de las acciones de mejora propuesta para modificar el Clima Organizacional, dependerá de qué tanto se trabajó en equipo y de manera articulada con el personal de la entidad independientemente de su nivel jerárquico, de tal forma que todos conozcan lo que se está haciendo en ella, las utilidades y beneficios del nuevo modelo de Clima Organizacional construido por los colaboradores.

8. RESULTADOS

En este capítulo se encuentran descritos los resultados alcanzados en el desarrollo de esta investigación, luego de la aplicación de la metodología propuesta, la cual está orientada en cada una de sus fases al cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos establecidos.

Los resultados logrados en cada una de las cuatro fases en que se desarrolló el proyecto se describen a continuación:

8.1. Fase 1: Diagnóstico del clima organizacional de la alcaldía de Bugalagrande-Valle

8.1.1. Inmersión en el Campo de estudio.

En esta primera fase se inicia con la socialización del proyecto al alcalde, su gabinete y luego en reuniones programadas al personal de cada uno de los procesos que hacen parte de la Alcaldía para darles a conocer los objetivos y alcances del proyecto.

Para poder realizar el diagnóstico que permita identificar el clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande, se realiza auditoría al proceso de gestión del talento humano, con el objeto de identificar el estado inicial de las variables que afectan el clima organizacional de la institución y así tener criterios de referencia contra los cuales comparar los resultados que arroja la aplicación del instrumento de medición del clima.

El día 30 del mes de noviembre de 2017 se realiza auditoria al proceso de gestión del talento humano el cual está a cargo del profesional especializado de servicios administrativos, adscrito a la Secretaria de Gobierno de la Alcaldía de Bugalagrande, quien fue la persona encargada de atender la auditoria, la cual toma como horizonte de evaluación las vigencias de 2012 a 2017.

El objetivo de la entrevista es identificar el estado inicial de la entidad respecto a la administración y gestión del talento humano, antes de realizar la aplicación del instrumento de medición del clima organizacional, con la finalidad de establecer un punto de partida que permita identificar relaciones causa –efecto de las variables a tener en cuenta en la aplicación de la herramienta de medición del clima de la Alcaldía de Bugalagrande, para ello se tuvo en cuenta la verificación de los siguientes criterios:

Diseño de perfiles de cargos:

Se verifica el Manual de Funciones vigente aprobado mediante decreto 052 de mayo de 2016, donde se puede evidenciar que el diseño de los perfiles de los cargos corresponde a la razón de ser de los mismos, sin embargo, también se tiene conocimiento y evidencia que los Manuales de funciones son actualizados cada 4 años, época en que se inicia un periodo de administración de un nuevo alcalde, quien, de acuerdo a los perfiles de su equipo de trabajo, realiza ajustes al Manual de Funciones vigente. La entidad no cuenta con mecanismos internos ni externos para la selección de servidores del nivel gerencial.

Procesos de Inducción y Reinducción:

Según la información que suministra el profesional especializado de servicios administrativos, sí se realizan procesos de inducción de manera personalizada en esta dependencia, donde dicho profesional realiza este procedimiento con cada trabajador nuevo que ingresa a la entidad, sin dejar evidencia o soporte escrito de la inducción realizada.

El Manual de Inducción y Reinducción 2013 – 2015, fue aprobado por Decreto 049 de 2013 y para la fecha se encuentra vigente ya que no se ha elaborado un nuevo manual que lo modifique, adicione o sustituya, a pesar de que el aprobado por el decreto antes referido en sus considerandos menciona que su vigencia es hasta el 2015.

Respecto al procedimiento de reinducción, según información suministrada por el profesional especializado de servicios administrativos en la entidad no se realizan procesos de reinducción.

Capacitación:

Se evidencia el Plan de Capacitaciones para las vigencias 2015, 2016 y 2017, pero no se encuentra soportes de dicho Plan para años anteriores; ni el registro de necesidades de capacitación aplicado a los trabajadores para conocer los temas sobre los cuales es preciso enfocar dicho plan para cada año. De igual forma, no se tiene documentado en la oficina de servicios administrativos soporte del seguimiento y evaluación que le hagan a dicho plan por autocontrol.

No se tiene registro del impacto que genera la capacitación sobre el puesto de trabajo de quien la realiza, ni se hace retroalimentación con los equipos de trabajo o compañeros de lo aprendido en cada capacitación, pagada por la alcaldía.

El Plan de capacitaciones solo tiene cobertura para el personal de planta de acuerdo con lo que exige la ley, no existe evidencia de acciones de capacitación para fortalecer los conocimientos para el personal de contrato.

Bienestar Social y Laboral:

La entidad cuenta desde el año 2014 con un Plan de Bienestar Social e Incentivos; existe la Resolución N° 365 de 2013, Resolución N° 074 de 2015, Resolución N° 067 de 2016 y Resolución N° 091 de 2017, las cuales corresponden a los actos administrativos que aprueban los Planes antes citados para las vigencias 2014, 2015, 2016 y 2017 respectivamente. Es decir, que para los años 2012 a 2013 no se hicieron dichos Planes, según información suministrada por el profesional especializado de servicios administrativos de la alcaldía.

Dichos Planes de Bienestar Social e Incentivos fueron elaborados con el objeto de contribuir al bienestar y motivación de los servidores de la Alcaldía de Bugalagrande,

de tal forma que mejoren su entorno laboral y por ende optimizar su desempeño, de esta forma se encuentra contemplado dentro de los mismos, la normatividad que los regula, alcance, responsables, definiciones, programa de bienestar social, incentivos, comité de bienestar social e incentivos y sus funciones, además de una matriz de inversión de los recursos para cada plan según la vigencia.

Dichas Resoluciones establecen dentro de su articulado la existencia de un comité de bienestar social e incentivos del cual hacen parte:

El alcalde o su delegado

El Profesional especializado de servicios administrativos

El secretario de gobierno

El secretario de hacienda

2 representantes de los empleados ante la comisión de personal.

Dentro de las actividades contempladas en el Plan de Bienestar Social para cada vigencia se encuentran las actividades recreativas, deportivas, culturales y sociales, con su respectiva financiación.

Motivación:

La alcaldía del municipio de Bugalagrande cuenta con Planes de Bienestar Social e Incentivos para las vigencias 2014, 2015, 2016 y 2017 según se verifica en Resolución N° 365 de 2013, Resolución N° 074 de 2015, Resolución N° 067 de 2016 y Resolución N° 091 de 2017 respectivamente; esas son las únicas herramientas establecidas y aprobadas por la entidad para mantener motivados a sus trabajadores. Destacando como ya se ha mencionado en otros párrafos que para los años 2014 hacia atrás no se ha contado con la existencia de estos planes, ni con algún método adicional que motive a los trabajadores de la entidad.

Incentivos:

Los Incentivos que son reconocidos a los servidores de la Alcaldía de Bugalagrande, están contemplados en la Resolución N° 365 de 2013, Resolución N° 074 de 2015,

Resolución N° 067 de 2016 y Resolución N° 091 de 2017, las cuales corresponden a los actos administrativos que aprueban los Planes de Bienestar e Incentivos para las vigencias 2014, 2015, 2016 y 2017 respectivamente; para los años 2012 a 2013 no se hicieron dichos Planes, según información suministrada por el profesional especializado de servicios administrativos de la alcaldía. El otorgamiento de incentivos contemplado en el Plan de Bienestar para cada vigencia incluye:

Tabla 1. Incentivos Plan de Bienestar Alcaldía Municipal de Bugalagrande

Tipo de Incentivo	Pecuniario	No pecuniario
Incentivo al mejor empleado de carrera administrativa	X	X
Incentivo al mejor empleado de libre nombramiento y remoción	X	X
Incentivo al mejor equipo de trabajo o dependencia	X	
Incentivos educativos – para hijos de empleados-	X	
Incentivos para la compra de gafas para los empleados públicos	X	
Incentivo por incapacidad general superior a dos días	X	
Incentivo por el uso de la bicicleta	X	

Fuente: Archivo Alcaldía Municipal de Bugalagrande

Evaluación de Desempeño:

Se pudo verificar que del 2012 al 2016 en la Alcaldía de Bugalagrande se realiza la evaluación de desempeño de acuerdo con el estándar establecido por la Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC-. Para la vigencia 2017, la entidad contrata la elaboración de un modelo de evaluación institucional de desempeño, del cual no se tiene registro ni evidencia en la oficina de servicios administrativos. Según el profesional especializado de esta oficina dicha información reposa en la oficina de la Secretaria de Gobierno. Sin embargo, se pudo verificar con algunas evaluaciones que estaban del año 2017, que están aplicando un formato de modelo propio.

Los resultados de la evaluación de desempeño, sólo se utilizan como insumo para acceder o postularse al premio del mejor empleado de carrera administrativa contemplado en el plan de incentivos, no se utilizan dichos resultados como insumo para programar acciones de capacitación ni promociones.

Comunicación:

La Alcaldía del municipio de Bugalagrande no cuenta con Plan de Comunicaciones o por lo menos este no es conocido por el profesional especializado de servicios administrativos, a su vez se pudo constatar que no existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión de talento humano.

Principios y Valores Corporativos:

Se pudo evidenciar que la entidad cuenta con Resolución N° 144 del 4 de abril de 2008, por medio de la cual se adopta el código de ética y valores del municipio de Bugalagrande. En este documento se constata que la Alcaldía de Bugalagrande tiene como **valores éticos**: Transparencia, Honestidad, Responsabilidad, Compromiso, Solidaridad y Servicio, las cuales se constituyen en las cualidades ideales que debe tener todo servidor público de esta institución, como fundamento de su comportamiento ético para el ejercicio de las labores asignadas a su cargo.

En cuanto a los **principios éticos**, que son las normas que orientan las actuaciones de los servidores públicos de esta entidad y que por tanto no son susceptibles de negociación o trasgresión son:

- ✓ La gestión de lo público es transparente democrática y participativa.
- ✓ Los dineros públicos son sagrados
- ✓ Eficiencia, eficacia y calidad son los principios de todos los programas y proyectos
- ✓ Planeación sin improvisación.
- ✓ Solidaridad y cooperación como base de las relaciones en la entidad
- ✓ Los servidores públicos oportunamente, sin discriminación, con igualdad y gratitud a la comunidad.

Plataforma Estratégica:

La entidad cuenta con Plataforma Estratégica vigente, la cual se pudo verificar en la Resolución N° 144 del 4 de abril de 2008, donde aparece la Misión, Visión, Principios, Valores éticos, y Objetivos.

A continuación, se transcribe la misión y la visión de la entidad, ya que los principios y valores fueron expuestos en el punto anterior:

Misión: El municipio de Bugalagrande como entidad territorial se compromete lograr el mejoramiento en la calidad y esperanza de vida de sus habitantes en escenarios de libertad, justicia social, convivencia pacífica e igualdad de beneficio y oportunidades, impulsando la gestión, promoción y articulación de un modelo de desarrollo integral comunitario local, a través de la implementación de procesos de construcción de comunidad, desde el auto reconocimiento de su propia historia y cultura, ordenamiento e integración territorial, prestación equitativa de servicios sociales, descentralización administrativa y liderazgo e interlocución regional.

Visión: En el 2020 Bugalagrande será uno de los mejores municipios del Valle del Cauca, con hábitat sano y seguro, dinámico, solidario, participativo, integrado social y territorialmente, donde sus pobladores han logrado un alto sentido de identidad y pertenencia, orientando su desarrollo cultural, educativo, comunitario, turístico y productivo para generar riqueza y bienestar social, en un contexto de sustentabilidad ambiental y sostenibilidad económica.

Estructura Organizacional:

La entidad cuenta con un Organigrama que está publicado en la página web de la Alcaldía, pero se desconoce el acto administrativo que lo aprueba, así como el acto que formaliza la aprobación del Mapa de Procesos. De igual forma, la Alcaldía no tiene establecido por acto administrativo la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones de la institución.

Higiene y Salud Ocupacional:

Según Resolución N° 042 de septiembre de 1996 se crea el Comité Paritario de Salud Ocupacional, hoy conocido como COPASST, el cual se encuentra vigente y activo, sin embargo, no se encuentra en la oficina de servicios administrativos copia de las Actas

de las últimas reuniones realizadas en el año 2017, las cuales deben ser requeridas al nuevo secretario del COPASST, para continuar con la fase dos de este proyecto.

Reglamento Interno de Trabajo –Normas-:

La alcaldía del municipio de Bugalagrande cuenta con Reglamento Interno de Trabajo adoptado mediante Decreto N° 031 del 13 de mayo de 2014, en donde los considerandos del escrito, se concibe como una herramienta que contribuye a mejorar las relaciones entre la administración municipal y los servidores públicos de la misma.

Para cumplir con el propósito antes descrito, el reglamento interno de trabajo contempla; la definición de empleos y empleados, la provisión de los mismos, las condiciones de admisión y posesión, las situaciones administrativas (servicio activo, licencia, permisos, comisiones, encargos, vacaciones, suspensión del cargo), salarios, jornada de trabajo, deberes – derechos y prohibiciones de los servidores públicos, retiro del servicio y solución pacífica de conflictos relacionados con las conductas constitutivas de acoso laboral.

Resolución de Conflictos – Comité de Convivencia laboral-:

Según Resolución N° 522 del 10 de septiembre de 2015, la Alcaldía de Bugalagrande cuenta con Comité de convivencia y conciliación laboral, del cual no se pudo tener acceso a copia de las últimas actas de reunión ya que no se tiene registro en la oficina de servicios administrativos. De los años 2015 hacia atrás no se encuentra evidencia de la existencia del comité de convivencia laboral en la entidad.

8.1.2. Revisión y análisis de estudios anteriores sobre Clima Organizacional en la Alcaldía.

Clima Organizacional:

La Alcaldía de Bugalagrande durante la vigencia 2012 a 2017, solo ha realizado un estudio de Clima Organizacional el cual se hizo en la vigencia 2014, mediante la

aplicación de una encuesta con 51 preguntas que tuvo en cuenta la medición de 7 variables, así;

- 1- Orientación organizacional,
- 2- Administración del talento humano,
- 3- Estilo de dirección,
- 4- Comunicación e integración,
- 5- Trabajo en Grupo,
- 6- Capacidad Profesional
- 7- Medio Ambiente Físico.

Para la realización de ese estudio de Clima, según se pudo evidenciar en la copia del documento escrito que reposa en la oficina del profesional de servicios administrativos, se siguió el modelo de encuesta propuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP-, el cual se aplicó a 36 servidores, luego realizan un análisis cuantitativo cuyos resultados están en el informe referido, pero los mismos no fueron socializados con los miembros de la entidad, ni se generaron acciones de mejora al respecto, solo se efectúan algunas sugerencias y recomendaciones por dependencia en el documento escrito, las cuales a la fecha los trabajadores desconocen y por ende no se han tenido en cuenta para su aplicación; esto según lo expuesto en entrevista con el profesional de servicios especializados de la Alcaldía de Bugalagrande.

De la aplicación de la encuesta a los 36 servidores de la alcaldía de Bugalagrande en el año 2014, se puede inferir que:

- El 44,4% de los encuestados pertenece a la secretaria de Salud y desarrollo social, que es la que más personal administra dentro de la alcaldía.
- El 33,3% de los encuestados se encuentra en el nivel asistencial.
- El 33,3% de los encuestados son de carrera administrativa y otro 33.3% están vinculados por contrato de prestación de servicios.
- El nivel de escolaridad predominante con un 33,3% fue el Profesional.
- el 58.3% de los encuestados son mujeres

Tabla 2. Distribución de Encuestados año 2014, por dependencia, cargo, género y tipo de vinculación

Dependencia	Frecuencia	Porcentaje
Secretaria de Salud y Desarrollo Social	16	44,4%
Secretaria de Gobierno y Servicios Administrativos.	10	27,8%
Departamento Administrativo de Planeación e Infraestructura	5	13,9%
Secretaria de Hacienda	4	11,1%
Oficina de Control Interno	1	2,8%
Total	36	100%

Nivel del Cargo*	Frecuencia	Porcentaje
Asistencial	12	33,3%
Técnico	11	30,6%
Profesional	10	27,8%
Asesor	2	5,6 %
Directivo	1	2,8%
Total	36	100%

Género*	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	21	58,3%
Masculino	15	41,7%
Total	36	100%

Tipo de Vinculación*	Frecuencia	Porcentaje
Carrera Administrativa	12	33,3%
Prestación de Servicios	12	33,3%
Provisional	7	19,4%
Libre Nombramiento y Remoción	4	11,1%
Termino Fijo	1	2,8%
Total	36	100%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional, agosto de 2014 (adaptación)

El resultado de la evaluación de las 7 variables (orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico) que se tuvieron en cuenta para medir el Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande en el año 2014 fue el siguiente:

Tabla 3. Resultados del Estudio del Clima Organizacional Alcaldía de Bugalagrande año 2014

VARIABLES	ITEM	% Acuerdo	% Desacuerdo
Orientación Organizacional	1-9	89%	11%
Administración del Talento Humano	10 a 15	33%	67%
Estilo de Dirección	16 a 25	100%	
Comunicación e Integración	26 a 31	83%	17%
Trabajo en Grupo	32 a 36	100%	
Capacidad Profesional	37 a 44	100%	
Medio Ambiente Físico	45 a 51	100%	

Fuente: Las autoras

Es importante resaltar que en el documento escrito de Estudio de Clima Organizacional del año 2014 no se hace análisis de relación de las variables causa – efecto, ni un diagnóstico del estado inicial de la institución, indicando una línea base desde donde parta la realización de este estudio, ni tampoco refiere si existan estudios anteriores que permitan comparar algún avance o retroceso en el clima de la organización, razón por la cual se desconoce el impacto o evolución del clima de la entidad para ese periodo.

Luego de realizar la inmersión en el campo y revisar los estudios de clima anteriores, se puede hacer un diagnóstico inicial de cómo se encuentra el clima organizacional de la alcaldía de Bugalagrande, identificando en las siguientes debilidades y fortalezas el estado de las variables que afectan y permean el clima laboral de la Alcaldía, antes de aplicar el instrumento de medición propuesto en esta investigación, así:

a) Debilidades encontradas

- No se tiene documentado ni soportado el proceso de Inducción que se realiza en la entidad, y el mismo no es aplicado a todos los servidores que ingresan a la organización.
- No se realizan procesos de Reinducción
- No se consulta a los trabajadores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo que dejen evidencia.

- No se socializa la Plataforma Estratégica de la entidad a los servidores de esta.
- No hay retroalimentación de las capacitaciones que se reciben, no se tiene registro del impacto que genera la capacitación sobre el puesto de trabajo de quien la realiza.
- Las Evaluaciones de Desempeño se realizan como un requisito de ley, no con el compromiso y objetividad que se requiere, tampoco sus resultados son utilizados como insumo para programar acciones de capacitación ni promociones.
- La entidad no cuenta con Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional.
- La entidad cuenta con un Organigrama que está publicado en la página web de la Alcaldía, pero se desconoce el acto administrativo que lo aprueba, así como el acto que formaliza la aprobación del Mapa de Procesos.
- La Motivación en la entidad se basa en desarrollar lo contemplado en el Plan de Bienestar e Incentivos solamente y estos beneficios sólo aplican para los empleados de la entidad, las personas que trabajan para la alcaldía por contrato de manera consecutiva no gozan de ningún tipo de estímulo.
- El plan de capacitaciones solo lo aplican para los empleados de la entidad, quienes están vinculados por contrato no tienen ningún tipo de patrocinio o incentivo para participar de capacitaciones, aun estando en cabeza de muchos contratistas la responsabilidad de altos cargos y procesos importantes dentro de la institución.
- La Alcaldía no cuenta con una oficina de talento humano, encargada del liderar el proceso Gestión Talento Humano, el cual solo existe en el mapa de procesos de la entidad, pero en realidad no se encuentra en ningún lado. Una parte se maneja desde la oficina de servicios administrativos, otra desde el despacho de la secretaria de gobierno y otra desde el despacho del alcalde, donde no se evidencia una articulación de las partes, ni siquiera para el archivo, custodia y consulta de la información, que en todo caso no puede ser gobierno, dadas las múltiples responsabilidades y compromisos que pesan sobre este despacho.

b) Fortalezas

- La Alcaldía para la vigencia 2017 contó con un profesional adscrito a la Secretaría de Gobierno, quien trabajo bajo la modalidad de contrato, realizando labores de prensa y comunicaciones, sería importante mantener este recurso humano, redireccionándolo hacia el fortalecimiento de las comunicaciones no solo externas sino también internas y la creación, difusión y ejecución del Plan de Comunicaciones de la entidad.
- La entidad cuenta con herramientas importantes aprobadas como el Código de ética, Reglamento Interno de Trabajo, Plan de Capacitaciones, Plan de Bienestar Social e Incentivos, Modelo propio de evaluación de desempeño, ahora lo importante es apropiarse de esas herramientas a través de la socialización de las mismas, para que los trabajadores conozcan su utilidad, aplicabilidad y esto permee y afecte de manera positiva el clima laboral y la cultura organizacional.
- Se entregan a tiempo las evaluaciones de desempeño.
- La entidad cuenta con Comité de Convivencia Laboral
- La Alcaldía cuenta con Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo – COPASST-
- La estructura Organizacional de la Alcaldía es pequeña
- La entidad cuenta con Manual de Funciones actualizado vigente
- Se evidencia que con el transcurrir de los años comparando y revisando desde el 2012 a 2017, la administración realiza acciones en pro de mejorar el clima organizacional, tales como Plan de Bienestar e Incentivos que para los años 2012 y 2013 no existían en la entidad, así como el Plan de Capacitación que apareció el primero en el 2015, y el estudio de clima organizacional que se hizo el primero y único en el 2014, son avances importantes que demuestran la voluntad de la administración por mejorar su ambiente de trabajo para sus colaboradores.

8.1.3. Construcción de espacios de deliberación y construcción con los trabajadores de la entidad.

Con la finalidad de lograr la adherencia al proyecto de investigación por parte de los trabajadores de la Alcaldía de Bugalagrande se propuso desde la primera reunión que quien quisiera hacer parte de un equipo de deliberación y construcción del tema se postulara de manera voluntaria, explicándoles cuál sería su rol como fuente primaria de información y constructor de un clima organizacional mejor para su entidad. Fue así como se conformó este equipo de deliberación y construcción quedando de la siguiente manera:

Tabla 4. Equipo de deliberación y construcción del Clima Organizacional 2017

Proceso	Nombre del Trabajador	
Secretaria de Planeación	Javier Trejos Bolaños	Liliana Andrea Quintero Posada
Sindicato	Jairo Crespo Cárdenas	
Despacho	Freddy Andrés Pino Lasso	Diana Bermúdez Mejía
Secretaria de Salud y Desarrollo Social	Paola Andrea Molina	Janeth Rojas Bolaños
	Dorena Vásquez	Omaira Valencia
	Laura María Domínguez	
Secretaria de Gobierno	Brian Castaño Rivera	Holmes Ricardo Suarez
	Jesús María Borja	John Andrey Rada
	Jackeline Préciga	Andrés Mauricio Henao
Secretaria de Hacienda	Cristian Reinaldo Ortiz Castaño	Carlos Alberto Álvarez

Fuente: Las Autoras

Asisten como invitados permanentes a las jornadas de este grupo de trabajo, el asesor de control interno de la entidad y el profesional especializado de servicios administrativos quien hace las veces de líder de talento humano de la organización.

Este grupo se capacita sobre definiciones y conceptos de clima organizacional, variables o factores que lo influyen, instrumentos de medición y diagnóstico del clima, planes y acciones de mejora continua. Los miembros de este equipo también son socializadores de la investigación en cada uno de los procesos o grupos a donde pertenecen, y fueron los impulsores para recordarle a sus compañeros la importancia

de asistir a las reuniones de socialización de las fases del proyecto para que conozcan del avance del mismo y su rol dentro del clima de la organización.

8.1.4. Adaptación y Socialización de la herramienta a aplicar.

Para medir el Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande se propone a los trabajadores de la entidad la aplicación de la encuesta elaborada por los profesores de la Universidad del Valle, Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, explicando a los colaboradores de la entidad las ventajas que ofrece este cuestionario y el motivo por el cual fue seleccionada por las autoras de la investigación, justificando que es una herramienta muy completa porque primero evalúa 27 dimensiones que permiten darle una vuelta al trabajador por todos los entornos y escenarios posibles dentro de la entidad, también tiene la opción de que el evaluador identifique las causas de su inconformismo y que si estas no están allí escritas, se puedan adicionar; además, esta herramienta permite que sea el mismo trabajador quien escriba cuál es su propuesta de mejora con respecto a cada variable medida, o cual sería su estado deseado. De esta manera el cuestionario diseñado por los profesores García y Zapata se convierte en una herramienta muy completa para el caso concreto de investigación y así es percibida y aceptada por los trabajadores de la entidad sin hacerle ningún tipo de adaptación o cambio.

Por consiguiente y de acuerdo a lo concertado con los trabajadores, se sometieron a evaluación para medir el Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande 27 dimensiones que contempla el cuestionario así; Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida- Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.

8.1.5. Recolección de datos.

El instrumento de medición del clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande se aplica a 97 colaboradores de la entidad, a quienes se les reúne por procesos y se les socializa nuevamente la herramienta y la metodología para contestar, arrojando los siguientes resultados de participación:

Tabla 5. Distribución de participación por dependencia en la medición del Clima Organizacional año 2017

Dependencia	Tipo de Vinculación		Total	Porcentaje de participación
	Planta	Contrato		
Secretaria de salud y desarrollo social	5	40	45	46,39%
Secretaria de gobierno y servicios administrativos	11	13	24	25,77%
Departamento administrativo de planeación e infraestructura	10	6	16	15,46%
Secretaria de Hacienda	3	3	6	6,19%
Despacho	4	2	6	6,19%
Total Personas Encuestadas	33	64	97	100%

Fuente: Las Autoras

Se observa en el cuadro anterior, que la secretaría de salud y desarrollo social es la que tiene mayor participación ya que tiene mayor cantidad de personal de planta y contrato, debido a que la misma maneja cinco despachos que son cultura, educación, salud, deporte y desarrollo social.

Como se advierte en el anteproyecto, el número de población objeto para la aplicación de la herramienta de medición del clima organizacional se estimaba en 65 personas y este incrementa a 97, por el personal de contrato identificado en el momento de aplicar el cuestionario. De todas formas, se hizo la convocatoria a todo el personal de la entidad, independientemente de su tipo de vinculación planta- contrato, ya que el número de servidores que están por contrato es muy representativo dentro de la organización y algunos de ellos desarrollan actividades estratégicas dentro de la institución, por tanto, la recolección de los datos por procesos se presenta así:

Tabla 6. Distribución de participación en la medición de Clima Organizacional año 2017 - por tipo de contratación – nivel de escolaridad y género

Dependencia	Planta	Encuestados		Contrato	Encuestados		Total
		Total	%		Total	%	
Secretaria de salud y desarrollo social	6	5	83	40	39	97	44
Secretaria de gobierno y servicios administrativos	13	11	85	23	14	61	25
Departamento de planeación e infraestructura	15	10	67	16	6	37	16
Secretaria de Hacienda	6	3	50	3	3	100	6
Despacho	5	4	80	4	2	50	6
Total	45	33	73	86	64	69	97

Fuente: Las autoras

*Enc. Significa encuestados

Participación por nivel de escolaridad

Escolaridad*	Frecuencia	Porcentaje
Profesional	31	32%
Técnico	18	19%
Postgrado	9	9%
Secundaria	17	18%
Tecnología	18	19%
Primaria	4	4%
Total	97	100%

Participación por género

Género	Participación	Porcentaje
Femenino	47	48%
Masculino	50	52%
Total	97	100%

Fuente: Las autoras

Del análisis de los datos anteriores, se puede inferir que sumados los 45 empleados de planta más los 86 de contrato, la alcaldía cuenta con 131 servidores en total, de los cuales se encuestaron 97, que corresponde al 74% de los colaboradores que tiene la Alcaldía.

8.1.6. Análisis de la aplicación del instrumento

La herramienta que se utiliza en esta investigación para medir el clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande se aplica a una población de 97 personas distribuidas entre 33 empleados de planta y 64 de contrato, dichas encuestas luego de digitarse, tabularse y analizarse arrojan los resultados de acuerdo con la siguiente tabla de valoración aplicada:

Tabla 7. Escala de medición al instrumento aplicado año 2017

RANGOS DE CALIFICACIÓN CUALITATIVA		
RANGO MÍNIMO	RANGO MÁXIMO	CUALITATIVA
9.5	10	EXCELENTE
8	9.49	BUENO
7	7.99	ACEPTABLE
6	6.99	REGULAR
4	5.99	MALO
0	3.99	PÉSIMO

Fuente: Adaptación de las autoras

Como se puede observar en la tabla anterior, los rangos de calificación están entre (0 – 10), donde se identifican los posibles resultados cualitativos comprendidos así: excelente, bueno, aceptable, regular, malo y pésimo.

Cuando la cualificación es **aceptable, buena y excelente** el grado de valoración es de fortaleza de la dimensión evaluada, pero cuando las cualificaciones se encuentran entre **regular, malo y pésimo** el grado de valoración corresponde a la debilidad de estas.

Al tabular la información registrada en las encuestas realizadas, se llega a la siguiente tabla donde se consolidan las respuestas a las 27 dimensiones de los 97 colaboradores que participaron en el proceso.

Tabla 8. Resumen de la tabulación de encuestas aplicadas para el año 2017

ALCALDÍA MUNICIPAL DE BUGALAGRANDE VALLE																																																																																																	RESULTADOS				
DIMENSIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	RANGO	CUALITATIVA		
1. MISIÓN	10	10	10	9	10	9	5	10	10	10	10	10	8	7	10	7	4	5	2	7	7	10	5	3	7	10	0	7	5	4	4	4	4	8	7	6	8	7	7	8	7	7	10	8	9	8	8	0	2	9	10	7	7	7	7	0	7	8	10	5	3	8	10	2	0	9	10	3	5	9	8	8	9	7	9	8	9	10	10	7,26	ACEPTABLE																				
2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	8	7	9	10	10	6	8	9	8	9	9	9	10	5	7	7	6	5	5	4	5	5	4	8	3	5	10	0	5	3	3	-	6	2	7	6	7	7	3	6	3	10	4	10	7	4	3	10	7	9	0	3	8	5	7	10	10	8	10	5	7	10	8	6	0	2	8	10	10	8	7	8	7	0	7	9	5	5	3	7	9	0	0	10	9	3	5	7	8	8	8	7	2	7	10	10	10	6,45	REGULAR		
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8	3	10	10	6	6	10	8	8	8	9	9	8	5	6	9	10	3	0	10	0	0	6	10	5	0	10	10	0	4	5	4	3	2	5	9	10	6	7	5	3	5	3	10	10	5	9	5	8	7	8	10	5	8	7	10	3	5	4	8	3	10	6	0	10	3	0	3	7	6	5	7	5	10	8	10	8	10	6	7	2	4	7	6	10	10	6	8	7	4	6	6	2	5	10	10	6,33	REGULAR			
4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	6	10	8	6	5	9	5	10	8	9	9	7	10	10	8	10	10	6	10	10	10	10	5	10	6	10	9	0	10	5	7	4	5	8	10	8	7	10	5	6	9	4	9	10	6	9	8	6	10	7	3	5	3	7	7	10	9	5	10	10	9	9	7	1	6	2	2	10	8	1	6	7	8	10	9	7	9	10	4	8	2	0	10	7	10	10	9	7	7	3	6	8	2	10	10	10	7,31	ACEPTABLE			
5. INFRAESTRUCTURA	7	7	7	10	6	5	10	7	7	8	9	1	8	7	3	8	8	4	10	0	10	3	7	1	5	2	10	10	3	5	3	7	1	3	4	5	4	4	3	6	4	6	8	10	6	9	4	7	8	6	3	5	10	6	2	10	10	3	3	6	3	9	6	10	5	10	1	5	6	8	8	8	7	0	8	3	9	10	8	5	8	4	3	9	10	10	6	2	10	7	8	9	6	5	10	10	10	6,29	REGULAR		
6. COOPERACIÓN	6	3	9	10	6	7	7	8	9	9	8	8	9	7	6	8	10	8	0	10	0	10	6	10	10	6	10	10	0	10	4	4	-	3	5	5	9	3	6	4	7	7	9	10	7	7	4	4	8	7	5	4	7	10	9	2	7	10	0	2	5	5	3	7	10	1	6	1	2	3	9	8	6	8	1	5	2	10	10	10	6	7	3	5	10	5	10	3	6	9	7	6	5	5	3	10	10	10	6,40	REGULAR	
7. LIDERAZGO	6	7	9	10	5	9	7	10	8	8	9	7	9	4	7	6	10	9	5	7	5	10	5	10	5	10	10	10	3	7	7	3	7	5	6	5	6	6	6	9	6	9	8	10	4	9	7	7	5	4	5	10	5	10	10	2	1	10	3	2	9	10	1	7	-	8	9	8	9	5	7	8	8	2	8	9	8	-	9	5	3	8	10	10	5	9	6	4	7	8	7	10	10	10	7,07	ACEPTABLE					
8. RELACIONES INTERPERSONALES	6	6	10	10	9	4	8	10	8	10	8	9	4	7	9	10	7	0	10	0	10	-	8	5	10	10	10	6	7	6	6	4	7	9	10	7	5	9	10	7	8	7	6	10	8	4	9	8	8	6	5	10	8	3	7	10	4	6	5	5	9	10	10	1	6	3	3	5	8	8	6	8	1	9	4	10	10	8	9	5	3	8	9	10	8	10	9	7	6	5	6	10	10	10	7,26	ACEPTABLE					
9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	8	4	10	10	8	5	5	8	8	8	10	10	5	8	10	10	4	0	10	0	10	1	6	8	4	0	10	10	1	5	7	6	8	-	10	9	10	7	8	7	4	1	7	10	-	8	10	8	6	10	7	10	5	5	6	7	10	2	1	10	4	0	7	10	10	6	1	3	8	8	6	10	8	0	10	2	10	8	8	9	6	7	0	10	9	10	4	4	9	7	3	5	10	9	10	10	10	6,81	REGULAR		
10. RECONOCIMIENTO	6	3	7	10	6	5	5	7	8	8	0	10	9	7	3	10	10	5	10	3	10	0	5	1	1	0	10	10	0	6	6	7	1	7	10	9	4	8	3	5	6	8	8	6	10	4	6	0	8	2	7	0	4	7	2	10	7	0	0	5	10	5	5	6	0	7	1	1	7	7	9	6	8	0	0	2	5	8	10	5	10	4	0	8	3	5	10	7	9	9	3	6	4	1	5	10	10	5,58	MALO		
11. MOTIVACIÓN	6	3	8	10	1	5	5	8	8	8	3	4	5	6	6	5	10	6	10	0	10	0	4	2	2	0	10	10	0	2	4	8	2	4	8	6	5	7	3	8	4	2	5	5	10	5	3	0	8	4	7	0	3	5	2	7	9	2	6	2	3	4	8	10	0	4	1	1	6	7	-	6	0	0	5	2	9	10	10	6	10	4	2	9	9	5	7	3	10	6	3	6	10	4	1	5	10	10	10	5,32	MALO
12. COMPENSACIÓN	4	2	9	10	6	9	5	10	7	9	9	10	7	10	8	3	-	4	0	5	0	2	-	2	5	3	9	0	2	3	2	7	1	5	9	9	10	4	7	9	2	2	4	3	10	5	7	7	10	1	8	3	3	3	6	7	10	10	10	10	7	-	7	5	5	10	9	10	10	7	9	8	0	9	8	2	10	10	10	-	9	5	5	10	7	2	3	9	10	7	3	9	9	9	10	10	10	6,45	REGULAR		
13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	4	3	10	10	5	5	10	8	9	7	8	8	10	8	6	10	5	0	10	0	10	5	1	3	10	10	10	10	5	2	6	8	5	8	7	10	9	2	0	2	0	6	3	10	8	4	10	7	6	3	5	4	5	1	10	10	5	10	4	5	4	9	10	1	6	1	10	10	8	5	8	0	7	10	2	9	9	10	6	10	4	3	10	8	1	7	8	9	6	3	6	0	2	10	10	10	6,34	REGULAR			
14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	4	8	10	10	5	7	7	8	6	9	8	8	7	7	6	5	10	4	10	1	10	10	-	2	4	10	10	10	10	2	1	6	4	7	9	6	4	10	9	2	10	1	6	10	10	3	3	10	10	10	9	3	10	7	1	7	8	10	6	5	3	9	9	10	1	10	9	4	9	7	5	8	0	10	10	3	10	10	10	8	10	7	4	8	10	1	10	8	10	6	3	5	6	8	10	10	10	7,04	ACEPTABLE		
15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	5	0	10	-	8	-	-	10	7	6	5	10	8	10	6	8	10	-	-	-	-	-	5	-	-	10	10	-	1	-	6	8	-	-	-	10	-	-	-	10	-	-	-	10	8	9	10	8	9	8	4	-	9	5	-	8	-	-	0	5	-	6	10	5	10	7	10	10	-	-	-	4	-	5	3	-	8	10	5	9	7	6	9	7	2	0	7	-	-	6	6	8	-	10	10	10	7,19	ACEPTABLE			
16. AUTOEVALUACIÓN	6	0	10	10	9	9	-	8	8	7	0	10	9	2	6	5	10	10	1	10	10	6	2	5	10	10	10	10	1	6	6	6	3	-	5	6	-	3	4	2	0	5	10	8	5	6	10	6	0	2	0	-	7	1	7	-	4	0	3	5	-	3	10	1	10	10	0	9	6	-	-	0	-	5	2	-	8	10	6	9	4	3	0	2	1	1	0	7	1	3	0	0	2	10	10	10	5,31	MALO			
17. SOCIALIZACIÓN	6	4	9	10	10	4	5	7	8	-	10	8	10	5	8	9	9	5	10	5	10	5	7	4	10	10	10	10	5	8	6	10	3	10	9	6	10	4	6	3	9	10	10	10	9	10	10	7	9	6	0	10	9	5	7	7	10	4	4	5	9	5	10	10	6	7	3	7	6	9	10	4	2	10	3	10	8	10	9	-	8	4	10	8	2	7	8	10	10	3	0	8	2	10	10	10	7,31	ACEPTABLE			
18. BALANCE VIDA-TRABAJO	3	4	10	10	7	4	10	8	7	-	8	8	9	8	8	6	10	7	10	10	10	6	-	4	2	7	10	10	6	3	4	5	3	4	10	9	10	10	3	10	9	8	8	7	8	5	7	10	5	7	9	5	10	7	3	7	10	5	10	1	3	10	9	10	5	6	10	0	10	6	6	6	6	10	7	8	10	10	10	9	9	9	8	10	9	10	10	9	10	5	3	7	7	0	10	10	10	7,38	ACEPTABLE		
19. ÉTICA	5	0	9	10	9	4	10	10	8	10	10	10	7	8	8	10	5	10	10	10	5	3	4	10	10	10	10	7	6	5	8	6	10	9	7	10	7	10	9	9	8	10	10	4	6	10	10	10	5	10	6	5	7	9	10	0																																													

Fuente: Las autoras

Teniendo como base la información de la tabla anterior y utilizando para la calificación lo estimado en la *Escala de medición al instrumento aplicado año 2017* para la evaluación del Clima Organizacional en la alcaldía del municipio de Bugalagrande (ver tabla 7), se presentan los siguientes resultados por dimensión y por rango de importancia de mayor a menor:

Tabla 9. Resultados totales de la calificación por cada dimensión evaluada

DIMENSIÓN	RANGO	CUALITATIVA
25. GRUPOS INFORMALES	8,81	BUENO
27. INFORMACIÓN	8,55	BUENO
22. LIBRE ASOCIACIÓN	8,42	BUENO
20. NORMAS	7,93	ACEPTABLE
19. ÉTICA	7,90	ACEPTABLE
24. IDENTIDAD	7,65	ACEPTABLE
23. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	7,59	ACEPTABLE
18. BALANCE VIDA-TRABAJO	7,38	ACEPTABLE
26. TRABAJO EN EQUIPO	7,38	ACEPTABLE
4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	7,31	ACEPTABLE
17. SOCIALIZACIÓN	7,31	ACEPTABLE
8. RELACIONES INTERPERSONALES	7,26	ACEPTABLE
1. MISIÓN	7,26	ACEPTABLE
21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	7,25	ACEPTABLE
15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	7,19	ACEPTABLE
7. LIDERAZGO	7,07	ACEPTABLE
14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	7,04	ACEPTABLE
9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	6,81	REGULAR
12. COMPENSACIÓN	6,45	REGULAR
2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	6,45	REGULAR
6. COOPERACIÓN	6,40	REGULAR
13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	6,34	REGULAR
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6,33	REGULAR
5. INFRAESTRUCTURA	6,29	REGULAR
10. RECONOCIMIENTO	5,58	MALO
11. MOTIVACIÓN	5,32	MALO
16. AUTOEVALUACIÓN	5,31	MALO

Fuente: Tabulación realizada por las autoras

Como se puede observar (tabla 9), se tiene que:

- a) De las 27 dimensiones que hacen parte del instrumento, 3 de ellas (11%) fueron calificadas como **Buenas**:
- *Grupos informales*, esta dimensión tuvo el rango más alto con 8.81, donde los trabajadores consideran que la participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable.
 - *Información*, en esta dimensión se tuvo un rango de 8.55, consideran los colaboradores que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos.
 - *Libre asociación*, esta dimensión alcanzó el tercer rango de importancia con 8.42; donde según los colaboradores, la Alcaldía permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares.
- b) Cualificadas **Aceptables** se presentaron 14 dimensiones (52%), las cuales fueron organizadas por rango así:

Tabla 10. Resultados de las dimensiones calificadas como ACEPTABLES

DIMENSIÓN	RANGO	CUALITATIVA
20. NORMAS	7,93	ACEPTABLE
19. ETICA	7,90	ACEPTABLE
24. IDENTIDAD	7,65	ACEPTABLE
23. SOLUCION DE CONFLICTOS	7,59	ACEPTABLE
18. BALANCE VIDA-TRABAJO	7,38	ACEPTABLE
26. TRABAJO EN EQUIPO	7,38	ACEPTABLE
4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	7,31	ACEPTABLE
17. SOCIALIZACIÓN	7,31	ACEPTABLE
8. RELACIONES INTERPERSONALES	7,26	ACEPTABLE
1. MISION	7,26	ACEPTABLE
21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	7,25	ACEPTABLE
15. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	7,19	ACEPTABLE
7. LIDERAZGO	7,07	ACEPTABLE
14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	7,04	ACEPTABLE

Fuente: Las autoras

A continuación, se identifican las preguntas por dimensión, las respuestas dadas, registrando al final otras causas y consideraciones expuestas por parte de los colaboradores:

20. NORMAS: ¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de la Alcaldía municipal de Bugalagrande? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 7.93, en donde se pudo evidenciar:

- El 25% tuvo como respuesta la (B), la cual específica: “Los reglamentos de la Alcaldía no están bien difundidos entre sus colaboradores.”
- El 2% tuvo como respuesta la (C), la cual específica: “Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos).”
- El 11% tuvo como respuesta la (D), la cual específica: “No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la Alcaldía.”
- El 28% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 1% BCD, BD
- El 20% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10
- El 9% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Deben difundir sobre el tema
- ✓ No conozco las reglas de la alcaldía por tanto estas se deben socializar
- ✓ Deben ser más estrictos en cuando a su aplicación
- ✓ Falta comunicación en las áreas
- ✓ Faltan sanciones, muchas personas no cumplen con las normas, falta más compromiso tanto de la entidad como de los empleados
- ✓ Falta dar a conocer la normatividad a todo el personal

- ✓ Deben difundir a cada trabajador por parte de su jefe, en jornadas de trabajo al respecto
- ✓ Falta más información sobre normas de la alcaldía
- ✓ Debe haber socialización de las normativas
- ✓ La información actualizada llega muy tarde
- ✓ Existe un reglamento interno de trabajo, pero nunca lo han socializado, muchos desconocen el código disciplinario
- ✓ Se necesita que los reglamentos de la alcaldía sean más difundidos entre los colaboradores
- ✓ La normatividad de la alcaldía va a la par con la nacional. El reglamento interno de trabajo falta difundirlo
- ✓ Se debe socializar normas y reglas a los contratistas
- ✓ La mayoría aplicamos sentido común, ya que no existe una difusión permanente.
- ✓ Una adecuada aplicación de las normas y reglamentos de la Alcaldía se puede llevar a cabo mediante la socialización de este tema con todo el personal.
- ✓ Se debe implementar un mecanismo de difusión y seguimiento al cumplimiento de las normas.
- ✓ Hacer jornadas de socialización de las normas y reglamentos de la institución.
- ✓ Socializar más los reglamentos y normas de la Alcaldía.
- ✓ Cuando la Alcaldía decide hacer valer las normas, no siempre esto se lleva plenamente a cabo ya que prima lo personal.
- ✓ Realizar procesos con los trabajadores para que de este modo se lleven a cabo las normas.

19. ÉTICA: ¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en la Alcaldía? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 7.90, en donde se pudo evidenciar:

- El 6% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “Los conozco, pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo.”
- El 9% tuvo como respuesta la (B), la cual específica: “Solo conozco algunos.”
- El 16% tuvo como respuesta la (C), la cual específica: “No se ha difundido ampliamente.”
- El 10% tuvo como respuesta la (D), la cual específica: “No conozco el código de ética.”

- El 30% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 3% participan BC
 - Con el 1% CD
- El 19% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10
- El 3% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

24. IDENTIDAD: ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la Alcaldía municipal de Bugalagrande? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 7.65, en donde se pudo evidenciar:

- El 4% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “No estoy alineado con la visión, misión y objetivos.”
- El 6% tuvo como respuesta la (B), la cual específica: “No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la Alcaldía.”
- El 13% tuvo como respuesta la (C), la cual específica: “Considero que la Alcaldía no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.”
- El 3% tuvo como respuesta la (D), la cual específica: “Considero que la Alcaldía no se preocupa por mejorar la imagen.”
- El 5% tuvo como respuesta la (E), la cual específica: “Considero que la imagen externa que se tiene de la Alcaldía no ayuda a generar identidad en los colaboradores.”
- El 23% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 1% ACDE y CE
 - Con el 2% BCDE y DE

- Con el 3% CDE
- Con el 4% CD
- El 24% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10
- El 6% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Se debe incentivar el sentido de pertenencia, la alcaldía debe mejorar su imagen
- ✓ Se debe ubicar la misión y visión en lugares estratégicos
- ✓ Permitir mayor integración entre los colaboradores
- ✓ Capacitar para el trabajo en equipo
- ✓ Crear espacios de integración adecuado para todos
- ✓ Se pueden mejorar los mecanismos para comprometer más los colaboradores con su rol y trabajo dentro de la entidad
- ✓ Deber ser más solidario y ser más asequible para lograr una buena integración e identidad
- ✓ Crear vínculos que generen proyección, sentido de pertenencia frente a los colaboradores y el público en si
- ✓ Crear vínculos que beneficien a una mejor imagen tanto a los trabajadores, como a la comunidad y con sentido de pertenencia
- ✓ Los diferentes sectores deben acompañarse más en sus actividades particulares
- ✓ No hay buen sentido de pertenencia para mejorar la imagen, se habla y todo queda en el escritorio
- ✓ Algunos deben mejorar la atención para la comunidad
- ✓ Apropiarse de diferentes procesos con el fin de cambiar la imagen externa y así estaríamos más cómodos y se ganará la identidad de los trabajadores respecto a la alcaldía
- ✓ Hay demasiada división y esto no ayuda a tener sentido de pertenencia y mejorar la imagen de la alcaldía
- ✓ Falta de comprensión se vive en u ambiente muy pesado dentro de las instalaciones
- ✓ Procurar desde la alta dirección mejorar la imagen y credibilidad para que se motiven los colaboradores y sientan identidad con la institución
- ✓ Falta ahondar y dar ejemplo real sobre el sentido de la identidad, al igual que se debe combatir las ambigüedades que presenta la imagen de la alcaldía.
- ✓ Para mejorar la identidad e imagen de la alcaldía es necesario socializar sobre la misión, visión y objetivos que la entidad maneja, al igual que se debe mejorar el gobierno.
- ✓ Se debe adelantar un proceso de fortalecimiento institucional interno y externo, involucrando a todos los colaboradores e innovando en la forma

de mostrar la imagen institucional.

- ✓ Para generar un proceso de identidad es necesario comunicar y promover las metas y objetivos. Tal vez en la Alcaldía sea necesario promover y comunicar de forma constante su misión.

23. 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? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 7.59, en donde se pudo evidenciar:

- El 10% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.”
- El 2% tuvo como respuesta la (B), la cual específica: “No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.”
- El 4% tuvo como respuesta la (C), la cual específica: “Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la Alcaldía están por encima de cualquier interés individual o sectorial.”
- El 4% tuvo como respuesta la (D), la cual específica: “Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.”
- El 5% tuvo como respuesta la (E), la cual específica: “Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.”
- El 6% tuvo como respuesta la (F), la cual específica: “En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.”
- El 21% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 1% ABE, AC, ACDF, AD, ADE, AE, BCEF y CF
 - Con el 3% EF
 - Con el 2% CRP

- El 19% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10
- El 13% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Que se involucren más sobre las necesidades de cada uno de sus empleados para tener una mejor relación
- ✓ Prestar atención al respecto y capacitar para solución a nuestros conflictos
- ✓ Los conflictos se deben solucionar en la medida que sucedan
- ✓ Debe existir mayor compromiso
- ✓ Dar nivel de importancia a cada solución
- ✓ Los jefes deben dar importancia a los conflictos pues somos una familia y permanecemos la mayor parte del tiempo en la alcaldía
- ✓ No se aplican soluciones y siguen los conflictos
- ✓ Existen conflictos, pero es más por falta de compromiso de los individuos y su actitud es conflictiva por naturaleza
- ✓ El jefe debe involucrarse a tiempo en la solución de conflictos
- ✓ Es importante sentarse al diálogo
- ✓ Falta más interés sobre solucionar los conflictos
- ✓ Es necesario diseñar un plan de solución de conflictos internos
- ✓ Falta tomar medidas al respecto, respetando y siendo profesionales
- ✓ Que el comité interdisciplinario tome con responsabilidad los conflictos entre las partes. Hay muchos conflictos, pero no existe voluntad de los integrantes del comité para solucionar el inconveniente
- ✓ Desde la alta dirección se debe prestar atención y fomentar ante los funcionarios, que el fin común prima sobre el fin particular
- ✓ Para que los conflictos o diferencias se solucionen por completo, sería conveniente realizar procesos de evaluación de relaciones interpersonales tal vez con un psicólogo.
- ✓ No combinar lo personal con lo laboral.
- ✓ Capacitar a los funcionarios del comité de convivencia para ser más efectivos en la resolución de los conflictos interpersonales.
- ✓ Aumentar la buena convivencia entre los trabajadores.
- ✓ Los conflictos son privados, una solución es crear espacios de diálogo entre las partes.
- ✓ Más compromiso de los jefes para solucionar esos conflictos de manera justa y equitativa.
- ✓ Tener más compañerismo.

18. BALANCE VIDA-TRABAJO: ¿Cree usted que la Alcaldía municipal se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 7.38, en donde se pudo evidenciar:

- El 17% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “La Alcaldía no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.”
- El 10% tuvo como respuesta la (B), la cual específica: “Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.”
- El 11% tuvo como respuesta la (C), la cual específica: “Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta.”
- El 16% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.

Dentro de las respuestas con varias opciones en simultánea, se tiene que contestaron:

- Con el 1% participan BC
- Con el 4% AB
- El 21% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10.
- El 14% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ No existe un balance vida-trabajo por el trabajo que hay que hacer y el tiempo para la entrega, además de las actividades para desarrollar
- ✓ Se debería respetar los espacios y los tiempos personales de los colaboradores
- ✓ Hay que crear estrategias para mejorar la calidad de vida de las personas
- ✓ Se deben evitar reuniones improductivas y sin objetivos relevantes
- ✓ Cada uno de los colaboradores debe empezar a generar cambios y mayor compromiso personal ya que en muchos no se ve el interés por realizar un buen trabajo y solo se limita a cumplir exclusivamente con sus funciones. No se observa sentido de amor ni pertenencia por lo que hacen
- ✓ La sobrecarga laboral hace que no haya un adecuado balance vida-trabajo
- ✓ En ocasiones los jefes o superiores dejan temas para último momento y esto genera carga al final del día, la idea es que se planifique para que a

- ✓ último momento no afecte el tiempo que dispone el trabajador
- ✓ Si la alcaldía no proporciona estrategias para un buen ambiente laboral, menos las tiene para el funcionario que le permitan equilibrio vida-trabajo
- ✓ A veces las tareas superan el horario laboral, por tanto, es indispensable que mejoren las condiciones del lugar de trabajo, para tener mayor eficiencia en las horas estipuladas.
- ✓ Generar un programa para establecer directrices que permitan de parte de la Alcaldía el respeto por el balance vida-trabajo de sus colaboradores.

26. TRABAJO EN EQUIPO: ¿La Alcaldía municipal impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 7.38, en donde se pudo evidenciar:

- El 15% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “La Alcaldía impulsa la conformación de equipos, pero no son efectivos.”
- El 13% tuvo como respuesta la (B), la cual específica: “La Alcaldía no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.”
- El 19% tuvo como respuesta la (C), la cual específica: “Las personas de la Alcaldía no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.”
- El 19% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 1% CE
 - Con el 2% BCDE
 - Con el 4% BC
- El 21% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10.
- El 3% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Se debe fortalecer el trabajo en equipo
- ✓ Sería bueno que se desarrollaran actividades que involucren a todo el personal
- ✓ Se necesita capacitar para el trabajo en equipo
- ✓ Debe existir mayor comunicación y articulación sobre trabajo en equipo
- ✓ Muchos trabajan solo para su bien personal, poco les duele el municipio
- ✓ Mas compromiso de los directivos para el apoyo en labores que sean en

grupo

- ✓ estructurar adecuadamente el trabajo en equipo
- ✓ La alcaldía se debe preocupar por todos equitativamente
- ✓ Debe haber control por parte del jefe de talento humano
- ✓ No hay una cultura idónea para llegar a trabajar en equipo
- ✓ Se debe integrar más los equipos de trabajo; el equipo de trabajo en muchas áreas no es lo suficiente, partiendo que no hay una integración para dar ideas
- ✓ Concientizar al personal de la importancia del trabajo en equipo
- ✓ Los colaboradores deben empoderarse, mostrar su interés, su compromiso por cumplir las funciones y mejorar el trabajo en equipo sin discriminación y/o competencia
- ✓ Hay tareas y trabajos que requieren trabajo en equipo, pero generalmente se trabaja individualmente
- ✓ trabajar más en sinergia entre todas las áreas
- ✓ Falta más comunicación
- ✓ Hay funcionarios que evitan responsabilidades y deberían apersonarse de las actividades que desempeñan
- ✓ El sistema está diseñado para trabajar individual y al final se consolida la información.
- ✓ A las personas les da miedo trabajar en equipo, por lo que es necesario desarrollar y promover esta cultura.
- ✓ Se deben promover más integraciones al igual que se debería premiar el compañerismo.
- ✓ Se debe trabajar en capacitaciones sobre liderazgo y trabajo en equipo a nivel directivo.
- ✓ Realizar trabajos interdisciplinarios.
- ✓ Estimular, buscando mecanismos de implementación de la cultura de trabajo en equipo. Necesitamos muchos talleres educativos.
- ✓ El trabajo en equipo se trata de llevar a cabo, pero aún falta más interés y empeño por parte de todos.

4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA: ¿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? Dentro del promedio evaluado, esta dimensión obtuvo un rango de 7.31, donde se pudo evidenciar:

- El 9% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.”
- El 8% tuvo como respuesta la B: “Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión”.

- El 12% tuvo como respuesta la C: “Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones”
- El 14% tuvo como respuesta la D: “Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones”
- El 2% tuvo como respuesta la E: “Me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones”
- El 2% tuvo como respuesta además de la A, la B.
- El 1% tuvo como respuesta además de la AB, la D e incluyeron la E.
- El 2% contestaron solo AD simultáneamente y el 1% AE.
- El 1% contestaron BCDE simultáneamente
- El 2% contestaron BD simultáneamente y BE el 1%
- Contestaron como causa simultáneamente CD, CE y DE el 1%
- El 15% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10
- El 11% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10
- Aparecen vacías el 7%
- El 6% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ No nos involucran
- ✓ Me doy cuenta por terceras personas
- ✓ Falta comunicación
- ✓ Se debe tener en cuenta las observaciones que hacen las personas en sus comunicados
- ✓ Escuchar al empleado de como considera se debe hacer, pues es quien conoce el puesto
- ✓ Informar, plantear y proponer opciones en pro de mejora.
- ✓ Creación de herramientas que permitan la participación de los colaboradores
- ✓ Debe haber comunicación asertiva, confianza, seguridad y tranquilidad para expresar libremente lo que pienso y no callar por evitarse algún disgusto o inconveniente
- ✓ Se deben descentralizar la toma de decisiones con respecto al trabajo
- ✓ Realizar más conceso sobre las actividades que tienen que ver con el desarrollo de las actividades teniendo en cuenta que es mi responsabilidad directa

- ✓ Tener en cuenta al trabajador cuando se realizan cambios, al igual que sus sugerencias y opiniones que contribuyan al mejoramiento del municipio y cada uno de los ciudadanos
- ✓ Se deben realizar más a menudo reuniones de grupo de trabajo

17. SOCIALIZACIÓN: ¿Considera usted que los procesos de socialización, le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 7.31, en donde se pudo evidenciar:

- El 26% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores.”
- El 10% tuvo como respuesta la (B), la cual específica: “La Alcaldía tienen procesos socialización, pero no son los adecuados.”
- El 15% tuvo como respuesta la (C), la cual específica: “En la Alcaldía se implementan los cambios, pero no nos preparan para ello.”
- El 17% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 1% participan AB y AC
- El 20% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10
- El 7% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Los procesos de cambio no son notificados a tiempo
- ✓ Falta comunicación
- ✓ Falta socializar y comunicar mas todos los procesos de cambio que van dando en la administración municipal
- ✓ Falta compañerismo, muchos procesos no son socializados
- ✓ Proporcionar una información y socialización adecuados
- ✓ En muchas ocasiones no nos damos cuenta de nada
- ✓ Los procesos en la Alcaldía casi no los socializan ni con los trabajadores ni mucho menos con la comunidad
- ✓ Antes de hacer cambios que afecte el desarrollo de un área específica, socializar oportunamente con los actores involucrados

- ✓ Mayor inclusión
- ✓ Mas comunicación hacia los funcionarios
- ✓ Que socialicen antes de y no durante o después de
- ✓ Los funcionarios deben conocer todos los procesos y en este caso son los últimos que se enteran de lo que dispone la alta dirección
- ✓ La socialización de todos los procesos crea conocimiento y sentido de pertenencia, por lo que se requiere de mayor comunicación.
- ✓ Desarrollar un plan de socialización para los posibles cambios.
- ✓ Establecer y ejecutar el plan de comunicación con estrategias organizacionales.
- ✓ Me gustaría ser parte de la socialización, ya que tengo conocimiento de que si realizan este tipo de actividades.
- ✓ A muchos funcionarios no les interesan los cambios que se puedan presentar para mejorar, los cuales casi siempre se dan de manera grupal.
- ✓ En ocasiones no se socializan los cambios y por ende a veces es difícil adaptarse.
- ✓ Los procesos de cambio son socializados por correo electrónico, mientras que esto debería realizar de manera presencial.
- ✓ Mejorar los procesos de socialización entre los funcionarios.

8. RELACIONES INTERPERSONALES: ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Alcaldía municipal son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 7.26, donde se pudo evidenciar:

- El 9% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.”
- El 1% tuvo como respuesta la (B), la cual específica: “Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.”
- El 10% tuvo como respuesta la (C), la cual específica: “Falta solidaridad y apoyo entre las personas”.
- El 1% tuvo como respuesta la (D), la cual específica: “Falta cordialidad en el trato.”
- El 3% tuvo como respuesta la (E), la cual específica: “Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.”

- El 6% tuvo como respuesta la (F), la cual especifica:” Hay barreras entre los estamentos.”
- El 5% tuvo como respuesta la (G), la cual especifica:” La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.”
- El 18% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 1% participan ABCDEF, ABCDEFG, AC, ACE, ACEFG, AE, BC, BCE, BD, BCG, BDEG, BDG, CDE, CDEG, CEF, CF, CG, DEG y EG
 - Con el 2% aparece CE
- El 17% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10
- El 6% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Hacer capacitaciones para el trabajo en equipo
- ✓ Capacitar en generar conciencia en el individuo
- ✓ Debería haber más respeto para evitar ser dañinos y destructivos
- ✓ Buscar solución oportuna a cada conflicto
- ✓ Concientizar al personal que laboran en cargos públicos y por ende debe prevalecer la cordialidad y buen trato entre las personas internas y externas
- ✓ Falta integrar a todos los grupos de trabajo
- ✓ Apoyo mutuo entre dependencias y funcionarios
- ✓ Realizar espacios y conversatorios donde uno conozca el rol de cada uno
- ✓ Programar talleres donde se trabajen relaciones interpersonales y el compromiso al asumir un cargo público
- ✓ Capacitaciones obligatorias ya que nunca asisten las personas conflictivas
- ✓ Talleres de motivación, emprendimiento y autoestima, crecimiento personal entre otros
- ✓ Debe hacer más integración entre los de planta y los contratistas quienes en muchas ocasiones son excluidos; debe haber apoyo a las personas y actividades que se realizan
- ✓ Debe haber dialogo entre los jefes y trabajadores
- ✓ Más valores y humildad

- ✓ A veces la actitud de algunos funcionarios limita un poco la cordialidad
- ✓ El alcalde debe crear liderazgo en función de generar armonía, un buen trato y eliminar esos comentarios
- ✓ Falta mucha saber diferenciar entre la amistad y el trabajo

1. MISIÓN: ¿Cuál es su grado de contribución a la misión? Al respecto, dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 7.26, en donde se pudo evidenciar:

- El 36% (35 personas) tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara”
- El 3% tuvo como respuesta además de la A, la D: “No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales” y el 13% tuvo como respuesta la D únicamente.
- El 1% tuvo como respuesta la B: “No me interesa conocerlos, ni identificar como aporte a ellos”
- El 1% tuvo como respuesta la C: “Considero que desde mi cargo no aporte a ninguno de los ejes esenciales”
- El 13% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10
- El 21% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10
- El 9% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Implementar mecanismos de medición
- ✓ Llegar más a los funcionarios, más compromiso laboral, capacitaciones
- ✓ Dar a conocer a todos los empleados la misión, a través de la inducción
- ✓ Que haya más información hacia los monitores
- ✓ Lo ideal todos trabajar en propósito de lo mismo se nota mucho el individualismo

21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la Alcaldía municipal de Bugalagrande son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con

agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 7.25, en donde se pudo evidenciar:

- El 3% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “La Alcaldía no tiene establecidos los procesos y procedimientos.”
- El 2% tuvo como respuesta la (B), la cual específica: “La Alcaldía no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas.”
- El 9% tuvo como respuesta la (C), la cual específica: “No conozco a que proceso de la Alcaldía corresponden las actividades que ejecuto.”
- El 10% tuvo como respuesta la (D), la cual específica: “La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.”
- El 7% tuvo como respuesta la (E), la cual específica: “No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.”
- El 6% tuvo como respuesta la (F), la cual específica: “Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.”
- El 2% tuvo como respuesta la (G), la cual específica: “El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.”
- El 20% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.

Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:

- Con el 1% AC, BCDE, DEF, DEFG, DF, y FG
- Con el 3% AB
- Con el 2% CRP y EF
- El 17% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10.
- El 8% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Falta comunicación, los procesos y procedimientos están elaborados, pero falta comunicarlos para que todos los apliquen
- ✓ Crear procesos que vayan acorde a la realidad de los puestos
- ✓ Se debe articular la actuación entre las normas y objetivos de la institución
- ✓ Falta claridad en los procesos para lograr objetivos
- ✓ Sería estratégico entregar folletos sobre procesos y procedimientos
- ✓ Falta información precisa y a tiempo
- ✓ Algunos son muy obsoletos
- ✓ Los procesos son lentos y debían agilizarse en su ejecución
- ✓ Hay que mejorar el proceso inductivo
- ✓ Hay que conocer nuestro objetivo para saber a dónde dirigir nuestros esfuerzos
- ✓ Se debe socializar con cada empleado sus procesos y procedimientos
- ✓ Promover trabajo grupal y no individual
- ✓ Recuperar espacios en los que las ideas sean aplicadas ya que no solo los jefes tienen buenas ideas
- ✓ Crear manuales de procesos y procedimientos
- ✓ Falta interés sobre todos estos temas, no se socializan, ni se capacita y si lo hacen no me entero
- ✓ Medir si los colaboradores cumplen con los objetivos estratégicos.
- ✓ Actualmente hay documentos sobre procesos y procedimientos por cargo solo parcialmente, mientras que esto debería estar actualizado permanentemente según sea el cargo.
- ✓ Se debe articular el proceso de calidad e implementarse con todas las áreas dando a conocer de manera clara los procesos y procedimientos y el papel de cada funcionario en el cumplimiento de estos.
- ✓ Establecer un equilibrio ente el cumplimiento de las normas y el cumplimiento de la misión y visión de la entidad.
- ✓ Se deben evaluar las labores, pero a la vez hacer cierto reconocimiento por aquellos funcionarios que, si cumplen con las metas y del mismo modo evidenciar aquellas personas que no lo hacen, pero también generar posibles soluciones en el proceso de evaluación.
- ✓ Hace falta que los manuales y controles sean más un proceso operativo que un cumplimiento o deber, cada persona sabe las funciones diarias que debe cumplir.
- ✓ Ejercer más control a trabajadores que no cumplen o no agilizan para cumplir con sus metas.
- ✓ Aplicar métodos de innovación para que las cosas se hagan con más agilidad, certificados digitales.
- ✓ A pesar de que existen no se aplican, por lo tanto, se debe de aplicar.
- ✓ Se debe diagnosticar permanentemente al interior de cada área el cumplimiento de procesos y procedimientos.

15. EVALUACION DEL DESEMPEÑO: ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la Alcaldía municipal es objetivo y constructivo? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 7.19, en donde se pudo evidenciar:

- El 10% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.”
- El 4% tuvo como respuesta la (B), la cual específica: “Falta objetividad en la evaluación.”
- El 7% tuvo como respuesta la (C), la cual específica: “La evaluación no se hace en el momento oportuno.”
- El 1% tuvo como respuesta la (D), la cual específica: “La evaluación no es imparcial.”
- El 3% tuvo como respuesta la (E), la cual específica: Más que constructiva, la evaluación es represiva.”
- El 21% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.

Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:

- Con el 1% participan CE
- Con el 2% aparece BCD
- El 37% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10.
- El 11% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ No la conozco, se debería socializar
- ✓ La calificación debe ser oportuna
- ✓ Mejorar objetividad y las capacidades
- ✓ Se debería establecer un mecanismo para medir la eficacia y la eficiencia
- ✓ Se debe establecer como cultura
- ✓ Contar con un sistema de evaluación justo

- ✓ Sería bueno que nos evaluaran a cada uno, pero casi nunca pasa
- ✓ Que los jefes cumplan con la evaluación en el tiempo oportuno como lo indica la ley
- ✓ Si las evaluaciones no la realizan los secretarios de despacho pierden objetividad
- ✓ Que se especifiquen las funciones a desempeñar para que solo esas sean las que se van a desarrollar y evaluar
- ✓ Falta de compromiso en la empresa
- ✓ Ser más claros en cuanto a la evaluación de desempeño de los funcionarios.
- ✓ Los funcionarios responsables de realizar la evaluación de desempeño no han sido capacitados en la importancia de este, para el mejoramiento continuo.
- ✓ La evaluación del desempeño debe ser constructiva y cada jefe de área sabe que desempeño tienen sus funcionarios.
- ✓ Deberían tener más claridad en las funciones, aunque realmente este ítem no aplica.
- ✓ Concientizar a los jefes de que la evaluación debe ser más oportuna.
- ✓ La evaluación se da solo en los trabajadores que están en carrera administrativa.
- ✓ Ser más claros en cuanto a la evaluación de desempeño de los funcionarios.
- ✓ Desconozco la forma de evaluación que se lleva a cabo.

7. LIDERAZGO: ¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 7.07, donde se pudo evidenciar:

- El 11% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros.”
- El 12% tuvo como respuesta la (B), la cual específica: “Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo.”
- El 7% tuvo como respuesta la (C), la cual específica: “Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos”.
- El 2% tuvo como respuesta la (D), la cual específica: “Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos”.

- El 1% tuvo como respuesta la (E), la cual específica: "Los Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas."
- El 8% tuvo como respuesta la (F), la cual específica: "Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio."
- El 14% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.

Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:

- Con el 1% participan ABE, ABC, ABEF, ACDE, BCF, BF, CF, CDEF, CE y DE
 - SE encuentra ABF con el 3%
 - Con el 2% aparecen ADEF, AE, AF Y AB
- El 14% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10.
- El 7% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Deben formar en liderazgo, hay mucha carga laboral y es difícil que los directivos se comuniquen con las diferentes áreas
- ✓ Hay que compartir para retroalimentar, falta comunicación
- ✓ Falta más comunicación y sentido de pertenencia
- ✓ Hay líderes que son muy pujantes, pero no saben trasmitirlo
- ✓ Son muchas las obligaciones y responsabilidades para una secretaria de despacho
- ✓ Solo se siguen las líneas establecidos por los directivos
- ✓ Tratar de que los jefes tengan menos personal a cargo
- ✓ El directivo debería vivir la experiencia del empleado para que sepa que es ser mandado por un día, algunos de los jefes solo se limitan a mandar y no cumplen su papel de líder, tienen muy poca comunicación con los empleados
- ✓ Escuchar las necesidades y opiniones, ser más cercanos y tratar más con el personal
- ✓ Capacitar sobre manejo de personal, tener un cronograma claro que permita tener procesos claros, y asequibles
- ✓ Mas disponibilidad de los directivos ante cualquier aspecto a manejar con el empleado

- ✓ Plantear un cronograma donde pueda manejar el tiempo tanto individual como de grupo
- ✓ Hay que valorar las condiciones de las personas, que nos saquen un tiempito para nosotros, siempre están ocupados. Solo ordenan.
- ✓ Realizar encuentros y jornadas de trabajo con los colaboradores
- ✓ Hace falta un poco más de delegación de funciones
- ✓ Considero que la coordinación de cultura maneja muchas responsabilidades y eso desenfoca en la consecución de las metas
- ✓ Los jefes deberían organizar en sus agendas, reunión con todos sus empleados para que los escuchen y les dediquen el tiempo que se merecen
- ✓ Asignar jefes no por compromiso político sino por conocimiento y actitud que realmente se empoderen del cargo y no solo sea delegar sin importarles aprender
- ✓ Si bien es cierto contamos con buenos jefes cordiales y comprometidos con su labor, sería pertinente poder realizar programas de mayor liderazgo los cuales sean direccionados por estos que generan un mayor empoderamiento y liderazgo
- ✓ Los directivos predispuestos al cambio, no hay innovación desde los jefes hacia abajo
- ✓ El liderazgo debe ser positivo, con autoridad, pero con respeto
- ✓ Los directivos deben estar más en contacto sobre el conocimiento de las áreas de trabajo
- ✓ El liderazgo se obtiene con buena actitud frente a las nuevas ideas, basadas en la normatividad
- ✓ Contribuir a la generación de ambientes más amables pues se nota una gran discriminación con los contratistas de parte de personal de planta y los jefes no contribuyen a un mejor ambiente
- ✓ capacitación en liderazgo y empoderamiento para que los directivos sean capaces de dirigir con buena actitud y se reciba el mensaje de la mejor manera
- ✓ Se debe de planear más el trabajo, se debe delegar para poder lograr los objetivos
- ✓ Se debe estimular al trabajador no importando si es de planta o contrato. Si realiza bien su trabajo estimularlo para que cada día a día se mas proactivo
- ✓ Más integración entre todas las áreas
- ✓ Que se brinden más espacios de capacitación y motivación, ya que el día a día no permite que la prioridad al ambiente organizacional
- ✓ Los altos directivos solo esperan que las actividades se realicen, sin importar como, por lo que se ve una demarcada falta de acompañamiento.
- ✓ Considero que los directivos deben relacionarse más con los subalternos.
- ✓ Se deben mejorar los espacios e intercomunicación en los empleados de los distintos niveles jerárquicos.
- ✓ Una buena forma de incentivar al personal es por medio del trato, por lo que un buen y cálido trato acompañado de unas palabras que resalten la labor realizada; es de las soluciones que deben implementar los funcionarios

(directivos) de la Alcaldía.

- ✓ Definir las personas a cargo y atender las opiniones de los demás.
- ✓ Existe una empresa que acompaña en el desarrollo institucional (RECES) la cual debe continuar el proceso, adelantando y aportando sobre el tema de liderazgo.
- ✓ Establecer como normas reuniones periódicas de trabajo en donde además de evaluaciones de metas de trabajo también se establezcan espacios para tratar aptitudes vistas de las personas frente a las dificultades presentadas y posibles soluciones de equipo.

14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL: ¿La alcaldía ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 7.04, en donde se pudo evidenciar:

- El 8% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “La Alcaldía no ha divulgado nada al respecto.”
- El 8% tuvo como respuesta la (B), la cual específica: “En la Alcaldía no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.”
- El 5% tuvo como respuesta la (C), la cual específica: Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo”.
- El 4% tuvo como respuesta la (D), la cual específica: “No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la Alcaldía.”
- El 21% tuvo como respuesta la (E), la cual específica:” Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la Alcaldía, pero su funcionamiento no es el adecuado.”
- El 18% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.

Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:

- Con el 1% participan BD, DF
- Con el 2% aparece BE y con el 3% BC
- El 19% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10.
- El 7% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Se debería socializar, no lo conozco
- ✓ Se debe profundizar en este campo y enseñarles a todos sobre su importancia
- ✓ Hacer efectivo el plan de acción
- ✓ En las capacitaciones recibidas se exponen las preocupaciones, sin respuesta alguna
- ✓ Se debería mostrar más interés sobre el tema
- ✓ Falta de comunicación y acompañamiento
- ✓ Apenas este año se han recibido capacitaciones
- ✓ Falta información de prevención, desconozco este mecanismo
- ✓ Existen riesgos laborales como caídas y falta de aseo en las baterías sanitarias
- ✓ Falta más capacitación sobre riesgos
- ✓ En este sentido se han diseñado programas y prevención acerca de la seguridad
- ✓ Le prestan poca importancia al tema, debe existir el profesional en el tema
- ✓ Si existe, pero falta divulgar más los programas
- ✓ Implementar las enseñanzas y observaciones de cada una de las capacitaciones, que no se quede solo en palabras
- ✓ Ahora último se implementó, pero falta socialización con los trabajadores

- c) En cuanto a las calificadas como Regulares se presentaron 7 dimensiones (26%), las cuales fueron organizadas por rango, registrando al final otras causas y consideraciones expuestas por parte de los colaboradores así:

Tabla 11. Resultados de las dimensiones cualificadas como REGULARES

DIMENSIÓN	RANGO	CUALITATIVA
9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	6,81	REGULAR
12. COMPENSACIÓN	6,45	REGULAR
2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	6,45	REGULAR
6. COOPERACIÓN	6,40	REGULAR
13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	6,34	REGULAR
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6,33	REGULAR
5. INFRAESTRUCTURA	6,29	REGULAR

Fuente: Las autoras

Esta es la caracterización en cada dimensión:

- 9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN:** ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 6.81, en donde se pudo evidenciar:
- El 19% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores.”
 - El 18% tuvo como respuesta la (B): “No recibí inducción al ingresar a la Alcaldía”.
 - El 9% tuvo como respuesta la (C): “La Alcaldía tiene procesos de inducción, pero no son los adecuados.”
 - El 16% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.
 - Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 1% AC, BCG
 - Con el 2% ABC
 - Con el 9% AB
 - El 16% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10.

- El 6% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Se deben estandarizar los procesos y hacer la inducción optima, pues muchos procesos en cada dependencia se manejan de forma diferente
- ✓ No hay inducción previa
- ✓ Adecuar los sistemas de inducción de acuerdo con las necesidades de dependencias
- ✓ Falta brindar acompañamiento cuando alguien ingrese nuevo a la alcaldía, que el proceso no se atrase
- ✓ Realizar inducción adecuada de acuerdo al cargo
- ✓ Es muy escasa, se aprende sobre la marcha
- ✓ Hacer inducción sobre el cargo, aunque es difícil porque hay mucha rotación
- ✓ Por ser una entidad de carácter político, al momento de cambio de gobierno que salen no dejan información y si lo hacen son poco claros y egoístas
- ✓ Falta dar a conocer el proceso de inducción
- ✓ La alcaldía cuenta con los procesos de inducción, pero no son socializados

12. COMPENSACION: ¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 6.45, en donde se pudo evidenciar:

- El 9% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo.”
- El 9% tuvo como respuesta la (B): “Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja”.
- El 10% tuvo como respuesta la (C): “La Alcaldía no ha dado a conocer el plan de compensación.”
- El 12% tuvo como respuesta la (D): “No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.”
- El 15% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 2% ACD
 - Con el 3% CD
 - Con el 4% AB

- El 23% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10.
- El 10% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Hay desigualdad, ni a los contratistas ni a los provisionales tienen beneficios, no tiene apoyo para formación, para aumentar algo de salario se deber aumentar las actividades y hay personas que ganas más dinero con menor carga
- ✓ No hay reconocimiento del trabajo
- ✓ Falta comunicación
- ✓ Los salarios deben ser de acuerdo con las horas y días trabajados, hay contratistas que se trasladan a veredas por tanto deberían tener un mejor salario por el riesgo
- ✓ No se conoce el plan de compensación, el cual debería hacerse de acuerdo al nivel de educación
- ✓ La compensación del trabajador no es adecuada para la realización del trabajo contratado
- ✓ Es baja la compensación, pero son las condiciones que ofrece la administración
- ✓ se deben tener en cuenta las funciones que desempeñan los trabajadores y de esa misma forma implementar un plan de compensación
- ✓ que exista una compensación para los contratistas ya que la gran población de estos, cumplen igual o más funciones que los fijos y una remuneración es motivante y justa
- ✓ El pago del salario no es puntual.

2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO: ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos los objetivos y las políticas de la empresa? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 6.45, en donde se pudo evidenciar que aproximadamente:

- El 11% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.”
- El 18% tuvo como respuesta la (B), la cual específica: “La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.”
- El 12% tuvo como respuesta la (C), la cual específica: “No conozco el plan estratégico.”

- El 7% tuvo como respuesta la (D), la cual específica: “Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.”
- El 2% tuvo como respuesta la (E), la cual específica: “Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.”
- El 13% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 1% AB, AD
 - Con el 2% ABC, BC,
 - Con el 3% BD y ACD
 - Con el 4% AC
- El 16% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10.
- El 2% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Se deben hacer planes de trabajo
- ✓ Falta comunicación
- ✓ No informan de las metas cuando la persona firma el contrato
- ✓ Falta conocer más sobre cada uno de estos objetivos para tener más claridad de ellos
- ✓ No se comunican al personal el plan estratégico establecido
- ✓ No hay un periodo de inducción donde la alcaldía debe realizar una capacitación al cargo
- ✓ Nunca se ha hecho una socialización del plan estratégico con todo el personal
- ✓ Falta comunicación a todo nivel, clara, útil y oportuna.
- ✓ Los contratistas poco se interesan en conocer el plan estratégico de la empresa, solo cuando dicho conocimiento tiene que ver con la ejecución de las actividades de su contrato en un tema específico.
- ✓ La comunicación es muy cerrada, cuando hay cambios se debe socializar para que así hablemos todos el mismo idioma.

6. COOPERACIÓN: ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la alcaldía, antes que sus intereses personales? Dentro del

promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 6.40, donde se pudo evidenciar que aproximadamente:

- El 3% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “Priman más los conflictos que la integración entre las áreas”
- El 5% tuvo como respuesta la (B): “Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.”
- El 4% tuvo como respuesta la (C): “En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Alcaldía.”
- El 11% tuvo como respuesta la (D): “Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.”
- El 2% tuvo como respuesta la (E): “La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.”
- El 15% tuvo como respuesta la (F): “Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.”
- El 13% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 1% ABCD, ABC, ADE, ABDEF, ABDF, BDE, BCDF, BE, DE
 - Con el 2% BF
 - Con el 3% BD
 - Con el 4% AD y el 5% DF
- El 18% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10.
- El 3% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Falta motivación y participación en actividades por parte de la alcaldía
- ✓ Falta capacitar sobre trabajo en equipo, que todos trabajen hacia el mismo objetivo, no como islas
- ✓ No hay articulación entre las áreas respectivas no saben el manejo de los procesos
- ✓ Falta integración para el trabajo en equipo
- ✓ Falta realizar actividades de integración
- ✓ Falta más cooperación por parte de los empleados
- ✓ Se observa que el trabajo de forma individual no facilita el logro de los diferentes objetivos, prepondera mucho las razones o los inconvenientes personales
- ✓ Falta incentivar al personal de alguna manera, en pos de mejorar la motivación y lograr objetivos y metas en común. Debe haber reconocimiento
- ✓ Falta más disposición y no generar roces entre compañeros, pues generalmente encontramos que los procesos se obstaculizan por culpa de los mismos compañeros que no colaboran en su cumplimiento
- ✓ Falta capacitar al personal empezando por los jefes de área para mejorar las relaciones y lograr articular los colaboradores para tener un buen trabajo en equipo
- ✓ Hay funcionarios de dependencias que quieren evitar sus obligaciones y las delegan a otras personas. En este caso que cada quien se haga responsable de sus labores
- ✓ Falta de comunicación desde la alta dirección con los funcionarios y la falta de claridad ha permitido que las personas piensen en particular, deberían desde la dirección aclarar el fin o el objetivo que se debe lograr en equipo
- ✓ Si se reconociera la equidad, el respeto y la perspectiva de cada persona las relaciones interpersonales serían más funcionales.
- ✓ Falta de liderazgo y comités en las áreas de cada dependencia que direccionen el que hacer con un orden y un cronograma.

13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL: ¿La Alcaldía estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la institución? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 6.34, en donde se pudo evidenciar:

- El 32% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.”
- El 4% tuvo como respuesta la (B): “No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo”.

- El 7% tuvo como respuesta la (C): “A la Alcaldía el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.”
- El 1% tuvo como respuesta la (D): “Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.”
- El 19% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 1% ACD, ABC, AE
 - Con el 2% AB
 - Con el 5% AC
- El 16% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10
- El 8% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Que se tenga igualdad, se socialicen y se tengan en cuenta a los de contrato.
- ✓ Las capacitaciones deberían ser para todos, Muchas veces las capacitaciones se pierden por dárselas solo a las de carrera.
- ✓ debe haber apoyo
- ✓ Falta brindar las mismas posibilidades a todos los empleados
- ✓ no se ve importarles mucho
- ✓ llevar y programar estas capacitaciones al sector rural para que la reciban los funcionarios
- ✓ Falta crear un plan de desarrollo que involucre a los colaboradores y respalde en parte su proceso formativo de acuerdo a sus resultados
- ✓ Falta brindar los espacios para que el personal pueda formarse
- ✓ Vincular en estos a los contratistas que los programas sean constantes
- ✓ No hay apoyo para provisionales y para formación personal, plan de bienestar e incentivos para el profesional provisional
- ✓ No hay preocupación por la motivación, metodología para la motivación
- ✓ Existen barreras personales y negligencia sostenida
- ✓ Para la alcaldía el desarrollo profesional y personal de todos los funcionarios es de gran interés

3. 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 los objetivos y estrategias de la empresa? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 6.33, donde se pudo evidenciar que aproximadamente:

- El 8% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.”
- El 6% tuvo como respuesta la (B): “En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa”.
- El 11% tuvo como respuesta la (C): “Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.”
- El 13% tuvo como respuesta la (D): “No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.”
- El 1% tuvo como respuesta la (E): “Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)”
- El 7% tuvo como respuesta la (F): “Hay demasiada centralización en la toma de decisiones.”
- El 13 de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 1% ABD, ADE, BDE, CEF
 - Con el 2% BE, BC, BDF, BD y DF
 - Con el 3% AE
- El 18% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10.
- El 3% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:
 - ✓ Las decisiones son tomadas siempre por los jefes de área y no se tiene en cuenta el concepto de los demás empleados
 - ✓ No tienen en cuenta la opinión desde la experiencia de los que trabajan en la alcaldía desde hace mucho tiempo

- ✓ En la mayoría de las veces no tienen en cuenta a los de la zona rural, pues somos los últimos en darnos cuenta de las cosas
- ✓ Muy poca comunicación
- ✓ No toman las decisiones en conjunto y apoyo interdependencias
- ✓ No hacen conocer la estructura y mecanismos de trabajo
- ✓ Algunas personas por ser nombradas, al contratista lo dejan a un lado
- ✓ La división entre áreas y falta de confianza lo que dificulta la comunicación, se debe mejorar la comunicación y confianza entre los trabajadores
- ✓ Falta mejorar el trabajo en equipo
- ✓ Para la toma de decisiones están los superiores en los cargos más altos
- ✓ No hay integración entre compañeros
- ✓ La jerarquía debe tener más en cuenta los objetivos de la administración, para así poder cumplir con cada una de las metas propuestas en el plan de desarrollo
- ✓ Falta sacar el espacio para comunicarse y organizar
- ✓ falta comunicación entre las áreas
- ✓ Existe desconocimiento de las funciones de cada individuo, procesos y procedimientos propios.
- ✓ Debido a las caracterizaciones y funciones en los puestos de trabajo del área de administración pública, no permite una interacción entre grupos de trabajo con áreas diferentes.
- ✓ Algunas áreas necesitan más de un profesional a cargo pues la toma de decisiones por lo general recae sobre una única persona, pues es la encargada de esa dependencia.

5. INFRAESTRUCTURA: ¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativo y productivo? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 6.29, donde se pudo evidenciar:

- El 4% tuvo como respuesta la (A), la cual especifica: “Las instalaciones no son seguras.”
- El 4% tuvo como respuesta la (B): “Las instalaciones no son funcionales.”
- El 1% tuvo como respuesta la (C): “Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.”
- El 11% tuvo como respuesta la (D): “Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos.”

- El 11% tuvo como respuesta la (E): “No hay preocupación en la Alcaldía por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos.”
- El 8% tuvo como respuesta la (F): “La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.”
- El 11% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 1% ABCDE, AEF, ABEG, ABCDEF, ABD, ABEF, ACE, DE, BCE, BG, BDG, BF, CD, CRP, DEF, EF
 - Con el 2% DF, BD
- El 16% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10.
- El 11% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Los elementos requeridos son muy escasos, En ocasiones se deben utilizar los equipos personales (equipo de cómputo)
- ✓ La casa de la cultura debería instalar cámaras, sistemas de alarma, arreglar la puerta principal, arreglar la chapa porque se han tenido inconvenientes de robo, revisar las instalaciones eléctricas, repartir los elementos de acuerdo a las necesidades del área
- ✓ Los profesores de campo no tienen transportes y se colocan los suyos no tiene gasolina para su desplazamiento;
- ✓ A las instalaciones falta iluminación y aire acondicionado
- ✓ El sitio de trabajo es demasiado pequeño para todos los funcionarios, hay hacinamiento, no hay ventilación y ruido es exagerado
- ✓ Algunas instalaciones se encuentran en mal estado (techos), falta parqueadero de motos
- ✓ Mejorar el tipo de salones y adecuarlos para ensayos y enseñanza de música; mejorar la calidad de instrumentos
- ✓ Falta diseñar espacios más funcionales que generen comodidad a la hora de realizar las diferentes actividades
- ✓ Se debe estudiar mejor las necesidades de cada área y brindar equipos necesarios para desarrollar las funciones
- ✓ Falta tener en cuenta las necesidades de las personas frente a su puesto de trabajo
- ✓ Tener un control del público que ingresa a la instalación, las oficinas son obsoletas, muy pocos baños para la cantidad de funcionarios y público en

- general que llega a la alcaldía
- ✓ Falta cámaras de seguridad, las mayas son muy bajas, las rejas son inseguras
 - ✓ El edificio debe tener la infraestructura adecuada para garantizar comodidad en los puestos de trabajo
 - ✓ Se dificulta el trabajo cuando no hay opciones de movilidad, se requiere disponer de más recursos y material de trabajo
 - ✓ Los elementos de trabajo tales como escritorios y sillas son obsoletos y poco funcionales; deben comprar sillas y escritorios.
 - ✓ No se cuenta con una distribución de espacios adecuados, se debe realizar e implementar una propuesta arquitectónica de distribución de espacios integral y acorde a las necesidades de la entidad.
 - ✓ Deficiencia en los servicios sanitarios en determinadas áreas y colocar aire acondicionado.
 - ✓ Falta áreas que permitan pausas, por ejemplo: Cafetín, al igual que tampoco existe un área de primeros auxilios en caso de una emergencia. Tampoco existen áreas para el desarrollo de actividades lúdicas que contribuyan a la integración y manifestación de otras habilidades.
 - ✓ Ser más compañeros a la hora de laborar (colaborar).

d) Dentro de las calificadas como Malo se presentaron 3 dimensiones (11%), las cuales fueron organizadas por rango, registrando al final otras causas y consideraciones expuestas por parte de los colaboradores así:

Tabla 12. Resultados de las dimensiones calificadas como MALO

DIMENSIÓN	RANGO	CUALITATIVA
10. RECONOCIMIENTO	5,58	MALO
11. MOTIVACIÓN	5,32	MALO
16. AUTOEVALUACIÓN	5,31	MALO

Fuente: Las autoras

De acuerdo con la tabla anterior esta es la caracterización de las dimensiones:

10. RECONOCIMIENTO: ¿A las personas que se distinguen en la Alcaldía, 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 manera? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 5.58, en donde se pudo evidenciar que aproximadamente:

- El 20% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Alcaldía.”
- El 12% tuvo como respuesta la (B), la cual específica: “No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la Alcaldía.”
- El 3% tuvo como respuesta la (C), la cual específica: “A la Alcaldía no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores.”
- El 15% tuvo como respuesta la (D), la cual específica: “Existe reconocimiento por parte de mi jefe, pero no de la Alcaldía.”
- El 9% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 1% ABC, ABD, CD Y BC
 - Con el 6% AB
- El 19% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10.
- El 9% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ Solo hay reconocimiento para los de carrera administrativa. Hay más reconocimiento por parte de otras dependencias, menos de la que se pertenece y de personas particulares más que del equipo de trabajo.
- ✓ Falta involucrarse en el tema, se ha tenido reconocimiento nacional y departamental pero no municipal
- ✓ Debería existir un sistema de reconocimiento a las labores destacadas
- ✓ Se debe mejorar salario, estabilidad laboral, respetar prioridad por tiempo
- ✓ Falta incentivar a aquellos trabajadores que sobresalen en su desempeño laboral: menciones, dinero, entre otros
- ✓ Hay que darle méritos a los que trabajan por alcanzar metas
- ✓ Por mucho que nos esforcemos no hay gratificación
- ✓ Falta crear un sistema de reconocimiento relevante para las personas que se destaquen por sus logros en cada área
- ✓ Cada uno trabaja por su lado
- ✓ Falta crear e implementar estímulos para los colaboradores tanto fijos como provisionales y/o contratistas
- ✓ Solo los de carrera administrativa se les premia cada año, falta igualdad, dar estímulos a provisionales y de contrato

- ✓ No existe un método para el reconocimiento del trabajo
- ✓ La Alcaldía por iniciativa propia debe establecer un programa de reconocimiento y así hacerlo por ley dentro del plan de incentivos que la misma ley establece.
- ✓ Se debe reconocer la labor de cada colaborador.

11. MOTIVACIÓN: ¿Considera usted que la alcaldía genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 5.32, donde se pudo evidenciar que aproximadamente:

- El 28% tuvo como respuesta la (A), la cual especifica: “La Alcaldía no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores.”
- El 12% tuvo como respuesta la (B): “La Alcaldía no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo”.
- El 4% tuvo como respuesta la (C): “Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan.”
- El 7% tuvo como respuesta la (D): “En general, las condiciones laborales de la Alcaldía son inadecuadas y no son motivantes”.
- El 8 de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 1% AC. AD,
 - Con el 2% AB
- El 20% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10.
- El 14% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ No hay reconocimiento del trabajo
- ✓ Cuando haya capacitaciones tener en cuenta a los trabajadores
- ✓ Aunque el personal de contrato se le paga por las actividades realizadas, en muchas ocasiones se empieza sin haber firmado contrato
- ✓ Crear mecanismos de motivación pues esto llevaría a mejor prestación del servicio

- ✓ Falta mejorar la comunicación, para mejor trabajo en equipo
- ✓ La motivación debería venir de los jefes de área, pero poco se ve
- ✓ Faltan herramientas adecuadas para desarrollar el trabajo
- ✓ Falta integración, no se presta atención, hay exclusión para los contratistas
- ✓ Falta más compromiso por parte de la alcaldía fiscalizando el proceso de cada trabajador para ayudarlo y motivarlo para que su trabajo sea cada vez mejor
- ✓ Un buen salario recompensa el rendimiento del individuo
- ✓
- ✓ No existe ningún estímulo adicional a lo que manda la ley
- ✓ Falta darles importancia a reuniones grupales programas deportivos, culturales donde todos podamos hacer parte
- ✓ La motivación aquí es de tipo individual y no desde la dirección cada uno sobresale por su propio esfuerzo
- ✓ Falta oficina de bienestar institucional para los trabajadores
- ✓ La infraestructura hace que sea poco motivante
- ✓ Mejorar los espacios y elementos de infraestructura como a la vez capacitar a los trabajadores por medio de seminarios y diplomados que permitan mantener a sus trabajadores y profesionales actualizados.
- ✓ Integrar a las personas a las actividades que se realizan según sea el cargo y no solo esperar que termine su contrato.

16. AUTOEVALUACION: ¿La alcaldía proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mí puesto de trabajo? Dentro del promedio evaluado esta dimensión obtuvo un rango de 5.31, donde se pudo evidenciar que aproximadamente:

- El 33% tuvo como respuesta la (A), la cual específica: “La Alcaldía no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo.”
- El 1% tuvo como respuesta la (B): “Existen métodos, pero no me interesa su aplicación.”.
- El 19 tuvo como respuesta la (C): “Los métodos no se han difundido ampliamente.”
- El 0% tuvo como respuesta la (D): “No me interesa la Autoevaluación.”
- El 8% de las respuestas dentro de las causas están vacías, pues su respuesta estuvo sobre 10.
- Dentro de las respuestas con varias opciones de respuesta en simultánea, se tiene que contestaron:
 - Con el 2% AC

- El 20% No marca causa alguna (NM), a pesar de la respuesta estar por debajo de 10.
- El 14% presenta otras causas (OT) donde aparecen las siguientes apreciaciones y recomendaciones:

- ✓ No la conozco, se debería socializar
- ✓ No se realiza ninguna autoevaluación, se debe enseñar al equipo de trabajo y enfatizar en su importancia
- ✓ Estos métodos no son frecuentes y casi nunca son difundidos
- ✓ No aplica para los contratistas quienes tienen que cumplir con lo estipulado en el contrato
- ✓ No hay método claro de autoevaluación
- ✓ Desarrollar plan de autoevaluación para cada puesto
- ✓ Debería existir un formato de autoevaluación y aplicarse con el fin de verificar las competencias de cada uno.
- ✓ se debe implementar un método para la autoevaluación en cada puesto de trabajo

Los resultados antes descritos, se socializan a todos los servidores de la Alcaldía de Bugalagrande para que conozcan el diagnóstico del Clima Organizacional de la institución, según los datos arrojados por la herramienta de medición.

El Clima Organizacional de la Alcaldía del municipio de Bugalagrande Valle, según los resultados de la aplicación de la encuesta para la vigencia 2017 consolidados en la (tabla 9) de este documento, muestra una entidad que es percibida por sus servidores (63%) como parcialmente favorable, esto según los resultados de la aplicación de la encuesta que midió 27 variables o dimensiones que afectan e inciden el clima organizacional de la entidad, de las cuales el 52% de las variables fueron calificadas dentro del rango aceptable, las cuales aparecen sombreadas en amarillo, y el 11% como buenas que son las que aparecen subrayadas en color verde en esta tabla.

En el consolidado (tabla 9) también se interpretan debilidades en el clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande, al presentarse un 26% de las dimensiones calificadas como REGULARES (color naranja), además de las variables que fueron calificadas como MALAS (color rojo) y que representan el 11% de las dimensiones evaluadas. Es decir que se debe trabajar en mejorar y fortalecer el comportamiento de las variables

que aparecen subrayadas en color naranja y rojo a saber: Plan estratégico de desarrollo, estructura organizacional, infraestructura, cooperación, inducción y capacitación, compensación, desarrollo personal y profesional, reconocimiento, motivación y autoevaluación.

Es importante precisar que las variables antes descritas que afectan el clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande según los resultados de la encuesta aplicada ya habían sido identificadas en el diagnóstico inicial que se hizo en la inmersión en el campo de estudio, donde se señalaron dentro de las debilidades encontradas varias de ellas y otras que retroalimentan el diagnóstico, así:

Tabla 13. Retroalimentación del diagnóstico del Clima Organizacional 2017

Resultados de la encuesta / Variables por Mejorar	Inmersión en el campo de estudio / Variables por Mejorar (debilidades encontradas)	Retroalimentación del Diagnóstico del Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande
Plan estratégico de desarrollo	Plataforma estratégica	Plan estratégico de desarrollo
Estructura Organizacional	Estructura organizacional	Estructura Organizacional
Infraestructura		Infraestructura
Cooperación		Cooperación
Inducción y Capacitación	Inducción y reinducción	Inducción y Capacitación
Compensación		Compensación
Desarrollo Personal y Profesional	Capacitación (necesidades)	Desarrollo Personal y Profesional
Reconocimiento		Reconocimiento
Motivación	Motivación para todos	Motivación
Autoevaluación		Autoevaluación
	Evaluaciones de desempeño	Evaluaciones de desempeño
	Creación del proceso gestión talento humano	Creación del proceso gestión talento humano
10 variables por mejorar	7 variables por mejorar	12 variables por mejorar

Fuente: Las autoras

Se debe tener en cuenta que aunque la retroalimentación del diagnóstico indica que se deben intervenir para mejorar 12 variables, no quiere decir esto que se descuiden o dejen de lado las otras variables evaluadas en la encuesta de medición del clima que afectan el mismo y que en su cualificación quedaron marcadas en color amarillo o verde,

es decir aceptables y buenas, porque aun estas deben también ser fortalecidas y trabajadas para que dentro del proceso de mejora continua se logre una articulación de todas las dimensiones que inciden en el clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande.

En la socialización que se hace de este diagnóstico a los trabajadores de la entidad, los mismos se presentaron muy satisfechos con los resultados ya que ven reflejadas sus respuestas a la encuestas, esa ha sido la opinión general de muchos, también se presenta una interpelación al diagnóstico por parte del profesional de servicios administrativos, quien hace las veces de talento humano en la entidad, quien manifiesta en su apelación que gran parte de las inconformidades obedecen a que la mayoría de los encuestados son personal de contrato –según su apreciación-, y que a ellos la entidad no les puede incluir en las actividades de capacitación, motivación e incentivos, porque esto por norma solo aplica para los de carrera administrativa. Al respecto, se le explica al doctor que no se puede omitir la aplicación de la encuesta al personal de contrato, ya que superan en una proporción superior al 100% al personal de planta de la alcaldía, siendo la proporción 45 de planta contra 86 de contrato, destacando que del total del personal de planta contestaron la encuesta un 73% y de contrato contestaron un 69%; lo cual evidencia que los resultados de la encuesta solo obedecen a la percepción que tienen los servidores de la Alcaldía del clima organizacional de la misma, independientemente de su tipo de vinculación bien se planta o contrato, resaltando que las actividades de bienestar e incentivos, capacitaciones y demás si se pueden extender a los de contrato a través de apalancamientos externos que permitan financiar este tipo de actividades para todos.

8.2. Fase 2: Relación del clima organizacional con el funcionamiento de la entidad

Esta fase inicia con la revisión de todos los informes de evaluación y seguimiento a la gestión de la administración para verificar en ellos la influencia del Clima Organizacional en los resultados y cumplimiento de metas que muestra la entidad para las vigencias

2012 a 2017 que es el escenario de estudio, para ello se solicita a la administración municipal los siguientes informes, para cuya respuesta es la siguiente:

Tabla 14. Seguimiento a la información solicitada

INFORMES DE GESTIÓN Y RESULTADOS A EVALUAR	ESTADO DE LA INFORMACIÓN	
	ENTREGADO	NO DISPONIBLE
Plan de Desarrollo 2012 -2015 y 2016-2019	X	
Rendición de cuentas 2012 a 2016	X	2012 a 2013
Informe satisfacción de usuarios 2012-2017		X
Evaluación anual del SCI 2012 a 2017	X	2012 a 2014
Evaluación de indicadores de gestión vigencias 2012 a 2017		2012 a 2016
Convención sindical vigente	X	
Estudio de clima organizacional anterior 2014	X	
Comité de convivencia laboral –Actas-	X	
Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo – COPASST – Actas-	X	
Estado de procesos disciplinarios	NO TIENEN COMITÉ	

Fuente: Las autoras

Plan de Desarrollo: el documento Plan de Desarrollo es la herramienta que todo mandatario local debe elaborar al iniciar su mandato con el objeto de que este Plan se convierta en la carta de navegación que oriente su gestión hacia el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en su programa de gobierno o plan de campaña.

Al revisar los dos planes de desarrollo que estuvieron vigentes para el periodo de evaluación de esta investigación se encuentra que, en los dos, es prioridad del gobierno municipal mantener a sus trabajadores motivados, así:

Tabla 15. Planes de Desarrollo y su vinculación con el Clima Organizacional

Plan de Desarrollo	2016-2019 Bugalagrande Avanza	2012-2015
Sector	Fortalecimiento Institucional	
Objetivo Específico	Mejorar la capacidad operativa y funcional del ente territorial en las áreas administrativas y financieras, mejorando las herramientas de planificación, seguimiento y evaluación, con el fin de obtener la sostenibilidad económica y brindar a la comunidad servicios con eficiencia, eficacia y transparencia.	
Política	Mejorar la capacidad financiera y administrativa del municipio	
Estrategia – N°15-	Fortalecer el Talento Humano y mejorar el Clima Organizacional.	

Fuente: Las autoras

Al respecto de *las acciones emprendidas para fortalecer y mejorar el Clima organizacional*, por cada uno de los líderes que estuvo al frente de la entidad durante el periodo de vigencia del respectivo Plan de Desarrollo, se pueden evidenciar en el cuadro donde se muestran los informes de rendición de cuentas, allí se especifica las acciones desarrolladas para cada vigencia, según los contenidos de los informes que están disponibles para consulta.

Informe de Rendición de Cuentas: Este es un informe que por ley todos los mandatarios locales deben presentar a la comunidad y entes de control, donde especifican las acciones desarrolladas durante su administración en el año inmediatamente anterior, para que los participantes conozcan de su gestión y generen las preguntas, inquietudes y observaciones a que haya lugar con el fin de mejorar los resultados alcanzados y tener en cuenta sus sugerencias y aportes.

Es importante precisar que los informes de rendición de cuentas para las vigencias 2012 a 2013 no estaban disponibles en los archivos de la alcaldía, según reporte escrito enviado por ellos, por eso no se pudo hacer análisis de estos documentos, tampoco se analiza la rendición de cuentas del año 2017, porque está aún no se ha presentado a la comunidad y están en el tiempo que les da la ley para hacerlo, así que esta información tampoco fue sometida a estudio. En tal sentido se entra a revisar la información

disponible respecto a la presentación de este informe para las vigencias 2014, 2015 y 2016, así:

Tabla 16. Rendición de cuentas y el clima organizacional años 2014-2015-2016

Rendición de Cuentas	2014	2015	2016
Acciones que afectan e inciden en el Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande	Estudio de clima organizacional		Elaboración de un Plan Estratégico
	Plan de capacitaciones para funcionarios de carrera y libre nombramiento -PIC-	Plan de capacitaciones -PIC-	Plan de capacitaciones -PIC-
	Préstamo para Vivienda a 5 trabajadores oficiales -convención sindical-	Préstamo para 1 trabajador oficial - convención sindical-	
	Plan de Bienestar Social e Incentivos	Plan de Bienestar Social e Incentivos	Plan de Bienestar Social e Incentivos
	Plan de salud ocupacional –entrega de 25 sillas reclinables para mejorar postura-	Plan de Salud Ocupacional	Plan de Salud Ocupacional
	Dotación a empleados oficiales		
	Entrega de camisetas institucionales a personal de planta de la entidad		
	Cuentan con un SAC –Sistema de Atención a la Comunidad- que funciona para recibir PQR, pero solamente con lo relacionado con la prestación de servicios de salud.		
	1 profesional de comunicaciones para difundir información avances y gestión de la alcaldía – páginas web y redes sociales-.		
Intervención de la comunidad, inquietudes, necesidades.	No reporta	No reporta	Las reporta todas, pero las mismas tienen que ver todas solo con temas de infraestructura.

Fuente: Las autoras

Luego de revisar los Informes de rendición de cuentas de las vigencias 2014, 2015 y 2016, no se evidencia que el clima organizacional haya sido una inquietud para la comunidad, ni que la misma haya reclamado por una mala atención por los servicios ofertados por la alcaldía, lo que sí se puede destacar es que según lo contemplado en los contenidos de los informes presentados, la vigencia en que más acciones se

desarrollaron para mejorar el clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande fue el año 2014, según los resultados que muestra la tabla anterior.

Informe de Satisfacción de Usuarios: Según información suministrada por la secretaria de gobierno, la alcaldía nunca ha tenido una oficina o dependencia que se encargue de atender las necesidades, quejas e inquietudes de los usuarios de la Alcaldía, que si la entidad preocupada por atender esta necesidad ha vinculado personal y ha realizado algunas adquisiciones para esta función, pero falta organizar el funcionamiento del proceso como tal y asignarles un espacio dentro del edificio de la institución.

Lo único que se mide en satisfacción es la de los usuarios del servicio de salud, que se realiza a través del SAC –Sistema de Atención a la Comunidad- que funciona en el primer piso de la Alcaldía.

Teniendo en cuenta lo anterior, es imposible medir la satisfacción de los usuarios de la alcaldía, saber si ellos se han quejado de la atención o los servicios prestados por la Alcaldía municipal, en la medida en que no se tienen datos disponibles para ninguna de las fechas objeto de estudio.

Informe Evaluación Anual del Sistema de Control Interno –SCI-: Este es un informe que debe realizar la Oficina de control interno de toda entidad pública o quien haga sus veces, donde de manera anual se evalúa el comportamiento de la entidad durante la vigencia inmediatamente anterior respecto a los componentes e indicadores de madurez del Modelo Estándar de Control Interno –MECI-; según información suministrada por la oficina asesora de control interno de la Alcaldía para las vigencias 2012 a 2013, no se realizó este informe por tanto no hay disponibilidad de la información para esas vigencias.

Respecto a la información que si está disponible de las vigencias 2014 a 2016 (2017 aún está en periodo de elaboración), se puede evidenciar que desde el 2014 se reconoce en la evaluación anual del sistema de control interno que la entidad debe:

- Seguir mejorando en el aspecto de talento humano
- Tener definida la necesidad de contar con un área de atención al ciudadano
- Contar con una estrategia de comunicación interna y externa que permita el flujo de la información en las diferentes áreas.
- Diseñar los indicadores para medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos.

Estos aspectos identificados por mejorar en el 2014, hoy en la encuesta de medición del clima aplicada en el 2017 siguen vigentes, es decir, no se han mejorado, o no en el nivel esperado por los trabajadores y clientes internos.

En los Informes de Evaluación del SCI del año 2015 y 2016, en el análisis del primer factor del MECI (el entorno de control), el cual analiza aspectos básicos de la entidad, como son: el comportamiento de la alta dirección, los lineamientos éticos, las políticas para el desarrollo del talento humano, la plataforma estratégica de la entidad, allí se encuentra en las acciones propuesta para mejorar para la entidad, acciones puntuales identificadas con el clima y la cultura organizacional de la alcaldía, así:

- Adoptar una cultura organizacional propia, así como un código de ética y contar con un manual de funciones y competencias laborales.
- Contar en su forma básica con programas de bienestar, inducción, reinducción, planes de incentivos y un plan institucional de formación y capacitación.
- Tener una alta dirección que conozca las funciones legales de la entidad y la importancia de su papel en el cumplimiento de las mismas.
- *Realizar la medición del clima laboral* y desarrollar programas para preparar al pre pensionado para el retiro de su servicio.

A su vez, en la evaluación del 2015 del segundo factor del MECI, nuevamente se resalta la necesidad de mejorar con otras palabras, pero los mismos aspectos referenciados en la evaluación del 2014, los cuales concuerdan con las necesidades identificadas en el 2017 por las personas que aplicaron el instrumento de medición del clima organizacional, así:

- Aplicar los lineamientos establecidos en la normatividad vigente, relacionados con la atención al ciudadano.
- Poseer mecanismos para la recolección de sugerencias, quejas, peticiones, reclamos o denuncias de las partes interesadas, así como un seguimiento a la respuesta y trazabilidad de la información.

Esto obedece a un principio general y es que nunca se va a saber cómo se está prestando el servicio, si el cliente que es quien lo recibe no tiene la oportunidad de expresar su opinión al respecto. En tal sentido tampoco se puede conocer si la prestación del servicio a la comunidad está siendo afectada por las diferentes variables que influyen en el comportamiento del personal de la Alcaldía.

En cuanto a la revisión del Informe de Evaluación del SCI de la entidad para las vigencias 2014, 2015 y 2016, se evidencia según los resultados alcanzados en la evaluación del Modelo Estándar de Control Interno -MECI- y específicamente los del primer factor que es el que tiene que ver con la gestión y administración del talento humano de la entidad, el compromiso de la alta dirección y su planeación estratégica, que los resultados alcanzados por la Alcaldía para cada vigencia son directamente influenciados por el clima organizacional de la entidad, tan es así, que en la medida en que se va aplicando alguna de las acciones de mejora propuestas, se va identificando de manera puntual las necesidades de los trabajadores.

En el 2015 y en el 2016, no se habla de “seguir mejorando en el aspecto de talento humano”, ya para los siguientes años, se describen unas acciones de mejora más puntuales de medir el clima, de mejorar la cultura, las cuales de acuerdo con las acciones desarrolladas por la administración para cada vigencia han permitido mejorar el puntaje alcanzado para cada año, el cual viene en ascenso, así:

Tabla 17. Informe de Evaluación del SCI de la entidad para las vigencias 2014, 2015 y 2016

EVALUACIÓN DEL MECI POR FACTOR	2014	2015	2016
ENTORNO DE CONTROL	2,3	2,54	3,42
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	3,5	3,43	4,09
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	2,2	3,28	4,03
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	1,94	2,77	5
SEGUIMIENTO	2,91	2,82	4,69
INDICADOR DE MADUREZ DEL MECI	39,25%	49,2%	81,13%

Fuente: Oficina de Control Interno Alcaldía de Bugalagrande – Valle

Informe de Evaluación de Indicadores de Gestión para las vigencias 2012 a 2017:

Según información suministrada por el actual asesor de control interno de la entidad para las vigencias 2012 a 2016 no se posee información que permita demostrar que la entidad realiza seguimiento a indicadores para esa época, por tanto, a la fecha se empieza a trabajar en la elaboración del informe de evaluación de indicadores para la vigencia 2017.

Convención Sindical Vigente: al respecto existe una convención colectiva de trabajo suscrita entre la administración del municipio de Bugalagrande y SINTRAENTEDDIMCCOL subdirectiva seccional Bugalagrande, firmada el 01 de junio de 2017, donde se evidencia que para los trabajadores oficiales que hacen parte de este sindicato es una necesidad apremiante, el acordar con la administración una serie de estímulos que motiven y compensen la labor desempeñada por ellos en la alcaldía, extendiendo aun dichos beneficios no solo al colaborador inicial sino también a sus familias, con el objeto de mantener de alguna manera nivelado el equilibrio, trabajo – vida, esos logros sindicales orientados al fortalecimiento del clima laboral se ven reflejados en la convención en aspectos tales como:

- Ascensos, nombramientos y traslados para que los mismos sean bajo los criterios de antigüedad, idoneidad, responsabilidad y experiencia.
- Nombramiento de un Tribunal Laboral que se encargue de resolver problemas que surjan de las relaciones de trabajo tales como; conflictos, sanción o despido.

- Auxilio para lentes y monturas.
- Procedimiento para garantizar el debido proceso, el derecho de defensa y la estabilidad en el empleo
- Sistema de gestión y seguridad en salud en el trabajo
- Incremento salarial
- Festividades decembrinas
- Auxilios educativos para el trabajador y sus familias
- Fondo especial de vivienda
- Fondo de salud solidaria
- Auxilio económico por nacimiento de hijos
- Auxilio por fallecimiento miembro del grupo familiar
- Auxilio por fallecimiento del trabajador
- Jornada laboral
- Dotación.

Estudio de Clima Organizacional anterior: la administración municipal contrata en el año 2014 la elaboración de un estudio de clima laboral que se aplicó a 36 colaboradores de la alcaldía (ver tabla 3). Para efectos de hacer más práctica la visualización de los resultados de cada variable evaluada, se coloreo en verde las variables que los trabajadores marcaron como de acuerdo o totalmente de acuerdo, en un porcentaje mayor al 70% de los ítem indagados para cada variable, es decir, en la variable orientación organizacional consta de 9 preguntas o ítems de esas 8 fueron contestadas por la mayoría de los encuestados como de acuerdo, lo que quiere decir que el 89% de los encuestados está satisfecho o de acuerdo con esta variable.

Según los resultados de la tabla 3 expuesta anteriormente, se muestra la medición del clima organizacional para la vigencia 2014, donde se puede observar que los trabajadores estaban de acuerdo con la mayoría de las variables de la administración, excepto con la administración del Talento Humano, cuyo resultado fue el más bajo.

En cuanto a los resultados de la variable “Administración del Talento Humano”, los ítems que dieron un resultado muy bajo fueron los que tienen que ver con procesos de inducción, donde el 69,44% está en desacuerdo, capacitación donde el 61,11% está en desacuerdo, insatisfacción con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad 30,56%, incentivos laborales 72,22% en desacuerdo, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 18. Estudio de Clima Organizacional Alcaldía de Bugalagrande año 2014

PREGUNTA	CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
Siento que estoy ubicado(a) en el empleo de acuerdo con mis conocimientos y mis habilidades.	Totalmente de acuerdo	22	61,11%	88,89%
	De acuerdo	10	27,78%	
	En desacuerdo	3	8,33%	
	Totalmente en desacuerdo	1	2,78%	
	Total	36	100%	
Generalmente la persona que se vincula a la dependencia recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	En desacuerdo	13	36,11%	69,44%
	Totalmente en desacuerdo	12	33,33%	
	De acuerdo	8	22,22%	
	Totalmente de acuerdo	3	8,33%	
	Total	36	100%	
La capacitación es una prioridad en la dependencia.	En desacuerdo	11	30,56%	61,11%
	Totalmente en desacuerdo	11	30,56%	
	De acuerdo	8	22,22%	
	Totalmente de acuerdo	6	16,67%	
	Total	36	100%	
Estoy satisfecho(a) con las actividades de bienestar que se realizan en la dependencia.	En desacuerdo	11	30,56%	
	De acuerdo	10	27,78%	
	Totalmente en desacuerdo	8	22,22%	
	Totalmente de acuerdo	7	19,44%	
	Total	36	100%	
En la dependencia se incentiva al funcionario cuando alcanza sus objetivos o metas.	Totalmente en desacuerdo	15	41,67%	72,22%
	En desacuerdo	11	30,56%	
	De acuerdo	5	13,89%	
	Totalmente de acuerdo	5	13,89%	
	Total	36	100%	
En la dependencia otorgan los encargos a las personas que lo merecen.	De acuerdo	16	44,44%	66,67%
	En desacuerdo	8	22,22%	
	Totalmente en desacuerdo	8	22,22%	
	Totalmente de acuerdo	4	11,11%	
	Total	36	100%	

Fuente: Estudio de Clima Organizacional Alcaldía de Bugalagrande año 2014

Es importante precisar que aunque en la evaluación del clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande realizada en el año 2014 sólo se tuvo en cuenta la medición de 7 variables, dentro de ellas se encuentran inmersas muchas de las dimensiones que se desagregaron en la herramienta que se utilizó para medir el clima en el año 2017, es por ello que aunque en la tabulación de resultados del 2014, solo aparece en rojo la variable “Administración del talento humano” ésta al revisar la encuesta encierra las

dimensiones autoevaluación, motivación, reconocimiento, inducción y capacitación y compensación que fueron evaluadas por separado en la herramienta aplicada en el 2017, lo mismo sucede con la misión que hace parte de la variable orientación organizacional del 2014, y la dimensión comunicación participativa que hace parte de la variable comunicación e integración del 2014.

Es por ello, que, si se revisa en detalle cada una de las variables evaluadas en el año 2014, se encuentra con que no todos los criterios a evaluar dieron en verde que significa de acuerdo o satisfecho, en tal sentido, se encuentra que existen preguntas que dieron en rojo y que hoy coinciden con la insatisfacción o descontento que se muestra en las variables medidas en la encuesta aplicada en el 2017 para evaluar el clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande, así:

Tabla 19. Comportamiento dimensiones en los estudios de clima 2014 vs. 2017

DIMENSION	RESULTADO	CUALITATIVA
22. LIBRE ASOCIACION	8,42	BUENO
25. GRUPOS INFORMALES	8,81	BUENO
27. INFORMACION	8,55	BUENO
1. MISION	7,26	ACEPTABLE
4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	7,31	ACEPTABLE
7. LIDERAZGO	7,07	ACEPTABLE
8. RELACIONES INTERPERSONALES	7,26	ACEPTABLE
14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	7,04	ACEPTABLE
15. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	7,19	ACEPTABLE
17. SOCIALIZACIÓN	7,31	ACEPTABLE
18. BALANCE VIDA-TRABAJO	7,38	ACEPTABLE
19. ETICA	7,90	ACEPTABLE
20. NORMAS	7,93	ACEPTABLE
21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	7,25	ACEPTABLE
23. SOLUCION DE CONFLICTOS	7,59	ACEPTABLE
24. IDENTIDAD	7,65	ACEPTABLE
26. TRABAJO EN EQUIPO	7,38	ACEPTABLE
2. PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO	6,45	REGULAR
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6,33	REGULAR
5. INFRAESTRUCTURA	6,29	REGULAR
6. COOPERACION	6,40	REGULAR
9. INDUCCION Y CAPACITACION	6,81	REGULAR
12. COMPENSACION	6,45	REGULAR
13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	6,34	REGULAR
10. RECONOCIMIENTO	5,58	MALO
11. MOTIVACION	5,32	MALO
16. AUTOEVALUACION	5,31	MALO

Fuente: las autoras

La tabla antes expuesta nos muestra los resultados de la evaluación del clima organizacional para la Alcaldía de Bugalagrande realizada en el año 2017 producto de esta investigación, las dimensiones que aparecen sombreadas en color azul, son variables que afectan el clima organizacional y que en la evaluación que realizada en el año 2014 fueron identificadas en color rojo, es decir que estaban por mejorar, algunas de ellas como la Misión y la comunicación participativa, lograron hacerlo pasando de rojo a amarillo en su ponderación, otras como la inducción, la capacitación y la compensación, están en proceso de mejora pero no han logrado mayor evolución, y otras como el reconocimiento, la motivación y la autoevaluación siguen igual que en el 2014, esto según los datos que arrojaron las encuestas diligenciadas por los colaboradores de la Alcaldía.

Este análisis permite identificar las dimensiones sobre las que se debe centrar la atención para poder mejorar el clima laboral de la alcaldía de Bugalagrande, ya que las mismas en sus respectivas evaluaciones han mantenido un comportamiento que las hace estar vigentes en la percepción de los trabajadores que tanto en el 2014, como en la encuesta del 2017 las identifican como aspectos por mejorar, estas son:

- Misión
- Comunicación participativa
- Inducción y capacitación
- Compensación
- Reconocimiento
- Motivación
- Autoevaluación

Comité de Convivencia Laboral: Según solicitud realizada a la alcaldía se pudo tener acceso solo a la Actas de los comités de convivencia laboral celebrados en los años 2016, donde se puede evidenciar que la entidad tiene afectaciones en su clima organizacional, lo cual se ve reflejado en:

- En reunión del mes de junio de 2016 se tocó el tema de dos trabajadores que tienen problemas personales que ya han trascendido a lo laboral.
- En reunión en el mes de septiembre se tocó el tema de acoso laboral, el cual es enviado para sanción disciplinaria por parte de la personería a la secretaria de gobierno, quien lo devuelve informando que no es este despacho el competente para esta acción, ya que el control interno disciplinario se encuentra en cabeza del señor alcalde.
- En reunión del mes de octubre el comité revisa el caso de acoso que fue presentado por el Sindicato a la Personería.

Es importante resaltar a este respecto según lo que se pudo verificar en las actas, que el comité ha iniciado acciones para capacitar al personal para que aprendan en qué consiste el acoso laboral y han diseñado a su vez, una serie de formatos a través de los cuales los trabajadores pueden interponer sus quejas de acoso y sugerencias al comité.

Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo –COPASST-: Se pudo constatar en las actas de los COPASST de los años 2016 a 2017, que para los miembros de este comité es una necesidad sentida, la reubicación de las oficinas por problemas de ruido y congestión de muchas personas de diferentes procesos en un solo espacio como sucede con la oficina de tránsito, inspección de policía y servicios administrativos que están en el mismo lugar, esto no solo genera problemas de salud en el trabajo, sino también afecta el clima laboral del colaborador, porque afecta su capacidad de concentración, perturba su tranquilidad y por ende incide de manera negativa en su rendimiento dentro de la organización.

Los miembros del comité están en constante capacitación y formación en cuanto a normatividad y procesos de implementación de las acciones y competencias propias del COPASST, en ellas han aprendido a identificar los posibles riesgos a que están expuestos en sus zonas de trabajo y que no solo pueden afectar su integridad física, sino también su desempeño laboral, es ahí donde las acciones que lleve a cabo el COPASST, sirven también para mejorar y fortalecer las condiciones del trabajador, su

ambiente de trabajo y la percepción que los mismos tengan de su espacio dentro de la organización.

Para ello se programaron en diciembre del año 2017 unas visitas para este año a las diferentes dependencias, con el fin de verificar en qué condiciones laborales se encuentran los colaboradores de la Alcaldía, cómo están sus herramientas de trabajo y qué requieren para mejorar su entorno de trabajo, lo cual contribuye a su vez a fortalecer y mejorar el clima organizacional en la Alcaldía.

Estado Procesos Disciplinarios: según información suministrada por la secretaria de gobierno, la entidad no cuenta con comité de control interno disciplinario, esta competencia está en cabeza del señor alcalde y él no la ha delegado en nadie, en tal sentido, la institución no cuenta ni ha contado nunca con un comité que se encargue de dirimir las controversias que se presentan cuando se agotan las instancias del diálogo y medidas preventivas de que hace uso el comité de convivencia laboral, es decir, en caso de algún problema o conflicto entre colaboradores de la alcaldía, si el problema no puede ser resuelto por el comité de convivencia laboral, la situación queda en el aire sin resolver, porque no existe una instancia sancionatoria que castigue a aquel servidor que haya incurrido en una falta.

Es imposible para esta investigación conocer cuáles son las faltas disciplinarias más recurrentes en los servidores de la alcaldía y qué las motiva, porque no se hace un seguimiento de las mismas y no hay información al respecto.

Para concluir la fase dos de la investigación se consolida en el siguiente cuadro las variables que fueron identificadas en la revisión de cada uno de los informes, actas y documentos requeridos, como factores que influyen en el clima organizacional e inciden en el desempeño laboral y por ende en los resultados alcanzados por la Alcaldía para cada vigencia, según los estándares nacionales para las empresas públicas. Se destaca entonces la relación directa que existe entre el clima organizacional y el funcionamiento de la entidad, en la medida en que como se evidencia en los informes antes descritos,

en la medida en que la entidad ha generado acciones para mejorar su clima organizacional, proporcional a ello han ido mejorando el resultado en sus indicadores y metas, enfatizando que el estado actual puede ser aún mejor, con base en las acciones que la administración decida emprender al respecto, luego que los trabajadores le presenten su propuesta de plan de mejoramiento.

Tabla 20. Factores que influyen en el Clima organizacional e inciden en su desempeño

NOMBRE DEL INFORME	VARIABLE IDENTIFICADA	REPETIDAS
Estudio Clima Organizacional 2014 versus 2017 dimensiones REITERATIVAS	MISIÓN	
	COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	INFORME SCI
	INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	INFORME SCI
	COMPENSACIÓN	
	RECONOCIMIENTO	INFORME SCI
	MOTIVACIÓN	INFORME SCI
	AUTOEVALUACIÓN	INFORME SCI
Informe Evaluación Anual del Sistema de Control Interno –SCI–:	FORTALECER TALENTO HUMANO	
	CONTAR CON AREA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	
	MEDICION DE INDICADORES	
Comité de Convivencia Laboral	RELACIONES INTERPERSONALES	SINDICATO
	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	SINDICATO
Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo -COPASST-	INFRAESTRUCTURA (Incumplimiento de norma 2m2)	SINDICATO
	HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	SINDICATO

Fuente: Las autoras

Es importante precisar al respecto de la tabla anterior, que existen variables que se identifican de manera repetitiva en varios informes o documentos y por eso se ubica una columna al finalizar el cuadro, donde indica cuales de ellas son repetidas y por quien son nuevamente señaladas como importantes dentro de este proceso.

Son entonces las variables relacionadas en el cuadro anterior, las que se identifican que están afectando el clima organizacional de la entidad y generando a su vez una influencia negativa en los resultados alcanzados hasta ahora por la administración, en

cuanto a cumplimiento de metas e indicadores y estándares establecidos por el gobierno nacional, para las empresas públicas.

Estos resultados se deben a que en la medida en que el trabajador no conoce lo que hace su entidad, no está informado permanentemente de los procesos y labores que se llevan a cabo en la organización, desde el momento de su ingreso no recibe la inducción y capacitación requerida, no tiene ningún tipo de estímulo ni motivación aparte de las actividades de bienestar que son solo para los de planta y su única compensación por la labor realizada es su salario, trabaja en un espacio reducido inferior a lo que dice la norma, expuesto a ruidos y deficiencias físicas, que lo someten a una situación de estrés que lo hacen muchas veces sin querer, participe o receptor de problemas interpersonales y conflictos laborales al interior de la entidad, todo esto genera un ambiente laboral poco propicio para que una entidad produzca en 100% o por lo menos funcione de acuerdo a los parámetros nacionales que se tienen establecidos por el gobierno para este tipo de organizaciones; de allí surge la necesidad de elaborar un Plan de Mejora que permita renovar las condiciones del entorno laboral tanto para el trabajador como para la entidad, para así lograr unos mejores resultados en cuanto a funcionamiento y productividad en la organización.

Los resultados de esta fase de relación del clima organizacional con el funcionamiento de la entidad fueron socializados a los trabajadores de la alcaldía y al equipo de trabajo que ha apoyado e intervenido en la ejecución del proyecto, quienes hicieron los siguientes aportes:

- Se debe tener en cuenta dentro de la dimensión de Infraestructura que afecta el clima organizacional de la Alcaldía los siguientes aspectos: Mobiliario para archivo, sillas ergonómicas, Iluminación, reubicación personal de contrato en espacios óptimos, crear acceso a discapacitados, revisión de cargas eléctricas de toda la entidad, contemplar red alterna de energía, zona de parqueo para trabajadores, adquirir un tanque de almacenamiento de aguas para la institución.

- Dentro de la variable desarrollo personal y profesional que afecta el clima organizacional de la alcaldía de Bugalagrande, incluir la conformación de grupos informales dentro de la entidad para los trabajadores –deportes, danza-, retomar las pausas activas, construir y/o adecuar un espacio físico dentro de la alcaldía para el consumo de alimentos, una especie de cafetería, retomar el contrato de fotocopias para que éstas se tomen dentro de la entidad y no en la calle, implementar acciones en promoción y prevención en salud mental – estudio de manejo de estrés-.

8.3. Fase 3: Análisis e interpretación de resultados

8.3.1. Análisis General

Luego de los aportes realizados en la socialización de la fase dos de este proyecto, nuevamente se alimenta la matriz para retroalimentar el diagnóstico del Clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande, quedando de la siguiente manera:

Tabla 21. Matriz de retroalimentación del diagnóstico del Clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande

Resultados de la encuesta de medición del Clima / Variables por Mejorar	Inmersión en el campo de estudio / Variables por Mejorar (debilidades encontradas)	Variables identificadas en la fase 2 por intervenir	Retroalimentación del Diagnóstico del Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande
Plan estratégico de desarrollo	Plataforma estratégica		Plan estratégico de desarrollo
Estructura Organizacional	Estructura organizacional	Estructura organizacional (Misión)	Estructura Organizacional
Infraestructura		Infraestructura	Infraestructura
Cooperación			Cooperación
Inducción y Capacitación	Inducción y reinducción	Inducción y Capacitación	Inducción y Capacitación
Compensación		Compensación	Compensación
Desarrollo Personal y Profesional	Capacitación (necesidades)		Desarrollo Personal y Profesional

Reconocimiento		Reconocimiento	Reconocimiento
Motivación	Motivación para todos	Motivación	Motivación
Autoevaluación		Autoevaluación	Autoevaluación
	Evaluaciones de desempeño		Evaluaciones de desempeño
	Creación del proceso gestión talento humano	Fortalecer talento humano	Creación del proceso gestión talento humano
		Comunicación Participativa	Comunicación Participativa
		Higiene y salud ocupacional	Higiene y salud ocupacional
		Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales
		Solución de conflictos	Solución de conflictos
10 variables por mejorar	7 variables por mejorar	12 variables por mejorar	16 variables por mejorar

Fuente: las autoras

Del cuadro anterior, se puede inferir que se pasaron de 12 a 16 variables que afectan el clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande, las cuales es necesario entrar e intervenir si se quiere mejorar el estado inicial encontrado, esto según los aportes que se han hecho en las diferentes jornadas con el equipo de trabajo, y en las socializaciones que se han realizado a todo el personal de la entidad.

Las variables que afectan el clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande según los resultados de la encuesta de medición del clima, los resultados del diagnóstico inicial de inmersión al campo de estudio y los aportes hechos por los diferentes colaboradores de la entidad son:

Tabla 22. Variables que afectan el clima organizacional año 2017

Variables que afectan el Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande	Calificación en la Encuesta de Medición del Clima
Plan estratégico de desarrollo	REGULAR
Estructura Organizacional	REGULAR
Infraestructura	REGULAR
Cooperación	REGULAR
Inducción y Capacitación	REGULAR
Compensación	REGULAR
Desarrollo Personal y Profesional	REGULAR
Reconocimiento	MALO
Motivación	MALO
Autoevaluación	MALO
Evaluaciones de desempeño	ACEPTABLE
Comunicación Participativa	ACEPTABLE
Higiene y salud ocupacional	ACEPTABLE
Solución de conflictos	ACEPTABLE
Relaciones interpersonales	ACEPTABLE
15 variables por mejorar	

Fuente: Las autoras

Es importante precisar que se pasó de 16 a 15 variables dado que la propuesta por los trabajadores llamada creación del proceso gestión talento humano, se deja como una recomendación de este proyecto, ya que la misma conlleva una serie de acciones por desarrollar.

Aclarado lo anterior y teniendo consolidado el listado de las variables que afectan e inciden en el clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande, se puede deducir al respecto, según las teorías expuesta por algunos expertos estudiados en el marco teórico de esta investigación, que:

1. La organización es un sistema, un conjunto formado por diferentes partes articuladas entre sí, es decir, existe una interrelación entre los servidores que hacen parte de ella, donde cada uno tiene su función en busca de los objetivos y metas de la empresa. En este orden de ideas es importante trabajar en fortalecer los procesos de socialización de la Plataforma Estratégica de la entidad, la estructura organizacional, procesos y procedimientos de la Alcaldía, de tal forma que los trabajadores conozcan qué hace la entidad, su razón de ser, sus objetivos, metas y estrategias y lo más importante cuál es el papel de cada uno

en el cumplimiento de esas metas y de qué forma desempeñando éstas, también se estén llenando sus propias expectativas como trabajador y/o como persona.

2. Otra de las variables que afectan el Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande y que no es ajena a las empresas públicas como bien lo dice Chiavenato (2004), es la despersonalización de las relaciones humanas, donde son los puestos y no las personas que están en ellos, los que generan importancia para la organización; los puestos son permanentes y las personas que los ocupan son reemplazadas según el apadrinamiento político que se tenga, dejando de lado el proceso de meritocracia, la experiencia o el proceso de formación que tuvo quien desempeño el cargo por determinado tiempo, no se hace inducción porque el que se va no lo hace por gusto, luego no entrega bien su cargo y el que llega no lo hace por formación o experiencia en el cargo, tampoco se hace reinducción porque se presume que si le enseño al otro lo que yo sé, más adelante ese me puede quitar mi trabajo y quedo desempleado; en el ambiente general se espera que tanto la inducción, como la reinducción y la autoevaluación vengan desde la entidad hacia el trabajador, pero no se parte del principio del 50/50 la mitad es de la empresa y la otra del trabajador, que sólo lo hará si se siente motivado, reconocido y agradecido con la empresa en la que trabaja.
3. Para lograr mantener motivado al servidor de la entidad, hay que quitar el estigma que existe entre la persona que está vinculada por contrato y el que es de planta, ya que esto abre una brecha enorme entre la organización, como dice Roethlisberger (1962) “los problemas humanos, requieren soluciones humanas” no se puede buscar motivación en un ambiente donde los trabajadores no son tratados por igual, de lo contrario persistirán los problemas de cooperación, relaciones interpersonales y conflictos, en la medida en que no se ve al otro como el compañero sino como rival o una pieza más dentro de la organización. No se trata de procesos y procedimientos, se trata de escuchar a las personas y saber que les gusta y que no, que esperan de su puesto de trabajo, cuáles son sus

expectativas laborales y personales para encontrar un equilibrio justo entre las partes, de tal forma que de la mano hacia el logro de los objetivos y metas de la organización también se alcancen las expectativas individuales.

4. Como lo expreso García (2009) para entender el clima de una organización, es necesario comprender el comportamiento de las personas, por ello la importancia de estimular el comportamiento del trabajador para lograr un resultado óptimo en su desempeño, para ello se le debe prestar atención a sus requerimientos y necesidades personales y laborales, tales como infraestructura, dotación y condiciones de seguridad e higiene del puesto de trabajo, ya que la omisión en los mismos, puede generar resultados negativos para la entidad, como la ineficiencia e ineficacia en los servicios ofrecidos, lo que a su vez genera un impacto negativo en la comunidad que recibe el servicio, y genera una referenciarían negativa hacia la imagen de la Alcaldía con sus clientes internos y externos.
5. Por tanto, si se quiere mejorar el Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande se debe elaborar una herramienta con el compromiso de las partes, en la cual se debe identificar lo malo y las acciones propuestas a desarrollar en un tiempo determinado para mejorar el estado actual de la entidad.

Adicional a este análisis general de la entidad, se realiza un estudio más detallado de los Microclimas que afectan el Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande, para indagar cuál era su comportamiento al interior de la entidad y si sus resultados eran iguales o diferentes al diagnóstico general de la empresa, encontrando lo siguiente:

8.3.2. Microclimas

Dentro de esta fase del proyecto se entró a analizar en detalle el comportamiento del clima organizacional ya que no basta con hablar solo del clima laboral a nivel general, es necesario desagregarlo e identificar los “Microclimas” por dependencia o áreas de

trabajo, con el fin de no generalizar las excepciones, porque dentro de cada proceso puede suceder que la percepción del ambiente de trabajo sea excelente, mientras que para otros es deficiente y por tanto las acciones de mejoramiento pueden optimizarse. Para empezar este análisis se presenta lo siguiente:

8.3.2.1. Secretaría de Salud y Desarrollo Social

En esta secretaría se aplicaron 44 encuestas de las 97 realizadas, es decir, el 45% de la muestra, donde 39 de ellas (40%) correspondían a colaboradores vinculados a la alcaldía por contrato y 5 (5%) de planta. Al respecto, el funcionario Profesional especializado de Servicios Administrativos, dentro de sus inquietudes durante la primera fase de esta investigación (socialización de los resultados generales) manifiesta que éstos están sesgados, porque la mayor parte de los encuestados eran contratistas (64% aproximadamente del total de la muestra) y que por ello se presentaban tantos comentarios de desacuerdo en muchas de las dimensiones evaluadas. Pero como se puede observar en la tabla 23, los resultados muestran un mayor porcentaje como aceptable 48% y malo tan solo el 11%. Analizando en detalle cada dimensión se tiene:

- Un 11% cualificaron como bueno el clima, en cuanto a conocimiento y aplicación de los lineamientos éticos, efectividad en la transmisión de la información a través de las herramientas que posee la alcaldía y el considerar que su participación en actividades informales entre compañeros contribuye a un ambiente laboral favorable.
- Un 48% cualificaron como Aceptable el clima, donde la dimensión menos calificada (7,09) son los procesos y procedimientos, los cuales, en una de las recomendaciones hechas en el análisis general, manifiesta que: los procesos y procedimientos están elaborados, pero falta comunicarlos para que todos los apliquen. Otra de las dimensiones como aceptable es la misión (cualificada con 7.23), en este caso, la mayoría de los encuestados según el análisis general, consideraron que la información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara y debería darse a conocer a través de la inducción. En

cuanto al balance-vida-trabajo, consideran que la alcaldía no se preocupa en este aspecto, se presenta sobrecarga laboral y en ocasiones las tareas superan el horario laboral, por tanto, es indispensable que mejoren las condiciones del sitio de trabajo, para tener mayor eficiencia en las horas estipuladas. Otra de las dimensiones de importancia y que se debe tener en cuenta es el trabajo en equipo y liderazgo, cada una con el 7.41 de cualificación, al respecto, consideran que en la alcaldía no hay una cultura para trabajo en equipo; además que se debe direccionar capacitación en liderazgo y empoderamiento para que los directivos sean capaces de dirigir con buena actitud y se reciba el mensaje de la mejor manera; lo que podría contribuir a mejorar las relaciones interpersonales, la identidad, la comunicación y por ende mejorar la solución de conflictos, los cuales no se deben de ignorar dejando que el tiempo los resuelva.

- Como regulares se tiene cualificado un 30%, la más baja es el reconocimiento 6.05, esta dimensión no tiene mucho valor dentro de la alcaldía, “No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Alcaldía”; desde la estructura organizacional (6.20) no se promueve el trabajo interdisciplinario, la integración entre las áreas, el desarrollo personal y profesional del colaborador, cualificado en esta secretaría con 6.27.
- Cualificadas como malas, se tiene 11%, donde aparecen las dimensiones de motivación (con la cualificación más baja, 5.27), seguida de la compensación (5.40), e infraestructura (5,80) que de cierta manera tienen relación con la insatisfacción en el trabajo, pues es sus anotaciones, los colaboradores consideran que los equipos y elementos de trabajo de que disponen son escasos y cuando los hay están obsoletos, además hacen relación al mal estado de las instalaciones y sus limitados espacios asignados para el trabajo, lo que en cierta medida afecta la cualificación de la dimensión de Higiene y salud ocupacional con un 6.88, porque expresaban los empleados que si bien existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la Alcaldía, su funcionamiento no es el adecuado.

Tabla 23. Microclima Secretaria de Salud y Desarrollo

Secretaría de Salud y Desarrollo Social		
RANGO	CUALITATIVA	DIMENSIÓN
8,77	BUENO	25. GRUPOS INFORMALES
8,60	BUENO	27. INFORMACIÓN
8,09	BUENO	19. ÉTICA
7,93	ACEPTABLE	23. SOLUCION DE CONFLICTOS
7,84	ACEPTABLE	20. NORMAS
7,70	ACEPTABLE	4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA
7,67	ACEPTABLE	17. SOCIALIZACIÓN
7,62	ACEPTABLE	24. IDENTIDAD
7,58	ACEPTABLE	8. RELACIONES INTERPERSONALES
7,41	ACEPTABLE	7. LIDERAZGO
7,41	ACEPTABLE	15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
7,41	ACEPTABLE	22. LIBRE ASOCIACIÓN
7,40	ACEPTABLE	26. TRABAJO EN EQUIPO
7,26	ACEPTABLE	18. BALANCE VIDA-TRABAJO
7,23	ACEPTABLE	1. MISIÓN
7,09	ACEPTABLE	21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
6,88	REGULAR	14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL
6,81	REGULAR	6. COOPERACIÓN
6,81	REGULAR	9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN
6,40	REGULAR	16. AUTOEVALUACIÓN
6,40	REGULAR	2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
6,27	REGULAR	13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
6,20	REGULAR	3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
6,05	REGULAR	10. RECONOCIMIENTO
5,80	MALO	5. INFRAESTRUCTURA
5,40	MALO	12. COMPENSACIÓN
5,27	MALO	11. MOTIVACIÓN

Fuente: Las autoras

8.3.2.2. Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos

En esta secretaría se aplicaron 25 encuestas de las 97 realizadas, es decir, el 26% de la muestra, donde 14 de ellos (14%) correspondían a colaboradores vinculados a la alcaldía por contrato y 11 (11%) de planta. Como se puede observar en la tabla 24, los resultados muestran un mayor porcentaje cualificado como Regular 44%, Aceptable con el 26%, y malo con un 19%, aparece uno como excelente 4% y bueno un 7%. Teniendo en cuenta las cualificaciones obtenidas en esta secretaría para cada una de las dimensiones evaluadas con mayor impacto, se tiene:

- Cualificada como resultado Excelente está la dimensión de libre asociación (9.67), donde según los colaboradores, en la Alcaldía se permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales e informales, según los intereses particulares dentro de la entidad.
- Cualificada como resultado Bueno aparecen el 7% de las dimensiones, apareciendo también en esta secretaria las dimensiones de información y los grupos informales, las cuales según su puntuación contribuyen a mejorar el clima laboral.
- En cuanto a la cualificación como Aceptable, en esta área al igual que la secretaria de Salud y Desarrollo Social, comparten las dimensiones de identidad, misión, normas, evaluación de desempeño y el trabajo en equipo, quien obtuvo una menor cualificación de (7.04). Mientras que las relaciones interpersonales, solución de conflictos, socialización, comunicación participativa, balance-vida-trabajo, liderazgo, procesos y procedimientos y trabajo en equipo, no comparten las mismas cualificaciones pues para esta secretaria son regulares, mientras que para la de Salud y Desarrollo Social son aceptables.
- En las cualificadas como Regulares, sigue apareciendo entre los menores puntajes la dimensión de infraestructura, en esta secretaría con 6.16, mientras que para la de Salud y Desarrollo Social esta tiene puntaje malo.
- Cualificada como Malo, la obtuvo la dimensión de motivación, es la más baja (4.24), relacionada con la que sigue que es el reconocimiento (4.44). Otra de las

dimensiones no bien cualificada y en este caso como Malo, es la estructura organizacional con 5.96, seguida de la Cooperación con 5.28 donde los colaboradores manifestaron que ““Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes”. En cuanto a la autoevaluación cualificada con 4.44, dicen los empleados que “La Alcaldía no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo.”

Tabla 24. Microclima Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos

Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos.		
RANGO	CUALITATIVA	DIMENSIÓN
9,67	EXCELENTE	22. LIBRE ASOCIACIÓN
9,22	BUENO	25. GRUPOS INFORMALES
8,28	BUENO	27. INFORMACIÓN
7,71	ACEPTABLE	24. IDENTIDAD
7,60	ACEPTABLE	1. MISIÓN
7,56	ACEPTABLE	20. NORMAS
7,55	ACEPTABLE	15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
7,32	ACEPTABLE	19. ÉTICA
7,21	ACEPTABLE	12. COMPENSACIÓN
7,04	ACEPTABLE	26. TRABAJO EN EQUIPO
6,96	REGULAR	17. SOCIALIZACIÓN
6,96	REGULAR	21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
6,92	REGULAR	14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL
6,92	REGULAR	23. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
6,88	REGULAR	4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA
6,88	REGULAR	18. BALANCE VIDA-TRABAJO
6,60	REGULAR	2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
6,36	REGULAR	9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN
6,32	REGULAR	13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
6,16	REGULAR	5. INFRAESTRUCTURA
6,16	REGULAR	8. RELACIONES INTERPERSONALES
6,04	REGULAR	7. LIDERAZGO
5,96	MALO	3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
5,28	MALO	6. COOPERACIÓN
4,59	MALO	16. AUTOEVALUACIÓN
4,44	MALO	10. RECONOCIMIENTO
4,24	MALO	11. MOTIVACIÓN

Fuente: Las autoras

8.3.2.3. Departamento Administrativo de Planeación e Infraestructura

En este departamento se aplicaron 16 encuestas de las 97 realizadas, es decir, el 16,5% de la muestra, donde 6 de ellos (6%) correspondían a colaboradores vinculados a la alcaldía por contrato y 10 (10.5%) de planta. Como se puede observar en la tabla 25, los resultados muestran un mayor porcentaje (48%) cualificado como Aceptable, en segundo lugar, aparece la cualificación Regular con el 30%, en tercer lugar, está el Bueno con un 15%, Malo y Pésimo cada uno con el 4%. Teniendo en cuenta las cualificaciones obtenidas en este departamento para cada una de las dimensiones evaluadas, con mayor impacto se tiene:

- Cualificada con puntuación Buena están el 15% de las dimensiones, surgiendo una nueva a diferencia de los anteriores microclimas analizados, como es la dimensión catalogada como Normas, quien obtuvo un puntaje de (8) y donde los colaboradores han expresado que falta implementar un mecanismo de difusión y seguimiento al cumplimiento de las normas. De otra parte, siguen apareciendo las dimensiones de información, libre asociación y los grupos informales, contribuyendo a mejorar el clima laboral.
- En cuanto a la cualificación como Aceptable, se observa que dentro de las de menor porcentaje están las dimensiones de Higiene y salud ocupacional con un puntaje de 7.25, en este aspecto se evidenció a través de las respuestas, que, si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la Alcaldía, pero su funcionamiento no es el adecuado. Para las dimensiones de Misión e Inducción y capacitación, cada una obtuvo un puntaje de 7.31, donde en esta última expresan los colaboradores que no hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores, se aprende sobre la marcha.
- Sigue apareciendo entre las menores cualificadas la dimensión de infraestructura en esta secretaría con 6.16, mientras que para la de Salud y Desarrollo Social es mala.
- Cualificada como Malo, la obtuvo la dimensión de motivación, es la más baja (4.24), relacionada con la que sigue que es el reconocimiento (4.44). Otra de las

dimensiones no bien cualificada y en este caso como Malo, es la estructura organizacional con 5.96, seguida de la Cooperación con 5.28 donde los servidores manifestaron que ““Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes”. En cuanto a la autoevaluación cualificada con 4.44, dicen los empleados que “La Alcaldía no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo.”

Tabla 25. Microclima Resultados Departamento Administrativo de Planeación e Infraestructura

Departamento Administrativo de Planeación e Infraestructura		
RANGO	CUALITATIVA	DIMENSIÓN
9,06	BUENO	22. LIBRE ASOCIACIÓN
8,56	BUENO	27. INFORMACIÓN
8,50	BUENO	25. GRUPOS INFORMALES
8,00	BUENO	20. NORMAS
7,94	ACEPTABLE	18. BALANCE VIDA-TRABAJO
7,94	ACEPTABLE	19. ÉTICA
7,93	ACEPTABLE	21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
7,88	ACEPTABLE	8. RELACIONES INTERPERSONALES
7,88	ACEPTABLE	26. TRABAJO EN EQUIPO
7,69	ACEPTABLE	24. IDENTIDAD
7,56	ACEPTABLE	23. SOLUCION DE CONFLICTOS
7,50	ACEPTABLE	7. LIDERAZGO
7,44	ACEPTABLE	5. INFRAESTRUCTURA
7,38	ACEPTABLE	12. COMPENSACIÓN
7,31	ACEPTABLE	1. MISIÓN
7,31	ACEPTABLE	9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN
7,25	ACEPTABLE	14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL
6,94	REGULAR	4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA
6,88	REGULAR	17. SOCIALIZACIÓN
6,77	REGULAR	15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
6,75	REGULAR	11. MOTIVACIÓN
6,69	REGULAR	6. COOPERACIÓN
6,50	REGULAR	2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
6,44	REGULAR	3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
6,06	REGULAR	13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
5,88	MALO	10. RECONOCIMIENTO
3,38	PESIMO	16. AUTOEVALUACIÓN

Fuente: Las autoras.

8.3.2.4. Secretaría de Hacienda

En esta secretaría se aplicaron 6 encuestas de las 97 realizadas, es decir, el 6% de la muestra, donde 3 de ellas (3%) correspondían a colaboradores vinculados a la alcaldía por contrato y 3 (3%) de planta. Como se puede observar en la tabla 26, los resultados muestran un mayor porcentaje (48%) cualificado como Regular, en segundo lugar, aparece la cualificación Bueno con el 22%, en tercer lugar, están las cualificaciones aceptables y malas con un 11% cada una y como pésimas el 7%. Teniendo en cuenta las cualificaciones obtenidas en este departamento para cada una de las dimensiones evaluadas, con mayor impacto se tiene:

- Dentro de la cualificación Buena, aparecen nuevas dimensiones para esta secretaría, como son las normas con el mayor puntaje 8.67, procesos y procedimientos con un puntaje de 8.33 y solución de conflictos con 8 puntos, estas hacen parte de las dimensiones que contribuyen a mejorar el clima laboral en esta área.
- Cualificadas como Aceptables, tres de las dimensiones que han estado en esta misma cualificación en las áreas antes mencionadas dentro de los subclimas, como son: ética, liderazgo e inducción y capacitación.
- Dentro de la mayor cualificación en esta secretaría esta las Regulares 48%, donde las de menor puntaje son la dimensión de cooperación con un puntaje de 6.17 igual que para el plan estratégico de desarrollo. Con relación a la cooperación en el análisis general, se identificó que los cooperadores manifestaban que “Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.” y en cuanto a la dimensión del plan estratégico de desarrollo, los empleados manifiestan que “La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara y que no han recibido inducción al respecto.”
- En la presente secretaría consideran también malo el reconocimiento dentro de la Alcaldía con un puntaje de 5.88.

- Consideran como pésimo puntaje 3.38, la autoevaluación. Expresan que se debe implementar un método para la autoevaluación en cada puesto de trabajo y socializarlo. En cuanto a la motivación es la dimensión menos cualificada con un puntaje de 3.60, expresan los empleados que la Alcaldía no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores, no hay reconocimiento por el trabajo.

Tabla 26. Microclima Secretara de Hacienda

Secretaría de Hacienda		
RANGO	CUALITATIVA	DIMENSIÓN
8,67	BUENO	20. NORMAS
8,67	BUENO	25. GRUPOS INFORMALES
8,50	BUENO	27. INFORMACIÓN
8,33	BUENO	21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
8,17	BUENO	22. LIBRE ASOCIACIÓN
8,00	BUENO	23. SOLUCION DE CONFLICTOS
7,83	ACEPTABLE	19. ÉTICA
7,50	ACEPTABLE	7. LIDERAZGO
7,00	ACEPTABLE	9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN
6,83	REGULAR	12. COMPENSACIÓN
6,83	REGULAR	17. SOCIALIZACIÓN
6,83	REGULAR	18. BALANCE VIDA-TRABAJO
6,83	REGULAR	24. IDENTIDAD
6,67	REGULAR	3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
6,67	REGULAR	4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA
6,67	REGULAR	8. RELACIONES INTERPERSONALES
6,67	REGULAR	14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL
6,50	REGULAR	5. INFRAESTRUCTURA
6,33	REGULAR	13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
6,33	REGULAR	26. TRABAJO EN EQUIPO
6,17	REGULAR	2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
6,17	REGULAR	6. COOPERACIÓN
5,83	MALO	1. MISIÓN
5,00	MALO	10. RECONOCIMIENTO
4,50	MALO	15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
3,67	PESIMO	16. AUTOEVALUACIÓN
3,60	PESIMO	11. MOTIVACIÓN

Fuente: Las autoras

8.3.2.5. Despacho

En esta oficina se aplicaron 6 encuestas de las 97 realizadas, es decir, el 6% de la muestra, donde 2 de ellas (2%) correspondían a colaboradores vinculados a la alcaldía por contrato y 4 (4%) de planta. Como se puede observar en la tabla NO. 27, los resultados muestran un mayor porcentaje (44%) cualificado como Bueno, lo que da la percepción de que el ambiente laboral en esta oficina es muy favorable, pues de igual manera aparece la cualificación Aceptable con el 41% en el segundo lugar y excelente con el 4%.

Se puede evidenciar y resaltar las dimensiones cuyos resultados han sido cualificados como Buenos y que en las demás secretarías y/o departamentos han cualificado de Aceptables y regulares: compensación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, balance vida-trabajo, identidad, entre otras, las cuales han favorecido un muy buen ambiente de trabajo.

En el proceso Despacho, no se encontraron dimensiones cualificadas como malas. Aparece resultados de cualificación Regular con un 11%, en las cuales se debe trabajar inicialmente, como es el caso del plan estratégico de desarrollo con puntaje del 6.67, dimensión a la que, según los comentarios expuestos por los colaboradores, muchos no lo conocen, por lo que deben darle un periodo de inducción y socialización. Otra de las dimensiones regulares es el reconocimiento con un puntaje de 6,67, además de la dimensión de procesos y procedimientos con un puntaje de 6.80 a la que los empleados han expresado que la falta de claridad sobre lo que se desea lograr, no ha contribuido a alcanzar los objetivos, por tanto, hay que mejorar el proceso de inducción y crear procesos que vayan acorde a la realidad de los puestos.

Tabla 27. Microclima Oficina de Despacho

Despacho		
RANGO	CUALITATIVA	DIMENSIÓN
9,60	EXCELENTE	22. LIBRE ASOCIACIÓN
9,33	BUENO	18. BALANCE VIDA-TRABAJO
9,33	BUENO	27. INFORMACIÓN
9,17	BUENO	20. NORMAS
8,83	BUENO	19. ÉTICA
8,50	BUENO	8. RELACIONES INTERPERSONALES
8,50	BUENO	14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL
8,50	BUENO	25. GRUPOS INFORMALES
8,33	BUENO	24. IDENTIDAD
8,33	BUENO	26. TRABAJO EN EQUIPO
8,20	BUENO	12. COMPENSACIÓN
8,17	BUENO	3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
8,00	BUENO	17. SOCIALIZACIÓN
7,83	ACEPTABLE	4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA
7,83	ACEPTABLE	11. MOTIVACIÓN
7,67	ACEPTABLE	13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
7,67	ACEPTABLE	23. SOLUCION DE CONFLICTOS
7,50	ACEPTABLE	6. COOPERACIÓN
7,33	ACEPTABLE	1. MISIÓN
7,20	ACEPTABLE	7. LIDERAZGO
7,17	ACEPTABLE	5. INFRAESTRUCTURA
7,17	ACEPTABLE	9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN
7,00	ACEPTABLE	15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
7,00	ACEPTABLE	16. AUTOEVALUACIÓN
6,80	REGULAR	21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
6,67	REGULAR	10. RECONOCIMIENTO
6,33	REGULAR	2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

Fuente: Las autoras

8.3.2.6. Comparativo de resultados por secretaría

A continuación, en la tabla 28, se presenta un comparativo interno entre las secretarías, área o departamentos de la Alcaldía de Bugalagrande, que hicieron parte de la muestra en esta investigación:

Tabla 28. Comparativo de resultados Microclimas por secretaria o dependencia

Despacho			Departamento Administrativo de Planeación e Infraestructura			Secretaría de Salud y Desarrollo Social		
RANGO	CUALITATIVA	DIMENSIÓN	RANGO	CUALITATIVA	DIMENSIÓN	RANGO	CUALITATIVA	DIMENSIÓN
9,60	EXCELENTE	22. LIBRE ASOCIACIÓN	9,06	BUENO	22. LIBRE ASOCIACIÓN	8,77	BUENO	25. GRUPOS INFORMALES
9,33	BUENO	18. BALANCE VIDA-TRABAJO	8,56	BUENO	27. INFORMACIÓN	8,60	BUENO	27. INFORMACIÓN
9,33	BUENO	27. INFORMACIÓN	8,50	BUENO	25. GRUPOS INFORMALES	8,09	BUENO	19. ÉTICA
9,17	BUENO	20. NORMAS	8,00	BUENO	20. NORMAS	7,93	ACEPTABLE	23. SOLUCION DE CONFLICTOS
8,83	BUENO	19. ÉTICA	7,94	ACEPTABLE	18. BALANCE VIDA-TRABAJO	7,84	ACEPTABLE	20. NORMAS
8,50	BUENO	8. RELACIONES INTERPERSONALES	7,94	ACEPTABLE	19. ÉTICA	7,70	ACEPTABLE	4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA
8,50	BUENO	14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	7,93	ACEPTABLE	21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	7,67	ACEPTABLE	17. SOCIALIZACIÓN
8,50	BUENO	25. GRUPOS INFORMALES	7,88	ACEPTABLE	8. RELACIONES INTERPERSONALES	7,62	ACEPTABLE	24. IDENTIDAD
8,33	BUENO	24. IDENTIDAD	7,88	ACEPTABLE	26. TRABAJO EN EQUIPO	7,58	ACEPTABLE	8. RELACIONES INTERPERSONALES
8,33	BUENO	26. TRABAJO EN EQUIPO	7,69	ACEPTABLE	24. IDENTIDAD	7,41	ACEPTABLE	7. LIDERAZGO
8,20	BUENO	12. COMPENSACIÓN	7,56	ACEPTABLE	23. SOLUCION DE CONFLICTOS	7,41	ACEPTABLE	15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
8,17	BUENO	3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7,50	ACEPTABLE	7. LIDERAZGO	7,41	ACEPTABLE	22. LIBRE ASOCIACIÓN
8,00	BUENO	17. SOCIALIZACIÓN	7,44	ACEPTABLE	5. INFRAESTRUCTURA	7,40	ACEPTABLE	26. TRABAJO EN EQUIPO
7,83	ACEPTABLE	4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	7,38	ACEPTABLE	12. COMPENSACIÓN	7,26	ACEPTABLE	18. BALANCE VIDA-TRABAJO
7,83	ACEPTABLE	11. MOTIVACIÓN	7,31	ACEPTABLE	1. MISIÓN	7,23	ACEPTABLE	1. MISIÓN
7,67	ACEPTABLE	13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	7,31	ACEPTABLE	9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	7,09	ACEPTABLE	21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
7,67	ACEPTABLE	23. SOLUCION DE CONFLICTOS	7,25	ACEPTABLE	14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	6,88	REGULAR	14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL
7,50	ACEPTABLE	6. COOPERACIÓN	6,94	REGULAR	4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	6,81	REGULAR	6. COOPERACIÓN
7,33	ACEPTABLE	1. MISIÓN	6,88	REGULAR	17. SOCIALIZACIÓN	6,81	REGULAR	9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN
7,20	ACEPTABLE	7. LIDERAZGO	6,77	REGULAR	15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	6,40	REGULAR	16. AUTOEVALUACIÓN
7,17	ACEPTABLE	5. INFRAESTRUCTURA	6,75	REGULAR	11. MOTIVACIÓN	6,40	REGULAR	2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
7,17	ACEPTABLE	9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	6,69	REGULAR	6. COOPERACIÓN	6,27	REGULAR	13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
7,00	ACEPTABLE	15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	6,50	REGULAR	2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	6,20	REGULAR	3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
7,00	ACEPTABLE	16. AUTOEVALUACIÓN	6,44	REGULAR	3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6,05	REGULAR	10. RECONOCIMIENTO
6,80	REGULAR	21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	6,06	REGULAR	13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	5,80	MALO	5. INFRAESTRUCTURA
6,67	REGULAR	10. RECONOCIMIENTO	5,88	MALO	10. RECONOCIMIENTO	5,40	MALO	12. COMPENSACIÓN
6,33	REGULAR	2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	3,38	PESIMO	16. AUTOEVALUACIÓN	5,27	MALO	11. MOTIVACIÓN

Fuente: Las autoras

Continuación Tabla No. 28

Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos.			Secretaría de Hacienda		
RANGO	CUALITATIVA	DIMENSIÓN	RANGO	CUALITATIVA	DIMENSIÓN
9,67	EXCELENTE	22. LIBRE ASOCIACIÓN	8,67	BUENO	20. NORMAS
9,22	BUENO	25. GRUPOS INFORMALES	8,67	BUENO	25. GRUPOS INFORMALES
8,28	BUENO	27. INFORMACIÓN	8,50	BUENO	27. INFORMACIÓN
7,71	ACEPTABLE	24. IDENTIDAD	8,33	BUENO	21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
7,60	ACEPTABLE	1. MISIÓN	8,17	BUENO	22. LIBRE ASOCIACIÓN
7,56	ACEPTABLE	20. NORMAS	8,00	BUENO	23. SOLUCION DE CONFLICTOS
7,55	ACEPTABLE	15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	7,83	ACEPTABLE	19. ÉTICA
7,32	ACEPTABLE	19. ÉTICA	7,50	ACEPTABLE	7. LIDERAZGO
7,21	ACEPTABLE	12. COMPENSACIÓN	7,00	ACEPTABLE	9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN
7,04	ACEPTABLE	26. TRABAJO EN EQUIPO	6,83	REGULAR	12. COMPENSACIÓN
6,96	REGULAR	17. SOCIALIZACIÓN	6,83	REGULAR	17. SOCIALIZACIÓN
6,96	REGULAR	21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	6,83	REGULAR	18. BALANCE VIDA-TRABAJO
6,92	REGULAR	14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	6,83	REGULAR	24. IDENTIDAD
6,92	REGULAR	23. SOLUCION DE CONFLICTOS	6,67	REGULAR	3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
6,88	REGULAR	4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	6,67	REGULAR	4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA
6,88	REGULAR	18. BALANCE VIDA-TRABAJO	6,67	REGULAR	8. RELACIONES INTERPERSONALES
6,60	REGULAR	2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	6,67	REGULAR	14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL
6,36	REGULAR	9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	6,50	REGULAR	5. INFRAESTRUCTURA
6,32	REGULAR	13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	6,33	REGULAR	13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
6,16	REGULAR	5. INFRAESTRUCTURA	6,33	REGULAR	26. TRABAJO EN EQUIPO
6,16	REGULAR	8. RELACIONES INTERPERSONALES	6,17	REGULAR	2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
6,04	REGULAR	7. LIDERAZGO	6,17	REGULAR	6. COOPERACIÓN
5,96	MALO	3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5,83	MALO	1. MISIÓN
5,28	MALO	6. COOPERACIÓN	5,00	MALO	10. RECONOCIMIENTO
4,59	MALO	16. AUTOEVALUACIÓN	4,50	MALO	15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
4,44	MALO	10. RECONOCIMIENTO	3,67	PESIMO	16. AUTOEVALUACIÓN
4,24	MALO	11. MOTIVACIÓN	3,60	PESIMO	11. MOTIVACIÓN

Fuente: Las autoras

Teniendo en cuenta la información anterior donde se resumen los microclimas encontrados en cada una de las secretarías que hicieron parte de la muestra, se puede percibir y establecer un ranking por secretaría donde se evidencia de mayor a menor favorabilidad el clima organizacional. Como se observa en la tabla 28, de acuerdo con los resultados de este comparativo, es más favorable el clima en la oficina de Despacho y el menos favorable es en la Secretaría de Hacienda. Además, a pesar de que en la Secretaría de Salud y Desarrollo Social participan colaboradores de contrato que representaron el 40% de la muestra, el clima no es tan desfavorable, mientras que en Hacienda donde solo participaron 6 servidores de los cuales 3 son de contrato y 3 de planta, el clima se percibe de menor favorabilidad.

Al hacer un análisis de los microclimas percibidos por dependencia y compararlo con el diagnóstico general del clima organizacional de la entidad, se puede inferir que:

- Las dimensiones Información y Grupos Informales son percibidas en todos los microclimas y en el diagnóstico general como variables buenas, es decir, inciden de manera positiva en el clima de la Alcaldía.
- Al revisar las tres dimensiones que fueron valorados con la calificación Mala en el diagnóstico general del Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande, se encuentra que en los resultados arrojados por microclimas, estos son diferentes, lo que quiere decir que se mantiene la ponderación inicialmente hecha sobre la percepción de clima, donde se evidencia el microclima del despacho como el mejor y el de la secretaría de hacienda como el más deteriorado y urgente para entrar a intervenir según los siguientes resultados:

Tabla 29. Comparativo de variables entre las dependencias de la Alcaldía

VARIABLES	DESPACHO	PLANEACIÓN	SALUD	GOBIERNO	HACIENDA
RECONOCIMIENTO	Regular	Malo	Regular	Malo	Malo
MOTIVACIÓN	Aceptable	Regular	Malo	Malo	Pésimo
AUTOEVALUACIÓN	Aceptable	Pésimo	Regular	Malo	Pésimo

Fuente: Las autoras

- Aunque en la matriz de resultados de la encuesta aplicada a 97 servidores de la Alcaldía para medir el Clima Organizacional de esa entidad, en la calificación ninguna de la variable dio resultado Excelente, sorpresivamente en la evaluación de los microclimas sí se observan dos excelentes, los dos para cualificar la dimensión Libre asociación una en el microclima del despacho y la otra en el de la secretaria de gobierno.
- Contrario a los resultados alcanzados en la medición general del clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande, donde no apareció ninguna variable calificada como Pésima, en los resultados de los microclimas sí se encontraron tres pésimos dos para la dimensión Autoevaluación, uno en el microclima de planeación y el otro en hacienda, allí en este último encontramos el otro pésimo resaltado en este microclima para la dimensión llamada motivación.

Respecto a la socialización de los resultados de la fase tres, se encontró a los miembros de la organización satisfechos con el resultado final del diagnóstico del clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande, porque ven los resultados de su trabajo en un documento consolidado que recoge todas sus necesidades y expectativas frente al clima laboral de su entidad.

En la socialización de esta fase, varios miembros de la entidad, reconocieron la importancia del tema de Clima Organizacional, ya que comprendieron que no es un tema aislado, sino que este afecta el cumplimiento de metas, producción y prestación del servicio en la misma, lo cual se hizo más evidente según ellos, al ver la relación y análisis que se hizo desde el proceso de elaboración del diagnóstico, hasta el dictamen final que emiten al respecto los autores que soportan el marco teórico de esta investigación.

Dentro del proceso de socialización se recalca a los asistentes la importancia de llegar al Alcalde con un Plan de Mejoramiento construido por todos y no con un listado de

necesidades y expectativas por cumplir, ya que como ellos lo manifestaron siempre se va a tener el limitante de los recursos financieros, pero finalmente la idea es que se lleven soluciones frente a cada dimensión del clima por mejorar, para que él pueda ver salidas a varias acciones mediante la utilización y optimización de los recursos disponibles.

También sugieren los asistentes a la socialización de la fase tres, que, del proceso de elaboración del Plan de Mejora, deben hacer parte los secretarios de despacho y el alcalde, ya que no todos han podido estar en todas las reuniones y es importante su presencia para el establecimiento de compromisos y toma de decisiones al respecto del mejoramiento del Clima organizacional de la entidad que es la fase final con la que se termina este proyecto.

8.4. Fase 4: Propuesta del Plan De Mejoramiento

Luego de haber socializado a los miembros de la entidad el clima laboral, destacando su impacto y repercusión para la empresa, según los postulados de los autores que soportan el marco teórico de esta investigación; se procedió al proceso de difusión y formación sobre lo que es un Plan de Mejoramiento y los pasos e instrumentos que se deben tener en cuenta para su elaboración, encontrando al respecto que la mayoría de los miembros conocen el concepto, porque han participado de procesos de capacitación que está realizando la entidad para formar auditores internos, de tal forma que el termino Plan de Mejora y el formato que la entidad maneja para el diligenciamiento del mismo, no es desconocido para la mayoría del personal de la entidad, que asistió a estos talleres.

Los miembros de la organización propusieron que el Plan de Mejora tuviera un horizonte de ejecución de dos años contando desde la vigencia actual hasta el 30 de diciembre de 2019, teniendo en cuenta que las acciones por mejorar de algunas

dimensiones del clima no se pueden desarrollar en este año, y otras como las de infraestructura requieren recursos económicos que sólo se pueden incorporar cuando se presenten adiciones al presupuesto.

Dentro de las jornadas de trabajo, se escucharon las diferentes propuestas realizadas por los asistentes, tratando de consolidar las mismas en una sola propuesta por variable a mejorar, con el objeto de no hacer tan denso el plan, ya que el mismo tiene 15 variables por intervenir para mejorar el clima de la Alcaldía, esto según las consideraciones de los asistentes, sin embargo, se presentan casos en que las dimensiones son tan complejas y las ideas propuestas por los participantes eran tantas que no se pudo articular en una sola acción de mejora, sino que fue necesario incluir varias acciones por dimensión.

Luego de terminar de redactar las acciones de mejora por dimensión a intervenir y de colocar las fechas de inicio y final para cada acción según el formato de Plan de Mejoramiento que tiene la alcaldía, sugirieron los asistentes que este documento se socialice con el alcalde y su equipo de gobierno para su conocimiento, revisión, aprobación y establecimiento de responsables por acción para garantizar el cumplimiento del mismo.

Así fue como el Alcalde convoca a una reunión a su equipo de gobierno, conformado por los secretarios de despacho, director de planeación, profesional especializado de servicios administrativos, asesor de despacho y asesor de control interno de la entidad, para revisar los avances de la investigación y la propuesta de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande presentada por las estudiantes de la Universidad del Valle, la cual fue aprobada sin hacerle mayores ajustes, teniendo en cuenta que la misma fue construida con los trabajadores de la entidad, tomando como referencia lo que los servidores de la Alcaldía contestaron en la herramienta de medición como causas de insatisfacción de cada variable que evaluaba el clima de la institución y su respectiva propuesta de solución.

El alcalde como gerente y máxima autoridad de esta entidad, junto con su equipo de trabajo, asigna los responsables para cada acción de mejora del clima organizacional de acuerdo a las competencias y funciones de cada uno, instrumento que se puede conocer y revisar en el Anexo S- documento Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande.

Acto seguido, se convoca a todo el personal de la entidad por parte del alcalde para que conozcan el resultado final de la fase 4 de este proyecto, donde se socializa la propuesta de Mejoramiento antes descrita, la cual fue construida por todos y aprobada con todos, quedando con el firme propósito de darle cumplimiento y desarrollo a los compromisos allí pactados.

Luego de la socialización se le deja copia del documento Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande, al Alcalde, al Profesional especializado de servicios administrativos, al Asesor de Control Interno, al sindicato, al profesional de comunicaciones y a todos los secretarios de despacho, con el objeto de que la herramienta sea ampliamente difundida y aplicada en la entidad, garantizando así su conocimiento y cumplimiento antes de que en la empresa se presente el cambio de líder, propio de este tipo de organizaciones.

Finalmente se confirma con la realización de este proyecto de investigación, las teorías planteadas por varios autores en el marco teórico que lo sustenta, y como lo expresó Ramos (2012), la participación y aporte de los servidores de la Alcaldía - independientemente de su tipo de vinculación o nivel jerárquico- en el desarrollo y ejecución de cada una de las fases del proyecto, fueron la clave para que la investigación por todos fuera conocida, difundida e interiorizada a la cultura de la entidad. De esta manera, la evaluación, diagnóstico y posterior planteamiento de -Plan de Mejora del clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande- construido con los miembros de la organización, genera espacios de debate que posteriormente

enriquecen y ayudan a visionar y construir ese mejor clima laboral para la empresa, ratificando con ello los postulados de Pérez, Maldonado & Bustamante (2006).

9. CONCLUSIONES

- La medición del Clima Organizacional es importante en toda organización, en el caso específico de la Alcaldía de Bugalagrande, permitió dejar en evidencia factores que estaban afectando el ambiente de trabajo, y por ende influenciaban de manera negativa el funcionamiento de la misma; Por tanto, el poder evaluar el clima como mínimo cada dos años, permite identificar oportunidades para mejorar en la organización.
- Realizar el proceso de evaluación y diagnóstico del Clima Organizacional le aporta a la Alcaldía de Bugalagrande entre otros los siguientes beneficios: generar espacios de deliberación y construcción con los trabajadores para escuchar sus inquietudes y aportes al proceso, acercar a los trabajadores de las diferentes dependencias y niveles jerárquicos que muchas veces por sus ocupaciones no tienen tiempo de interrelacionarse entre sí para generar un ambiente de trabajo más agradable, conocer cómo es percibida la entidad por sus clientes internos para poder mejorar la imagen de la misma, saber de primera mano cuáles son las necesidades y expectativas laborales y personales de los trabajadores de la entidad para así realizar acciones conjuntas que le aporten al cumplimiento de las metas individuales y organizacionales.
- El Clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande ha afectado tanto a sus colaboradores que, según la investigación se pudo evidenciar que muchos de ellos trabajan desmotivados, y por eso se limitan a cumplir un horario y unas obligaciones establecidas en el manual de funciones, además, la mayoría de los colaboradores en su condición de contratista no pueden acceder a capacitaciones, incentivos económicos que hasta la fecha y por ley solo se aplican para los empleados de carrera administrativa. Esto se refleja en los resultados de la encuesta de medición del clima, que muestra una organización

donde el 52% de sus servidores perciben que su clima es Aceptable, es decir ligeramente tolerable.

- Es necesario intervenir con acciones de mejora el clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande, para evitar a futuro situaciones de renuncia o retiro voluntario del personal existente por causas como poco espacio para crecer, falta de comunicación participativa, insuficiencia de espacio físico para un ambiente adecuado de trabajo de acuerdo a lo que establece la norma, falta de indicadores y metas por alcanzar, baja remuneración y poco reconocimiento. Estas situaciones desmotivan al trabajador y lo hacen mirar hacia otros horizontes en otras entidades, lo cual a la postre genera pérdidas para cualquier entidad, ya que se pierde el tiempo y dinero invertido en el entrenamiento, experiencia y capacitación que se lleva el cerebro de aquel que se fuga para otra institución, de ahí la importancia de realizar un acertado proceso de evaluación del clima organizacional a tiempo con sus respectivas acciones de mejora.
- Es importante invertir tiempo y recursos en el fortalecimiento del talento humano, ya que estudios como la medición del clima organizacional permiten dejar en evidencia que tan importante es el personal para la institución, por ello, se debe crear en la entidad indicadores y metas por proceso, los cuales en el caso de la Alcaldía de Bugalagrande no se pudieron conocer, siendo necesarias para enmarcar el rumbo del proceso y de sus servidores hacia el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo del municipio. Al no tener unas metas individuales claras, un anhelo, ni proyecto de vida con la entidad ni con los que rodean el entorno, se trabaja sin norte, por cumplir una obligación o un contrato, y no se produce al máximo de sus capacidades, solo se cumple un horario en el día a día, lo cual perjudica los niveles de producción y prestación del servicio de la empresa.

- Es fundamental que la entidad cuente con una oficina de atención al ciudadano, que permita en las mediciones y quejas conocer el estado de satisfacción e insatisfacción de sus clientes de acuerdo al servicio prestado, además se reflejaría el clima organizacional de la entidad, ya que este por ser una situación de percepción es fácilmente transmitida del prestador al cliente y viceversa.

10.RECOMENDACIONES

- El alcalde dentro de su rol como gerente, debe ser el gestor de cambios organizacionales, debe conocer y gestionar el Clima de trabajo para que éste sea el mejor y sirva como derrotero para el cumplimiento de las metas de la entidad, ya que un trabajador motivado produce más y mejor que uno que sólo va a su trabajo por el cumplimiento de un requisito o rutina.
- Crear la Oficina de Talento Humano con el personal pertinente para que se descongestione el despacho de la secretaria de gobierno y la oficina de servicios administrativos.
- Revisar las funciones asignadas al profesional especializado de servicios administrativos y reasignar solo las que correspondan según estudio de cargas, además, es necesario la creación del cargo de almacenista o profesional encargado del almacén e inventarios.
- Toda la información concerniente a la administración y gestión del talento humano de la Alcaldía que se realice a través de comités o personas internas de la entidad o a través de terceros debe reposar en una sola oficina, que para efectos prácticos debe ser la Oficina de Gestión de Talento Humano, esto con el objeto de documentar e informar al proceso de todas las acciones que se desarrollan e influyen en su funcionamiento.
- La entidad debe realizar diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos y procesos, para ello se deberán realizar encuestas de opinión, para conocer sus necesidades y expectativas como trabajadores para mejorar la productividad; Todo ello debe quedar debidamente documentado y soportado en el proceso de gestión talento humano.

- Se deben diseñar mecanismos internos como el Plan de Comunicaciones, la intranet, carteleras y otros medios de difusión, para dar a conocer a los clientes internos y externos los programas y proyectos que se llevan a cabo dentro y fuera de la Alcaldía.
- La capacitación ofrecida a los trabajadores debe contribuir al desarrollo de conocimientos para un mejor desempeño en el puesto de trabajo, dicha contribución debe ser medida en la evaluación del desempeño que se realice al mismo.
- Realizar por autocontrol medición periódica a todos los planes, programas y proyectos que realice la entidad, para conocer su nivel de ejecución y realizar las acciones de mejora que sean necesarias para alcanzar los objetivos y metas propuestas al término de cada vigencia.
- La Alcaldía debe iniciar el proceso de creación de un área de atención al ciudadano, bajo los parámetros básicos establecidos en la normatividad vigente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*.
2. Argyris. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*.
3. Barrios, E. E. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la dirección de recursos humanos de la alcaldía de Valencia* (Master's thesis). Recuperado de: <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1216/1/ebarrios.pdf>
4. Blank, L. (1990). *La administración de organizaciones un enfoque estratégico*. Cali: Centro editorial Univalle
5. Buitrago, J. J. V., & DE MAESTRIA, P. R. O. G. R. A. M. A. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal* (Doctoral dissertation, Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional). Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34843796/65838V297.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524852225&Signature=YeRDgpg%2FZjHoICEMBCrN6gw8gzw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPROPUESTA_DE_MEJORAMIENTO_D EL_CLIMA_LABO.pdf
6. Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28), 7-32. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a01.pdf>

7. Chester I. Barnad, (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos. Traducción de Francisco F. Jardon
8. Chiavenato, Idalberto (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw-Hill
9. Collazos Andrade, J. R. (2017). *Diagnóstico del clima organizacional y desarrollo de un plan de mejoramiento en la Secretaría de Hacienda del Municipio de Popayán* (Doctoral dissertation). Recuperado de: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10024/1/CB-0520900.pdf>
10. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005). *Guía de Intervención para la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional*. Recuperado de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/guiaclimaculturacambio.pdf>
11. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2012). *Sistema de Estímulos Orientaciones Metodológicas*. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1590.pdf/c820d4f2-21f9-4a7b-be3e-9af7b498459c>
12. Echeverri, D. R. C., & Cruz, R. Z. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. Recuperado de: http://ac.els-cdn.com/S012359231400117X/1-s2.0-S012359231400117X-main.pdf?tid=5bdd3810-836c-11e7-a358-00000aacb35e&acdnat=1502988888_d633f8291778401066298f455f58db5d
13. García, M. & Zapata D., A. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali Colombia. Documento inédito.

14. García, M. (2009), *Crónica Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de administración*, Cali: Univalle. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2250/225014900004/>
15. García Solarte, M. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61. Recuperado de <http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>
16. García, O. (1987). *Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional*. Revista Tecnología Administrativa. Volumen V. Número 12 Mayo Agosto. Medellín.
17. Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, (11). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/798/79801108/>
18. Gonçalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
19. González, I. B., Melo, N. A. P., & Limón, M. L. S. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>
20. González, P. N. (2013). Las empresas cooperativas y el arte empresarial. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=H7U-AwAAQBAJ&pg=PA147&dq=%22modelos+de+clima+organizacional%22&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi2w PGxt7VAhUFOCYKHeaWC7wQ6AEIMTAC#v=onepage&q=%22modelos%20de%20clima%20organizacional%22&f=false>

21. González, I., Melo, N. A. P., & Limón, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
22. Likert (1961). *New Patterns of management*. Mac Graw Hill.
23. Litwin y Stringer (1968). *Motivación y clima organizacional*. Universidad de Harvard.
24. Martínez, R. (2004/06/20). El éxito es de quienes pueden cambiar el clima. *LA NACION*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar /611640-el-exito-es-de-quienes-pueden-cambiar-el-clima>.
25. Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qipFxpVbK1AC&oi=fnd&pg=PA13&ots=18dp_0fxFm&sig=KXp2ypPxs344iLQ9Kwzxn7uu_Hc#v=onepage&q&f=false
26. Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Barcelona: Díaz de Santos.
27. Morocho Cáceres, L. M. (2010). Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa-Región Callao. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1242/1/2010_Morocho_Liderazgo%20transformacional%20y%20clima%20organizacional%20de%20las%20instituciones%20educativas%20de%20la%20Ciudad%20Sat%C3%A9lite%20Santa%20Rosa-Regi%C3%B3n%20Callao.pdf
28. Niño, L. C., Rodríguez, Y. C. A., & Cárdenas, M. B. (2009). Intervention model in organizational climate. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127. Recuperado de: <http://revistas.usb.edu.co/index.php/IJPR/article/view/867/618>

29. Páez, O. (2012). Incidencia del clima organizacional en la motivación del funcionario administrativo de la Alcaldía Francisco Linares Alcántara del Estado Aragua (Master's thesis). Recuperado de: <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1162/1/Opaez.pdf>
30. Paz Delgado, A. L., Marín Betancur, S. M., & Naranjo Herrera, C. G. (2014). Clima organizacional en la IPS Universidad Autónoma de Manizales. Recuperado de: <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/727/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
31. Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/658/65821209/>
32. Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 3(9). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/782/78230903/>
33. Ramió, C. (2016). Teoría de la organización y administración pública. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12817/Teoria%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>
34. Ramos Moreno, D. C. (2012). El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
35. Reyes, R. G. R., Sánchez, D. G., Gama, H. L., & López, E. I. M. (2012). Compromiso y clima organizacional: caso de estudio del hospital general de rio

verde, SLP. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la UACJS: RPCC-UACJS*, 3(2), 70-92. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5925150>

36. Rodríguez, M. Y. H., & Lozada, E. M. (2010). *Estudio de Clima Organizacional en la Empresa JMC Comunicaciones Integradas, CA*. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS1954.pdf>
37. Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf>
38. Rodríguez, K. Z., & Céspedes, V. D. (2017). Motivación Laboral con Clima Organizacional en los agentes de seguridad de la EE Bucranio SAC. *Revista Perspectiva*, 18(1), 40-45. Recuperado de: <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1162/1/Opaez.pdf>
39. Roethlisberger Fritz. (1962). *Management and Moral*, Cambridge: Harvard University Press.
40. Sandoval- Caraveo, M. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82. Recuperado de http://clases.ugb.edu.ve/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf
41. Salazar, J., Guerrero, J., Machado. B., & Cañedo R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
42. Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los

valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.
Recuperado de:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104214712501>

43. Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
44. Segredo P. A. M. & Pérez, P. L. (2016). El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. *Revista INFODIR*, (4). Recuperado de <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/236>
45. Simon, H. T. (1945). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar
46. Smith Cayama, H. (2006). Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional. *Multiciencias*, 6(1). Recuperado de / <http://www.redalyc.org/html/904/90460106/>
47. Torres León, J. A. (2014). Análisis del clima laboral y adaptación al cambio organizacional del personal adscrito al plan nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes de la policía metropolitana de Santiago de Cali. Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1846/TESIS%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
48. Vargas Buitrago, J. J. (2010). *Propuesta de Mejoramiento del Clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal* (Master's thesis, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira. Recuperado de <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=propuesta+de+clima+organazacional+alcaldia+santa+rosa+de+cabal&btnG=&lr=>
49. Vargas Morales, F. J. (2016). Diagnóstico del clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudó, Departamento del chocó y su impacto

en el logro de los objetivos institucionales. Recuperado de:
<http://repository.unad.edu.co:8080/bitstream/10596/6148/1/9097421.pdf>

50. Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=v_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=PA142&dq=modelos+de+clima+organizacional&ots=Tq8Zvj0KJS&sig=6nLLV8DBhQNMej_h7I_twk3Vla4#v=onepage&q=modelos%20de%20clima%20organizacional&f=false

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Instrumento aplicado para la Medición del Clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande (Formato) - 15 folios-

ANEXO B: Matriz base para la realización del estado del arte – (Nacional e Internacional)

ANEXO C: Presentación estudiantes Universidad del Valle en la Alcaldía de Bugalagrande - 01 folio-

ANEXO D: Formatos de asistencia a socialización del Proyecto a todos los trabajadores de la entidad, realizado por secretarías o dependencias - 20 folios-

ANEXO E: Escrito dirigido al alcalde informando conformación de equipo de trabajadores - 01 folio-

ANEXO F: Lista de chequeo de diagnóstico gestión del talento humano - 06 folios-

ANEXO G: Formatos de asistencia a jornadas de socialización y aplicación del Instrumento utilizado para la Medición del Clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande - 19 folios-

ANEXO H: Formatos de asistencia a socialización de resultados fase 1 del proyecto, conocida como Diagnóstico del Clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande - 11 folios-

ANEXO I: Actas comité de convivencia - 12 folios-

ANEXO J: Actas comité paritario de Salud y Seguridad en el Trabajo -COPASST- - 28 folios-

ANEXO K: Convención colectiva de trabajo suscrita entre la administración del municipio de Bugalagrande y SINTRAENTEDDIMCCOL, Subdirectiva seccional Bugalagrande - 13 folios-

ANEXO L: Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno de la Alcaldía de Bugalagrande para las vigencias 2014 a 2016 - 21 folios-

ANEXO M: Informe de evaluación de indicadores de gestión de la Alcaldía de Bugalagrande para las vigencias 2012 a 2017 - 01 folio-

ANEXO N: Formatos de asistencia a socialización de resultados fase 2 del proyecto – relación del clima con el funcionamiento de la entidad y complementación del Diagnóstico del Clima organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande - 06 folios-

ANEXO O: Formatos de asistencia a socialización de resultados fase 3 del proyecto, conocida como “Análisis e interpretación de resultados del proyecto” - 08 folios-

ANEXO P: Formatos de asistencia a socialización de Propuesta Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande para el alcalde y su gabinete, para su respectivo conocimiento, asignación de responsable por acción y aprobación - 01 folios-

ANEXO Q: Formatos de asistencia a socialización de resultados fase 4 del proyecto, conocida como “Propuesta Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande” - 08 folios-

ANEXO R: Documento “Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Alcaldía de Bugalagrande”